



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Fabiana Regazini

**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS VERSUS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS  
Qual o mais importante para a empresa e para a vida profissional?**

**Americana, SP**

**2021**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

FABIANA REGAZINI

**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS VERSUS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS  
Qual o mais importante para a empresa e para a vida profissional?**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relação no Trabalho

**Americana, SP**

**2021**



FABIANA REGAZINI

## **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS VERSUS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS**

**Qual o mais importante para a empresa e para a vida profissional?**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relação no Trabalho

Americana 25 de novembro de 2021.

### **Banca Examinadora:**

---

Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)  
Mestre  
FATEC Americana

---

Marcelo Candido de Azevedo (Membro)  
Mestre  
FATEC Americana

---

Luiz Carlos Caetano (Membro)  
Especialista  
FATEC Americana

Dedico esse trabalho à minha filha Mariane e minha irmã Vanessa, meu tio Ed que estão sempre ao meu lado, ao meu orientador, professor Ricardo, que me incentivou e me auxiliou em toda a trajetória desse trabalho. Gratidão!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família que esteve ao meu lado, com todas as dificuldades que tive nessa trajetória, principalmente no último ano, em que tivemos algumas perdas e por me apoiar nas diversas vezes que pensei em desistir, faltando tão pouco. Em especial a minha filha Mariane, que mesmo com sua pouca idade, mas com uma grande sabedoria, me apoiou incondicionalmente a voltar a estudar e realizar meu sonho, me ensinou que nunca é tarde para realizarmos nossos desejos e não desistir no meio do caminho. A minha querida irmã Vanessa, que sempre me incentivou em tudo que pudesse me engrandecer, e sempre afirmou que tinha orgulho de quem eu sou e do que me tornei. Ao meu tio Edvard que sempre foi um grande apoiador em tudo na minha vida e ser meu segundo pai, a quem amo tanto.

A toda a equipe da FATEC que sempre me apoiou e confiou em mim e na minha competência, nunca me senti discriminada por ser uma das mais velhas da turma e sempre fui muito respeitada.

Aos meus colegas de sala que sempre me respeitaram, me apoiaram e me acolheram quando precisei, principalmente minha turma do último grupo de PI.

Aos professores, minha eterna gratidão. Me senti acolhida e respeitada como aluna e pessoa, e todas as vezes que precisei de mais de uma explicação, todos foram solícitos, profissionais e acolhedores.

Em especial ao meu orientador Ricardo Pompeu, pela dedicação, paciência, por me ajudar em todos os detalhes entendendo minhas dúvidas, receios, erros, acertos, sempre trazendo à tona o melhor que tinha dentro de mim, e por ter aceitado meu trabalho para orientar, por isso, posso me gabar de que tive um dos melhores, mais inteligentes e mais dedicados orientadores da faculdade.

A bibliotecária Ana Valquíria, nas pesquisas e aconselhamentos quando precisei dos livros e indicações para a conclusão desse trabalho.

Aos entrevistados, sem vocês, não seria possível a realização desse trabalho.

Por fim, agradecer a minha persistência, pois muitas vezes quando estava perdendo a confiança, pensava, refletia e escutava os conselhos, e percebia o quanto era importante seguir em frente e concluir a realização de um sonho, e cá estou, realizada e grata por ter tantos anjos bons em meu caminho!

Sou imensamente grata a todos!!!

## RESUMO

As empresas enfrentam um grande problema, que é encontrar o funcionário ideal, aquele que traga lucratividade e crescimento para a empresa, tenha competência técnica e socioemocional equilibrados, perfeitos para qualquer cargo. Mas essa utopia está longe de ser a realidade das corporações. A dificuldade em encontrar e manter um funcionário dos sonhos é visível nas empresas, mantê-los é um desafio maior ainda. O presente estudo tem como objetivo identificar as qualidades técnicas e socioemocionais mais importantes de um bom profissional, segundo a visão da empresa, de seus gestores, dos trabalhadores e dos recursos humanos. Para isso, foi realizada uma entrevista de campo qualitativa semiestruturada com roteiro pré-definido com perguntas direcionadas a gestores e recursos humanos, pertinentes ao assunto abordado nesse trabalho. Todos os dados coletados foram transcritos de acordo com a resposta individual de cada entrevistado. Através dessa análise pode-se observar claramente que o equilíbrio entre as competências são importantes, lucrativos e causam menos problemas nas empresas, mas não podemos deixar de citar que são características individuais de cada ser humano. A competência técnica é facilmente aprendida e não é perdida, enquanto a competência socioemocional é um aprendizado único, individual e íntimo, adquiridos ao longo da vida e enraizados, são difíceis de mudar.

**Palavras-chave:** competências; empresa; equilíbrio.

## ABSTRACT

*Companies face a major problem, which is finding the ideal employee, one who brings profitability and growth to the company, has balanced technical and socio-emotional competence, perfect for any position. But this utopia is far from the reality of corporations. The difficulty in finding and maintaining a dream employee is visible in companies, keeping them is an even greater challenge. This study aims to identify the most important technical and socio-emotional qualities of a good professional, according to the vision of the company, its managers, workers and human resources. For this, a semi-structured qualitative field interview was conducted with a pre-defined script with questions directed to managers and human resources, relevant to the subject addressed in this work. All data collected were transcribed according to the individual response of each interviewee. Through this analysis it can be clearly observed that the balance between skills are important, profitable and cause fewer problems in companies, but we cannot fail to mention that they are individual characteristics of each human being. Technical competence is easily learned and is not lost, while socio-emotional competence is a unique, individual and intimate learning, acquired throughout life and rooted, are difficult to change.*

**Keywords:** *skills; business; balance.*



**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA-----61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As habilidades mais citadas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).....	30
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formação das competências individuais .....	23
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior

CBO: Classificação Brasileira de Ocupações

CO: Comportamento Organizacional

FATEC: Faculdade de Tecnologia de Americana

IBICT OasisBR: Instituto Brasileiro de Informação a Ciência e Tecnologia

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

RH: Recursos Humanos

PePSIC: Periódicos Eletrônicos em Psicologia

SCIELO: Scientific Electronic Library Online

TI: Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	14
1.2	Situação - Problema	15
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	Metodologia	17
2.	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	Competência técnica	20
2.2	Competência socioemocional	25
3.	PESQUISA DE CAMPO	33
3.1	Objetivo da pesquisa	35
3.2	Entrevista pessoal	35
4.	RESULTADOS DA PESQUISA	36
5.	ANÁLISE	50
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
7.	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	61

## **1. INTRODUÇÃO**

Na atualidade é de extrema importância que os profissionais em seu ambiente de trabalho tenham várias qualificações profissionais e pessoais, as empresas procuram essas qualidades pois se encantam com colaboradores que entendam de vários assuntos ao invés de ter apenas um foco em alguma especialização.

Diante desse universo de escolhas e busca de profissionais multivalentes, os recrutadores e gestores esquecem de um outro lado importante para o bom convívio entre os colegas de trabalho, como saber se comportar, interagir, envolver, tratar as pessoas de maneira educada e gentil.

O mercado exige que o conteúdo de um indivíduo seja polivalente ou tenha conhecimento global e além de tudo isso tenha um comportamento socioemocional adequado.

## **1.1 Justificativa**

O objetivo desse artigo visa auxiliar os recrutadores de RH, gestores, e pessoas individualmente, a entender o que as empresas esperam de um profissional bem sucedido, técnica e conhecimento em sua profissão e saiba se portar diante da empresa e seus colegas de trabalho, que não seja apenas um número na corporação e sim, um profissional com valor atribuído que possa se encaixar mais facilmente em todas as relações dentro do ambiente profissional, seja profissionalmente ou socialmente.

A relevância desse artigo dar-se-á de uma forma a auxiliar na vida pessoal de cada indivíduo e de qual maneira ele deve direcionar sua vida profissional para ter equilíbrio e tornar-se um profissional completo, tanto em qualificação técnica e socioemocional.

A escolha do assunto, e a importância relevante desse aspecto, visa não somente auxiliar aos gestores e pessoas, mas como os profissionais ou futuros profissionais a entender melhor o aspecto profissional e pessoal, e se o controle dessas áreas seria o suficiente para garantir que uma pessoa, seja ela colaborador de uma empresa, candidato a uma vaga de trabalho tenha sucesso em sua vida profissional.

## 1.2 Situação - Problema

A escolha do tema foi por encontrar dificuldade no assunto pois trata-se de um problema em que a maioria das empresas enfrentam, com bons profissionais, exemplares em seus conhecimentos técnicos e impecáveis nos resultados, porém com comportamentos inadequados ao ambiente organizacional, onde não conseguem manter uma relação intersocial ou consigam trabalhar em grupo e respeitar seus colegas de trabalho.

Analisar o que as empresas precisam quando contratarão um novo colaborador, seja a bagagem de conhecimento técnico profissional ou o comportamento socioemocional. Atualmente, o que para a empresa é mais lucrativo? Uma pessoa que seja equilibrada socialmente, agradável, ou que tenha habilidades técnicas imprescindíveis?

O comportamento socioemocional, é um fator procurado nos colaboradores e candidatos as vagas de emprego. É um ponto de equilíbrio entre as emoções, suas habilidades e conhecimentos.

A dificuldade em manter um colaborador em uma empresa apenas pelo seu conhecimento e nível técnico que se destaca entre os demais, porém com um comportamento inaceitável e desrespeitoso com seus colegas de trabalho, traz algum benefício para a empresa?

O intuito desse artigo é fazer um comparativo entre os comportamentos esperados em um ambiente empresarial, que o candidato ou trabalhador possa desempenhar um bom trabalho e atingir os objetivos e resultados esperados pelos gestores, e através dessa análise chegar em um parâmetro de direcionamento para entender o que melhor se adequa ou se encaixa no ambiente corporativo.

Direcionar e entender se o candidato deve ter mais de uma qualificação ou qual delas deve destacar mais para a vaga preterida.

Exemplificar ou direcionar caminhos que os candidatos às vagas destinadas ao mundo do trabalho, que devem desenvolver, ativar a inteligência emocional e tornar um recurso em favor das qualificações exigidas no mundo laborativo.



## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo desse artigo é analisar os aspectos socioemocionais e técnicos dos trabalhadores e o que as empresas esperam de um bom profissional, segundo a visão da empresa e dos próprios trabalhadores.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Traçar o perfil ideal de um funcionário segundo as características técnicas e socioemocionais presentes na literatura.

Realizar entrevistas com gestores e trabalhadores operacionais a fim de entender a visão desses grupos como funcionário “ideal”.

Analisar o alinhamento entre das percepções dos dois grupos.

## **1.4 Metodologia**

A metodologia utilizada para fins de afirmar os objetivos propostos nesse documento, realizarão de diversas formas, sendo uma delas, através de pesquisas de campo e questionários na plataforma Google Forms, entrevistas pessoais com gestores, gerentes, diretores e proprietários.

Outras formas de metodologia serão baseadas em consultas em sites como o Google Acadêmico, CAPES, SCIELO, PePSIC, IBICT OasisBR, em artigos e trabalhos científicos, explorando assuntos voltados ao comportamento socioemocional, comportamento organizacional, consulta a livros na biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC), voltados aos assuntos de competência profissional e gestão de pessoas.

Com o conteúdo, tem-se uma análise comparativa, na qual possibilitará mensurar os resultados.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Na questão de competência socioemocional e competência técnica, certamente nos fará concordar que o segundo é mais importante do que o primeiro. Afinal, saber fazer algo é pré-requisito para quem quer ser bem sucedido no mercado de trabalho.

Rosa (2015), cita em seu texto que o aumento da competitividade no mercado de trabalho, reflete diretamente no aumento de exigências das competências e qualificações do colaborador. Diante dessa realidade, desenvolver competências é fundamental para a formação pessoal e profissional de cada indivíduo. Ainda em seu texto, Zarifian (2001) afirma a competência como inteligência prática de situações que se ampara em conhecimentos adquiridos e transforma moldando conforme a complexidade que exige a situação. Dutra (2002) afirma que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado às competências organizacionais, pois há influência mútua entre elas, e continua comentando que um conjunto de qualificações que uma pessoa deve possuir para executar uma atividade com nível superior, são estruturadas de uma certa maneira que estabelece um conjunto ideal de qualificações para que os profissionais desenvolvam uma melhor performance no trabalho. Outra observação, cita Lima (2002) que a grande transformação do mercado de trabalho, os profissionais enfrentam cada vez mais desafios como a globalização, descentralização e a terceirização, e os conceitos de relação e trabalho faz com que os trabalhadores fiquem mais atentos aos desafios e habilidades exigidas.

Markert (2005) faz uma análise das estruturas sociais e técnico operacionais nas organizações dos trabalhos, como em grupo, e determinam a importância e a necessidade de adquirir competências integrais-universais, na dominação intelectual e prática da organização do trabalho. Reforça que o capitalismo atual favorece o crescimento e desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho, com novas tecnologias, e o desenvolvimento das competências, acelerando e prolongando a força do trabalho, e dessa maneira, oferece estrutura de trabalho qualificante para todos.

Gondim (2014) escreve que a noção de competência faz parte do mundo contemporâneo e acredita que as competências bem estruturadas e desenvolvidas, podem favorecer a autoconfiança e criar um ambiente de trabalho favorável à aprendizagem continuada.

Para as empresas, encontrar pessoas que atendam esses dois requisitos, não é uma tarefa fácil, pessoas têm perspectivas e competências diferentes e com vários pontos de vista. Encontrar alguém que se encaixe perfeitamente naquilo que se procura, demanda tempo e disposição.

## 2.1 Competência técnica

As empresas procuram colaboradores com conhecimento técnico em cada profissão, para que atendam às necessidades do cargo e saibam como desempenhá-las corretamente.

A competência técnica de cada profissional pode variar, de acordo com o nível de conhecimento e prática na função, muitas vezes mensuradas por tempo, ou também pelas práticas. Para encontrar esse profissional, os gestores fazem testes práticos, provas, perguntas técnicas específicas que analisam os conhecimentos teóricos de cada cargo.

Na literatura pode-se encontrar diversas opiniões através dos livros que são extremamente interessantes e aprofundam ainda mais em cada uma das competências.

Hanashiro *[et al]* (2008), escreve sobre o conceito de competência no modelo norte-americano como característica profunda do indivíduo que resulta em performance superior a uma tarefa, predizendo se fez algo bem ou mal, e cita a definição de Mirable (1997) que se trata de um conjunto de habilidades, aptidão ou características associadas a alta performance no trabalho como resolução de problemas, pensamentos analíticos ou de liderança, e que algumas definições de competências incluem motivações, crenças e valores que afetam a habilidade individual para a performance, os americanos denominaram essas competências com *inputs*.

Em seu mesmo livro, escreve sobre o conceito de competência francês onde o autor Le Bortef situa a competência em três eixos principais; a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, que implica em mobilizar, integrar, transferir recursos, habilidades e conhecimentos, definindo-os como *outputs*.

As competências em ambas abordagens, a americana e a francesa, possibilitaram pesquisas brasileiras com autores como Ruas, Fleury e Fleury e Dutra, em que cada um desses defendem suas ideias sobre competências.

Os autores destacam alguns de seus debates e explanam suas observações nos estudos sobre a competência. Para Ruas (2000) a competência se coloca em um espaço de interação de pessoas com suas capacidades e seus saberes, resume-se na capacidade de saber agir em um contexto profissional, de forma legítima e responsável, mediante mobilização, integração, transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades. Ainda no mesmo contexto, Fleury e Fleury (2000) destaca que a competência é saber agir responsável e reconhecido, implica a imobilizar, integrar, transferir recursos, conhecimentos, habilidades, agregando valores sociais e econômicos ao indivíduo e a organização. E Dutra (2001) cita que a competência é vista por alguns administradores como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que as pessoas possam desenvolver suas responsabilidades e atribuições. Escreve que as pessoas nem sempre entregam todo o seu conhecimento à uma organização, por isso, também deve-se observar o quanto a pessoa tem na sua capacidade de entregar, fazer e responder para a empresa, o que ela espera ou necessita.

Ainda no mesmo texto, cita que as pesquisas com enfoques brasileiros apontam que essa bagagem de conhecimento, habilidades e atitudes, agrega, valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo.

Maximiano (2000), escreve em seu livro sobre competências gerenciais e cita que uma pessoa deve tê-la para ocupar um cargo e desempenhá-la eficazmente, e que essas competências são divididas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes. O que afirma que uma pessoa deva ter essas qualidades para executar um bom trabalho e se destacar entre os demais.

O conhecimento técnico que reúne as informações necessárias para desempenhar o cargo, sendo uma das principais fontes de conhecimento específico para executar a tarefa com eficiência.

A habilidade que se divide em mais três categorias: a técnica, a humana, e a conceitual. A habilidade técnica é a atividade específica, envolve métodos, conhecimento específico dentro da especialidade do cargo; a habilidade humana envolve a compreensão das necessidades humanas, seus interesses e suas atitudes, para saber lidar com pessoas e compreendê-las melhor; a habilidade conceitual é a capacidade entender e compreender, usando criatividade, raciocínio e poder usar em estratégias e tomar decisões.

As atitudes auxiliam no entendimento e percepção da própria realidade e de outras pessoas, permite que a pessoa possa compará-las e analisá-las.

Petry (2016), em sua defesa de mestrado, escreve de como a qualificação profissional não deve ser apenas o estudo técnico para a realização de um trabalho específico. Cita o autor Lopes em que diz: que ter o conhecimento técnico e ser polivalente ao mesmo tempo, e capaz de resolver problemas enfrentando os desafios nas corporações, e que independente da área de atuação, as competências se tornam um fator decisivo na contratação de um bom profissional.

Em outro trecho, escreve que os modelos de competências profissionais básicas se dividem em duas partes, a competências profissionais que são as técnicas e a competência dos domínios sociais, afetivos, pessoais e interpessoais, conhecida como competência socioemocional.

Chiavenato (2014) associa a competência ao senso comum e utilizada à uma pessoa qualificada para realizar algo. Afirma que a pessoa representa uma integração de conhecimentos, habilidades e atitudes, e esse conjunto representa uma atuação diferenciada. Em seu ponto de vista, esse comportamento é capaz de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, julgamentos, habilidades e agregam valor social e econômico às empresas, assim como Dutra compartilham da mesma opinião. Cita que em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas, representando na figura ... como dá-se a formação das competências individuais.

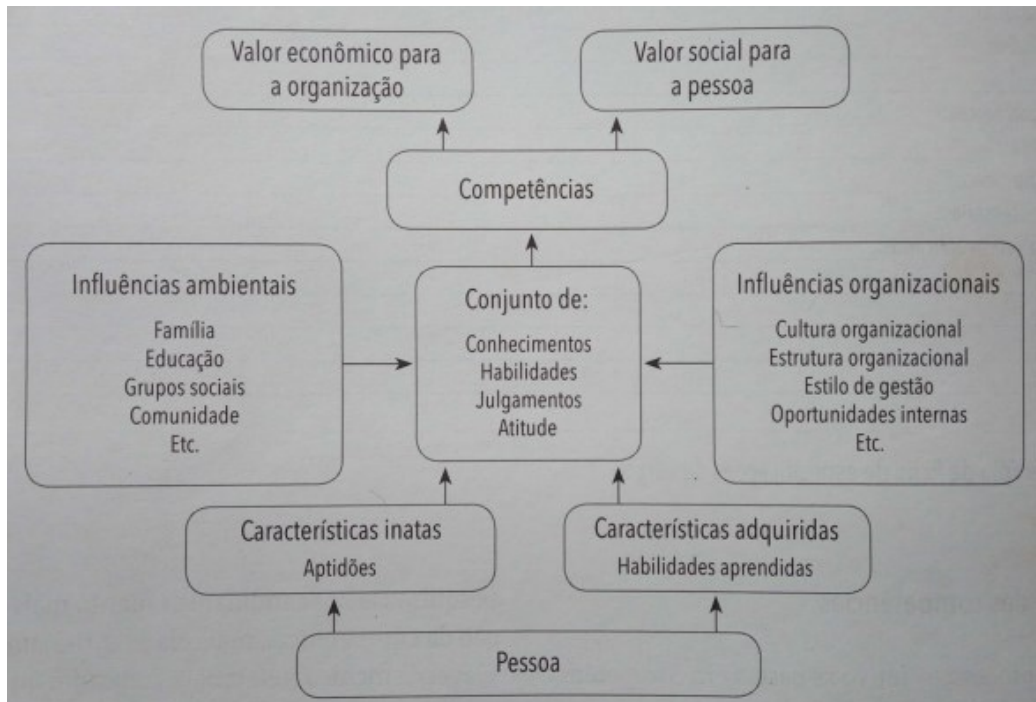


Figura 1 - Formação das competências individuais

Fonte: Gestão de Pessoas (2014), Idalberto Chiavenato, p 126

Reforça os conceitos afirmando que se trata de uma habilidade e conjunto de conhecimentos tecnológicos e que a integração é a marca das competências essenciais, a palavra competência denota vários sentidos como habilidades e atitudes (*input*) e tarefas e resultados (*output*), que é saber agir com responsabilidade e ser reconhecido pelos outros, e complementando que todos esses conhecimentos são associados a aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho.

Cecilia Bergamini (2012), escreve que na gestão da competência, é necessário que o conhecimento seja perfeito o quanto for possível, pois também pode representar suas características, e a partir desse momento, o indivíduo consegue utilizar de forma consciente e se adapta as diferentes exigências e situações, atingindo o objetivo esperado, mais competente o ser o é. As pessoas não conseguem alterar sua essência, e por isso, acreditam que a competência deve ser cultivada.



Ela continua afirmando que as competências individuais estão intimamente conectadas com as competências da empresa. Nenhum ser é perfeito, por esse motivo, ninguém possui todas as competências existentes e que nós conhecemos.

Também em seu texto, afirma que o RH das empresas adota procedimentos na seleção de atração de candidatos, um grande desafio em encontrar pessoas que possuam essas qualificações, e em uma segunda fase, buscar o desenvolvimento delas, pois acredita que dessa maneira, ele se sentirá bem no local de trabalho e não será envolvido por outras propostas externas.

Esclarece que para que o desempenho comportamental seja eficaz, a empresa deve favorecer situações conjuntos de possibilidades para cada um poder explorar as situações que enfrentar, complementando dessa maneira e direcionando ao resultado esperado e feliz.

Afirma que a competência não muda assim como o comportamento em face da exigência do cargo, mas que a competência pode ser posta em ação ou questionada a qualquer momento. Ter competência é uma maneira consciente de lidar com o processo, exige auto observação, empenho para que essa qualidade não se distinga e seja sempre positiva.

As principais características desejáveis no mercado de trabalho, em questão ao comportamento técnico, como podemos observar no texto, são os indivíduos que tenha aptidão para o cargo, possuam conhecimentos técnicos específicos da área, sejam qualificados, tenham capacidade para desempenhar o cargo, apresentem habilidades adquiridas na carreira, estejam sempre em busca constante de capacitação, troquem conhecimentos e tenham autoconhecimento de si mesmo, e finalmente sejam polivalentes.

## 2.2 Competência socioemocional

O equilíbrio emocional de uma pessoa, não é só voltada inteiramente ao trabalho, mas também para a vida pessoal.

Tavares, (2016) cita em seu trabalho que as produções científicas fazem referências sobre as habilidades socioemocionais, explicam que elas influenciam no processo profissional, pessoal, acadêmico, nas interações pessoais e relações. Em que o mercado de trabalho, além de exigir as competências técnicas específicas, também é exigido a competência socioemocional que assegura de fato ao trabalhador para que possa trabalhar em equipe, motivar-se perante aos conflitos e também resolvê-los. Com a época marcada pela tecnologia e pela competição, investir em competências socioemocionais aumenta a capacidade de adaptação, na carreira e na empregabilidade.

Em um artigo escrito pela plataforma digital no site do **Uol**, em sua página de Economia, publicado em novembro de 2014, cita que o fator principal que faz o profissional ser impulsionado ou que possa tropeçar, é o fator comportamental. Reforça que o mundo do trabalho mudou completamente, pois tudo é tecnológico, habilidades técnicas são facilmente aprendidas, seja através de plataformas, cursos, de maneira imediata e online, enquanto o comportamento é algo que não pode ser vendido ou comprado, vem com o ser humano, pois é uma habilidade que está ligada internamente através das escolhas de cada um, faz parte de sua personalidade.

Na literatura, encontramos grandes autores com visões parecidas e ao mesmo tempo em colocações interessantes, como por exemplo, Coda (2016) que chama essas competências de talento, e explica que não é apenas a junção de conhecimento e habilidades, mas que também é a soma do comportamento pessoal que o colaborador demonstra em seu trabalho.

Ainda define que a pessoa que possui o talento, se destaca e se diferencia dos demais, pois desenvolve várias atividades que contribuem positivamente para a organização, como se essa pessoa fosse peça fundamental e que pode ser considerada insubstituível, cita que Stewart trata a pessoa talentosa como um ser que possui o saber e fazer, que tenha compromisso, e a vontade de querer fazer, dessa maneira identificando-a como possuidora de talento.

Ainda em seu texto, define um empregado talentoso “o colaborador que tem competências para captar e entender o essencial para a organização, buscando formas de aplicar em seu cargo soluções viáveis e de melhoria de resultados, superando resistências”, resumidamente é uma pessoa que demonstra comprometimento com o seu trabalho e com a empresa, focando o seu resultado com excelência e competência.

Ele cita algumas qualidades de uma pessoa talentosa, conforme a taxonomia de Salibi Neto (2001):

- ✓ Ética e honestidade como características essenciais de base;
- ✓ Produzem energia e ideias próprias, não esperando isso de outras;
- ✓ Interessadas em aprender e melhorar;
- ✓ Afeitas a contribuição;
- ✓ E completamente envolvidos, que sentem prazer no que fazem;

Conforme essas qualidades são apontadas, tem-se a clareza de que o comportamento nas pessoas as identifica com potencial de serem promovidas para cargos mais altos, e dessa maneira definem se ela tem o talento esperado.

Prado (2020) em seu artigo, reflete sobre o talento como um fenômeno complexo, multideterminado e com fatores internos e externos em constante interação. Cita colocações de alguns autores, dentro eles, Alencar (2014), que apontam na última década, as características psicológicas e socioemocionais estão progressivamente evidenciadas com aspectos significativos nesse processo, e esses dados apontam mudanças de paradigmas em que os aspectos inatos são reconhecidos como uma única causa no processo de desenvolvimento humano e de talentos. Reforça que compromisso, autorrealização, dedicação, autorresponsabilidade, honestidade, flexibilidade, adaptação, paciência, otimismo e resiliência, são alguns fatores fundamentais ao sucesso alcançado, de acordo com sua pesquisa.

Chiavenato (2014) afirma que o comportamento das pessoas é importante dentro da organização, de fato, demonstra as diferenças individuais e de personalidade. Apesar de termos vários pontos em comum, como comunicação, linguagem, tipos de motivação individual, prazeres, mas os pensamentos, sentimentos e atitudes são diferentes, e nenhum indivíduo é igual ao outro, o que se torna uma característica predominantemente humana.

O pré-julgamento individual pode contradizer aquilo que a própria pessoa não demonstra naquele momento, e o avaliador por sua vez, pode entender de uma outra forma, distorcendo os fatos. Ainda no texto de Chiavenato (2014), as presunções e perspectivas a respeito da natureza humana são parciais, limitadas e incompletas, generalizando e simplificando, criando rótulos de maneira genérica e padronizada. Por mais que esse texto pareça retrógrado e antiquado, ainda é a realidade de várias empresas e no que tange comportamento humano. Algumas empresas acreditam que o potencial de cada indivíduo pode ser explorado e aproveitado, potencializando dessa maneira e conseqüentemente no desempenho profissional de cada um, aumentando o nível técnico de conhecimento específico ou generalizado, dando-lhes estímulos externos de interação do ambiente, pois todo o ser humano é elástico, e seu comportamento pode ser moldado de acordo com o que a organização quer.

Petry (2016), citando Keefer (2015) e Maccann (2011), que escreve sobre as competências que cada indivíduo tem para aprender a lidar com suas emoções, relacionar, gerenciar os objetivos de sua própria vida, as chamadas habilidades sociais, fazem diferença nas atividades de gestão e trabalho em equipe. Em outro trecho, cita os autores Ito (2015) e Gondim (2014) em que afirmam que as competências socioemocionais não inatas dos seres humanos e sim adquiridas. Essas competências precisam ser aprendidas e desenvolvidas intencionalmente no ambiente familiar e escolar, conforme cita o autor Furlong [et.al.] (2017), o mesmo autor escreve que a necessidade de profissionais com essas competências é muito comum em todas as áreas, mais ainda nas que se transformam e se readaptam rapidamente, fazendo com que o profissional tenha alta capacidade de adaptação e resiliência. Em outra observação, do autor Pacheco (2015), afirma que o trabalho do futuro será mais flexível, colaborativo e liderados por uma nova geração diferente dos antecessores, pois a mudança do local de trabalho é conduzida por novas tecnologias, globalização, pressões ambientais, mudanças demográficas e novas formas de interação social e organizacional.

Gondim (2014), refere-se em seu artigo que as competências socioemocionais se situam no domínio dos processos afetivos, emocionais, pessoais e interpessoais, que funcionam como competências expressas e desenvolvidas, como o domínio dos aspectos motivacionais e afetivos, em si próprio e nos outros, assegura a aprendizagem, o desenvolvimento e capacidade de transferir para outros contextos laborais. Continua escrevendo que o fator chave para o desenvolvimento de outras competências tem ligação direta com o socioemocional. Citam outros autores, como Boyatzis, Campbell dentre outros, que definem mais três grupos dessa competência que são fundamentais para o desempenho:

- ✓ Cognitiva
- ✓ Inteligência emocional
- ✓ Inteligência social

A cognitiva é capaz de pensar e analisar informações e situações que leva um desempenho caracterizado por rapidez, criatividade para a resolução de um problema, enquanto a emocional é capaz de entender, reconhecer e usar a informação em si mesmo, e finalmente a social é capaz de entender, reconhecer e usar a informação nos outros, sempre preservando a harmonia e bem estar nas relações interpessoais.

Ainda em seu texto, argumenta que as competências socioemocionais fortalecem a autoestima e a autoimagem, em outras evidências também indicam relação da inteligência, criatividade emocional, bem estar subjetivo e psicológico, e com relação à outras pessoas, tornando o desenvolvimento dessas competências importantes para incentivar ainda mais o aprendizado e nas relações informais do trabalho.

Appel (2007), cita em seu artigo, que as atitudes são causas consequentes da forma como nos comportamos e também servirá de base para que adotem novas posturas, mesmo que o próprio sujeito tenha um comportamento baseado em seus valores e crenças, contrariando seu comportamento em função das expectativas externas, ou de outras pessoas. São atitudes que podem ser favoráveis ou não em uma situação específica. Ainda em seu texto, ela cita que não pode haver a separação do social e do profissional, pois a pessoa carrega suas atitudes fora do ambiente de uma organização. As pessoas extraem escolhas do ambiente e as molda da maneira que condiz com sua linha de pensamento.

Berlingeri (2018), cita alguns autores como Zins (2004), que apontam estudos no campo da educação, que demonstram que as competências socioemocionais de “*soft skills*” são tão importantes quanto as medidas cognitivas (QI ou inteligência fluída) em prever comportamentos sociais na vida de uma pessoa. Defende que essas competências e habilidades não cognitivas são exigidas nos empregos atuais muito mais do que os empregos do passado, e que também são as mais premiadas, e os que não a possuem infelizmente são deixados para trás. Essas competências no mercado de trabalho, geralmente são relacionadas como medidas de sucesso, alta empregabilidade e altos salários. Não obstante, em suas pesquisas na área de psicologia e da administração, reconhecem que as habilidades não cognitivas estão ligadas ao bom desempenho e desenvolvimento profissional.

Ainda em seu texto, levanta uma pesquisa interessante, onde identificou várias habilidades cognitivas nas descrições de funções constantes na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), documento que trata os cargos relacionados ao trabalho, reconhece e nomeia títulos com suas características. A CBO foi criada pelo Ministério do Trabalho (MTE) é um documento que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro.

*“A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é um documento que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro. Seus dados alimentam as bases estatísticas de trabalho e servem de subsídio para a formulação de políticas públicas de emprego.”* (informações retiradas do site MTE),

O CBO nomeia e descreve quais as características são relevantes para algum cargo, e nesse descritivo, a sua pesquisa podemos perceber que nas listagens, há descrições de habilidades cognitivas e não cognitivas, através desse estudo, mensurar quantas vezes era citada a palavra: “trabalhar em equipe”, que se trata de uma habilidade socioemocional. Ainda em sua pesquisa é possível observar através de uma tabela (tabela 1) elaborada pelo próprio autor, onde apresenta quarenta habilidades diferentes e constantes nas descrições das ocupações e a quantidade de vezes que a palavra é citada na descrição dos cargos.

Habilidade	Quantidade de citações
1 - Trabalhar em equipe	343
2 - Demonstrar iniciativa	256
3 - Manifestar criatividade	246
4 - Demonstrar capacidade de organização	187
5 - Exercer liderança	185
6 - Demonstrar capacidade de comunicação	184
7 - Atualizar-se profissionalmente	173
8 - Adaptar-se a circunstâncias e situações variadas	166
9 - Assumir responsabilidades	141
10 - Demonstrar capacidade de auto-controle	117
11 - Manter postura ética e moral	114
12 - Demonstrar capacidade de decisão	109
13 - Agir com dinamismo	95
14 - Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal	87
15 - Demonstrar paciência	86
16 - Demonstrar percepção (feeling)	85
17 - Revelar capacidade de concentração	82
18 - Demonstrar habilidade manual	76
19 - Demonstrar habilidade de negociar	72
20 - Demonstrar capacidade de raciocínio lógico	70
21 - Demonstrar e transmitir segurança	67
22 - Demonstrar condicionamento físico para executar a função	65
23 - Demonstrar conhecimento de língua estrangeira	57
24 - Demonstrar capacidade de lidar com situações adversas	55
25 - Resolver conflitos	53
26 - Demonstrar senso crítico	52
27 - Demonstrar capacidade de cumprir regras e normas	49
28 - Argumentar com convicção (persuasão)	49
29 - Demonstrar disciplina	49
30 - Demonstrar acuidade sensorial	44
31 - Demonstrar capacidade para o uso de aplicativos e programas de informática	44
32 - Evidenciar objetividade	43
33 - Demonstrar capacidade de trabalhar sob pressão	43
34 - Demonstrar empatia	42
35 - Desenvolver capacidade de observação	40
36 - Ser sociável	40
37 - Demonstrar capacidade de resolução de problemas	39
38 - Demonstrar visão espacial	39
39 - Demonstrar acuidade visual	38
40 - Demonstrar capacidade de auto-desenvolvimento (aperfeiçoar-se)	36

Tabela 1 - As habilidades mais citadas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)

Fonte: Berlingell (2018, p 25)

Dentre os quinze títulos mais citados no CBO, pelo menos quatorze estão relacionados totalmente com as competências socioemocionais (em destaque na cor rosa). Com isso, ele continua, de como é importante estudar a fundo o papel dessas competências.

Em continuidade à sua defesa de mestrado, pôde afirmar que os empregadores valorizam o conjunto de habilidades em um indivíduo onde existe uma maior demanda e a maior lacuna é no conjunto de competências socioemocionais. Escreve que a demanda por trabalhadores qualificados combinados com a escassez de talentos resulta em fracasso no recrutamento por parte das empresas. Continua afirmando em sua pesquisa que iniciativas globais apontam as competências necessárias para o século XXI e que essas competências estão ligadas diretamente as competências socioemocionais, e o descompasso desses trabalhadores qualificados nessas competências é o principal desafio das economias mundiais.

Em leituras de diversos blogs, redes sociais, alguns colunistas, jornalistas, comentam sobre opiniões de empresários comentando sobre comportamento de funcionários dentro de uma empresa e sobre o comportamento do próprio mercado de trabalho. Em sua grande maioria, compartilham da mesma opinião, como por exemplo, em um processo seletivo os recrutadores abrem mão da competência técnica, pois ela é fácil de ser aprendida, enquanto a socioemocional está enraizada na personalidade do indivíduo e faz parte da característica do ser humano.

Em outro blog de opinião pessoal, o escritor cita que as habilidades de cada um não refletem diretamente em cada profissão, mas sim no dia a dia de cada um. As empresas observam esses comportamentos e identificam os colaboradores que possuem as características comportamentais e as desenvolvem de acordo com o que esperam da empresa, com suas normas, regras e políticas. Nesse mesmo texto, citou uma pesquisa da revista *Você S.A.*, realizada em 2000, em que 87% das empresas demitiram por comportamento.

Dimenstein, em seu artigo no site do jornal Folha Online (2000), fala sobre essa pesquisa, e reforça que problemas relacionados a atitudes são as principais causas de demissões nas empresas, também aponta um fator importante: de que as empresas abrem mão de seus profissionais competentes para demiti-los por questões comportamentais. Cita ainda, que na mesma pesquisa, que foram entrevistadas 699 pessoas já demitidas, e cerca de 61% imaginava que a sua própria demissão foi motivada por falta de competência profissional ou falta de atualização. Na verdade, ele explica, que existe uma razão para as pessoas não notarem a importância da empatia e a comunicação, pois são chamadas de bajuladoras, ou seja, para mudar o comportamento pessoal, tem que enfrentar um preconceito pessoal. A razão pela qual nem sempre as pessoas notam a importância de ter empatia e de saber se comunicar bem é que, agindo assim, podem ser tachadas de bajuladoras. Ele ainda explana que o ideal é ter preparo, experiência, e eficiência, com um olho no comportamento.

E uma reflexão interessante e bem colocada por Marilena Chaui (2014): as sociedades contemporâneas estão formando pessoas competentes cuja a contra partida é a aparição de incompetentes sociais, ou seja, quando a sociedade cria a competência, cria também a incompetência. Determina o ser competente como um ser determinado, reconhecido, que fala e age pelos outros, e até excluindo os



comentários dos demais que não se enquadram na competência, e essa atitude esconde um poderoso elemento ideológico para justificar o exercício da dominação.

Continua nos esclarecendo que através da divisão do conhecimento e suas especializações e da divisão hierárquica, a sociedade criou seres incompetentes por toda a parte, e que a competência vista como processo social de exclusão e invalidação de pessoas, pois normas, regras e ritos burocráticos decidem quem e quando podem falar ou ouvir, e de que circunstância isso pode ocorrer.

De acordo com o texto e as pesquisas relacionadas, pode-se apontar como principais competências socioemocionais, os indivíduos que conseguem apresentar no trabalho um bom relacionamento interpessoal, boas atitudes, valores e crenças de acordo com as da empresa que trabalha, sabe lidar com suas emoções, tem compromisso naquilo que se propõe a fazer, pratica a paciência, resiliência, empatia, possui ética, responsabilidade e honestidade.

### 3. PESQUISA DE CAMPO

Britto e Feres (2012), perceberam que as entrevistas estão sendo cada vez mais utilizadas em trabalhos científicos, que permite ao entrevistador coletar grandes quantidades de dados e informações que possibilitam acrescentar aos trabalhos conteúdos ricos e com muitas informações.

Brito e Feres (2012), citam os autores Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988) explicando que a pesquisa é uma atividade de investigação capaz de oferecer e produzir novo conhecimento a respeito de uma área sistematizando o assunto que já conhece. Informa também que a pesquisa é um caminho para chegar ao conhecimento, a ciência e que nela, utilizará instrumentos para chegar a uma resposta mais precisa. Em Ribeiro (2008), acrescenta que o pesquisador também se utilizará de instrumentos para atingir os resultados ideais que serão estipulados por ele mesmo.

O autor cita Rosa e Arnoldi (2006), onde explica:

“A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia o conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.” Pg17

Lima e Almeida (1999), em seu artigo, citam Haguette (1994) que explica que a entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do indivíduo entrevistado, através de um roteiro pré definido em torno de uma temática central. As autoras citam Minayo (1994), que reitera que na entrevista obtém informações através da fala individual, revela dados importantes como condições estruturais, normas, símbolos, valores e transmite através do entrevistado, a representação de vários grupos determinados.

Manzini (2004), explica que a pesquisa semiestruturada tem uma caracterização diferenciada das demais, onde pode utilizar um roteiro previamente elaborado e que a formulação das perguntas básicas precisa de uma atenção em sua elaboração e as novas hipóteses que surgem com as respostas dos entrevistados. Complementa que as entrevistas favorecem a descrição dos fenômenos sociais e ainda mais a sua explicação e compreensão do assunto, e mantêm a presença consciente do pesquisador na coleta de informações.

Manzini (2004) reforça que esse tipo de entrevista foca no assunto pelo qual elabora-se um roteiro com as perguntas principais, complementadas de outras questões inerentes ao momento da entrevista, informando para o autor que no tipo de entrevista podem surgir formas livres de informações e respostas sem a condição de uma certa padronização. O autor cita Triviños (1987) que explica que na entrevista semiestruturada tem uma característica os questionamentos básicos apoiados em hipóteses e teorias relacionados com o tema da pesquisa, e os questionamentos podem direcionar a novas hipóteses a partir das respostas dos entrevistados.

Manzini (2004) aponta uma semelhança entre e compara sua teoria com a do autor Triviños (1987) onde na descrição informa que o roteiro serviria para coletar as informações básicas, e durante a entrevista o pesquisador encontra uma maneira de se organizar, interagindo com o entrevistado ou informante.

Lima e Almeida (1999), informam que em sua pesquisa optaram pelo tipo de entrevista semiestruturada pois afirmam que o informante tem a possibilidade de contar suas experiências a partir do foco do pesquisador e ao mesmo tempo permite respostas livres e espontâneas valorizando ainda mais a atuação do pesquisador. Por esse motivo, o tipo de entrevista escolhido para o desenvolvimento do trabalho das autoras foi a entrevista semiestruturada, devido a sua flexibilidade nas perguntas e respostas e também a sua adaptabilidade, que possibilita a introdução de novas questões de acordo com a resposta dos entrevistados.

### **3.1 Objetivo da pesquisa**

A entrevista tem como objetivo analisar as competências estudadas nesse presente artigo, identificando qual tipo de competência os gestores julgam ser o mais importante para a empresa e a vida profissional.

Haverá um roteiro pré-definido e será voltado ao assunto predominante no presente artigo, sobre as competências técnicas e socioemocionais mais importantes para a contratação de um novo colaborador e nas avaliações de desempenho dos que trabalham na empresa.

Os dados coletados pela entrevista serão transcritos nesse trabalho acadêmico, analisados e comparados entre si.

### **3.2 Entrevista pessoal**

A pesquisa de campo foi desenvolvida pela autora, elaborada como entrevista semiestruturada, voltada aos gestores de empresa, líderes de setor, encarregados, gestores de RH e os colaboradores subordinados, e serão gravadas, conforme autorização dos entrevistados.

Ao todo serão 11 (onze) perguntas transcritas (anexo Apêndice A) e servirão como roteiro pré-definido ao entrevistador, com a flexibilidade de introdução de novas questões, dependendo do direcionamento da conversa, sem sair do real contexto.

Os nomes e cargos dos entrevistados serão divulgados nesse presente trabalho, de acordo com a permissão dos mesmos.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Para melhor compreensão da pesquisa literária, discutiremos no presente capítulo, os principais pontos da pesquisa e da entrevista, analisando os dados e observando se os objetivos propostos foram atingidos.

Durante a entrevista, foi possível observar o que um gestor e o RH espera de um funcionário considerado ideal e quais competências são importantes, dentro das que foram estudadas.

A entrevista foi realizada com 10 (dez) profissionais da área de gestão e do RH, e o material utilizado foi o questionário semiestruturado criado pela autora nesse presente trabalho. As entrevistas foram gravadas por meio de um celular e no caso de alguns gestores que não residem na mesma cidade da autora, a entrevista deu-se por chamada de vídeo que também gravada.

Todos os profissionais entrevistados autorizaram a gravação e a revelação de seus nomes e cargos que ocupam atualmente.

A primeira entrevista foi realizada com o Sr Danilo Baio, gerente administrativo, que levantou vários pontos importantes e interessantes. Na primeira pergunta ele afirma que a união das duas técnicas são importantes, mas considera que a socioemocional tem um peso maior, pois o mínimo que se espera de um bom funcionário é que ele saiba respeitar regras, se comunicar bem, entender as hierarquias, e as competências técnicas, vai depender muito do exercido, e quem o não tem, pode ser aprendido ou facilmente ensinado, e até dependendo do desempenho, a pessoa pode ser promovida a liderança, mas para que essa promoção aconteça, precisa ter o equilíbrio comportamental socioemocional. Para um bom funcionário, em cada área ele informa que é importante ter uma métrica para ser avaliada o lado técnico, e em conjunto com o RH verifica o comportamento socioemocional, além de faltas, atestados, advertências, basicamente o comportamento do funcionário dentro da empresa, e que através do levantamento, avaliam e verificam-se o que ele chama de retorno positivo. Ele avalia que o conhecimento técnico depende muito do que o cargo exige, o estudo, conhecimento da área, experiência na função, e para conseguir identificar, podem fazer testes, provas, entre outras ferramentas. Já o que entende sobre as competências socioemocionais, ele cita que a família, o meio que vive, a comunidade, como se comporta, as pessoas próximas, de que maneira isso é influenciado, e admira quem

sabe separar o lado pessoal do lado do trabalho, e fala que considera importante a soma desses fatores. Identificar essa competência na entrevista, ele considera muito difícil, pois o candidato pode mentir e ocultar o que de fato ele é ou na forma como age, mentindo de acordo com o que a empresa espera, como por exemplo: a empresa valoriza quem é casado e tem filhos, e o candidato reforça isso na entrevista, mas não é a realidade. Afirma que o RH tem ferramentas para tentar identificar, mas não é garantido 100%, pois considera o fator humano muito complexo. Considera que o respeito é a base muito importante como competência socioemocional e também o comprometimento com o trabalho. Sobre os valores e crenças, acredita que o devem estar alinhados ao da empresa, e quando não está, provavelmente terá problemas, a não ser que o funcionário aceite por conta da sua necessidade e colocando seus valores de lado e seguindo o que é proposto, mas pode acontecer de o funcionário encontrar outras empresas que estejam alinhadas com suas necessidades, valores e crenças, dessa maneira a tendência é abandonar o “barco”. No caso das prioridades de contratações, ele afirma que depende muito do que é exigido no cargo, exemplifica que um eletricista precisa mais da técnica do que a socioemocional, mas considera que o ideal é ter o equilíbrio entre as competências, mas acredita que a competência socioemocional é muito importante no caso de algum cargo que não exija técnica específica. Para as demissões, ele também afirma que depende do cargo, pois teve funcionários que precisou demitir apenas por conta do comportamento inadequado, apesar de ser muito bom tecnicamente, e somente dispensar quando encontrar outra que substitua com a mesma técnica exigida pelo cargo; reforçou que um comportamento socioemocional ruim pode comprometer e desmotivar todos os colegas de trabalho prejudicando o setor. Acredita que as competências podem ser lucrativas para a empresa, citou alguns exemplos, como o caso da importância da especialização técnica de um engenheiro, que pode desenvolver um dispositivo que evite acidentes, proteja a saúde do trabalhador e aumenta a produtividade, e no caso da socioemocional, o vendedor que tem uma motivação, equilíbrio pessoal, consegue incentivar os colegas de trabalho e ter aumento significativo de vendas naquele período. Considera que ambas competências devem ser analisadas caso a caso, e que o ideal é ter o equilíbrio entre elas, considera difícil, mas não impossível. Citou outro exemplo de pessoa equilibrada nas duas competências, mas teve um trauma ou decepção pessoal que o abalou psicologicamente, acredita que nesse caso, acabou

perdendo o funcionário por não ter condições de continuar a exercer o cargo pois são situações que podem demorar a se resolver. Reforça que mesmo nesses casos, a técnica a pessoa não perde, porém a socioemocional não é possível ser aprendida, mas existem pessoas que conseguem passar por cima de algumas situações e ir atrás de especializações técnicas para se autopromover e seguir com o crescimento profissional.

A segunda entrevista foi realizada com o Sr Marcos Gimenes, gerente operacional, que também levantou vários aspectos interessantes durante a entrevista. Ele considera que um profissional ideal é aquele capaz de demonstrar suas habilidades e conhecimento para exercer a função pela qual foi contratado, e espera que seja prestativo, cordial, disposto a dialogar em pró do grupo, que consiga fazer análise e dar sugestões sem medo ou preconceito de expor suas ideias. Acredita que as principais características técnicas são a proatividade, autoconhecimento analítico e atitude, sempre com ética e responsabilidade que lhe for atribuída. Define como competência socioemocional o autoconhecimento, entusiasmo, iniciativa, organização, determinação e que tenha interesse em aprender. Não acredita que seja difícil identificar pois a própria pessoa demonstra em suas atitudes, conhecimentos e vontade de aprender. Julga as competências socioemocionais mais importantes como a empatia, respeito, foco, determinação, resiliência emocional, e sempre estar aberto ao aprendizado. Acredita que os valores e crenças devem estar alinhados com os da empresa para ter um ambiente saudável e atingir o mesmo objetivo. Na questão da prioridade de contratação, fala que a competência técnica é muito importante pois em alguns cargos ela é indispensável, mas existem outros que não exigem, por isso, considera o socioemocional mais importante, pois quando houver uma grande pressão ou alto nível de estresse, a pessoa precisa ter mais controle sobre suas emoções. Em outra questão sobre a contratação, ele informa que o ideal seriam as duas competências, porém nem sempre encontra elas em um mesmo indivíduo, mas acredita que contrataria uma pessoa sem experiência técnica, pois a pessoa conseguiria aprender, enquanto a socioemocional não, porquê é uma competência que está dentro dos valores de cada indivíduo e que essa, faz muita diferença dentro da instituição. No caso de demissão, considera que demitiria pelos dois, mas dependeria de cada caso, pois acredita que um funcionário precisa se relacionar bem com os outros, e na empresa, o funcionário tem a obrigação e dever de

corresponder e cumprir metas e objetivos. Na questão de as competências serem lucrativas para a empresa, ele acredita que são de fato, e que no caso a socioemocional se bem atribuída, pode trazer ótimos resultados, e se as duas tiverem em harmonia, podem trazer mais lucratividade ainda. E finalmente a que ele considera mais importante, ele reflete sobre cada uma delas, exemplifica que na parte operacional, a ideal seria a técnica e na área de humanas e relacionamentos, a socioemocional, porém quando pensa na empresa como um todo, pensa que unificá-las traria a dose certa de harmonia e convívio para o desempenho da empresa.

O terceiro entrevistado foi o Sr Claudionor Lira, também gerente operacional, que com seu conhecimento de longa data, fez diversas colocações interessantes. Na primeira pergunta, ele diz que um funcionário para ser ideal, é determinado a aprender sempre, trabalha em equipe e está sempre disposto a encarar desafios, aceita receber críticas e sabe melhorar com elas, é confiante no futuro da empresa e também se preocupa com causas sociais e com o papel que a empresa desempenha no mercado de trabalho, seria considerado aquele que “veste a camisa”. E o que ele espera desse funcionário, que esteja sempre engajado, que não precise de estímulos para progredir, atento ao que acontece a sua volta, que acredite que possa crescer junto com a empresa e saber desempenhar suas funções de forma rápida e efetiva, sem comprometer o desempenho da empresa e de seus colegas. As características técnicas ideais, são aqueles que possuem cursos, formação superior, treinamentos, conhecer equipamentos de trabalho, dentro da área de atuação, também falou sobre o conhecimento de mais de um idioma. Define como competências socioemocionais as habilidades, conhecimento e valores aprendidos durante a vida, saber lidar com as pessoas, tomar decisões e saber escolher, define como experiências e aprendizado de vida, e são íntimas e diferem de pessoa para pessoa. Considera que ao entrevistar um candidato, leva em consideração essa competência socioemocional pois o candidato adquiriu como experiência ao longo de sua vida e consegue identifica-las na entrevista através de testes, comportamento, perguntas direcionadas a saber como resolveria tal situação de estresse, entre outras. As competências socioemocionais que ele julga ser mais importante são a responsabilidade, a ética, autonomia, sociabilidade, facilidade com as políticas da empresa, e proatividade. Acredita que os valores e crenças devem estar alinhados com os da empresa, pois o funcionário que é inserido na



organização, ele passa a aceitar os valores, missão e visão que a empresa possui e passa para a sociedade, e que ambos precisam estar em harmonia. No que diz respeito a qual competência é a mais importante para a contratação, ele fala ser difícil se basear em apenas uma delas, que o ideal seria o equilíbrio, pois precisamos de conhecimento técnico, valores e experiência de vida, e todas as áreas precisam estar em harmonia. Para o caso de demissão por apenas uma das competências, ele afirmou que depende da situação, pois o funcionário após ser inserido na empresa, tem chances de demonstrar todas essas competências, se adaptar ao clima organizacional, entrar em sintonia, e que o ideal antes de qualquer demissão, o ideal seria conversar e nessa conversa, sentir o que está acontecendo para tentar melhorar, mas se não houver essa melhora, em último caso, ele demitiria, e afirma que seria pelo socioemocional, pois se não há equilíbrio entre ele e a empresa, infelizmente não tem muito o que se fazer. Quanto a lucratividade, acredita que a técnica é um comportamento que pode ser aprendido e aperfeiçoado, tanto contribui ao conhecimento pessoal como agrega a empresa, ambos crescem e evoluem com a melhoria contínua da técnica, e a socioemocional que pode ser alavancada com essa melhoria técnica, que pode criar no colaborador um senso maior de responsabilidade, ética, agilidade, iniciativa, flexibilidade, comunicação, proatividade, *feedbacks*, entre outras. Na questão das competências mais importantes, ele destaca que de início em uma entrevista, ele busca a competência técnica e dessa maneira, consegue mensurar se o candidato está pronto para executar aquela determinada função, e que as socioemocionais podem ser percebidas e identificadas com maior precisão no período de experiência, por exemplo, e dessa maneira, considera que ambas são muito importantes, pois acredita que uma complementa a outra, e dessa maneira tenha o equilíbrio necessário e devem estar alinhadas com o que a empresa espera dele.

As próximas entrevistadas, foram a Sra Paula Doriguello, coordenadora operacional e a Sra Marcela Muzy, engenheira civil e responsável técnica de obras e aterro sanitário, sugeri que entrevista fosse realizada e elas concordaram. O funcionário ideal para a Paula, ela acredita que deva ser competente, tenha compromisso, vontade de trabalhar e não estar por obrigação e sim porquê gosta, e para a Marcela, precisa ter vontade, ser responsável, e na área dela acredita que para a capacidade técnica no setor dela não é fundamental pois pode ser ensinado e sim o comportamento e ambas acreditam que a pessoa tendo essa força de vontade

se torna mais capacitada para exercer a função. Paula, espera que um bom funcionário execute o trabalho e esteja disposto a fazer além do que for proposto, Marcela espera que tenha proatividade e respeito com os colegas de trabalho. As principais características técnicas que Marcela julga serem importantes são saber calcular com as contas básicas, noções de ferramentas e equipamento para o que serve, Paula já não exige muito de conhecimento técnico e sim de conhecimento entre com os colegas e subordinados, a vivência do dia a dia e da função em si, com conhecimento da atividade da empresa, se comunicar bem e de forma clara. Sobre as competências socioemocionais Marcela e Paula acreditam que uma pessoa que pensa na família terá compromisso com o trabalho, bom relacionamento com os colegas, mas repudia a falta de respeito, quem não acata ordens de superiores, preconceito, não aceita facilmente as mudanças e age com ignorância. Na questão da entrevista, Marcela acredita que é difícil identificar pois o candidato pode mentir e tentar enganar, por esse motivo ela prefere fazer as entrevistas em conjunto com o RH e confia na avaliação, que ajuda a escolher o candidato ideal, no caso da Paula, compartilha da mesma opinião que Marcela, pois muitas das vezes foi enganada e só consegue identificar esse tipo de competência no dia a dia. Como os valores e crenças da empresa, Paula acredita que devem estar alinhados e caminhar juntos, pelo menos haver o respeito mútuo, e o que pode acontecer é o funcionário se adaptar e mudar, e cada um pode manter, respeitar e entender que os valores e crenças da empresa não vão mudar, e durante essa adaptação, o funcionário pode até se acomodar e aceitar mais, já Marcela acredita que depende muito do que funcionário procura para a sua vida pessoal e profissional. Agora a prioridade na contratação, Paula acredita que devem ser analisadas ambas as competências, mas a quem mais pesa é a socioemocional, Marcela como não precisa tanto da competência técnica, avalia mais na socioemocional sempre em conjunto com o RH, e ambas acham importante continuar avaliando durante o período de experiência. No caso das demissões, Marcela acredita que a competência socioemocional é um fator mais decisivo para a demissão, pois a técnica pode ser melhorada se a pessoa tiver vontade de aprender, e se a competência socioemocional influencia na vontade e escolha do funcionário aprender e se aprimorar mais, e só demite em último caso, já Paula acredita que um funcionário pode ser demitido pela sua competência socioemocional, pois compartilha da mesma opinião da Marcela, e explica que a técnica pode ser aprendida, enquanto a socioemocional tem a ver com a

personalidade e não muda facilmente. Marcela acredita que o comportamento, preservação de equipamentos, conhecimento podem afetar diretamente na lucratividade e influenciar os demais colegas, motivando-os, e Paula por sua vez, acredita que ambas competências são importantes pois estão interligadas e fazem bons funcionários. Em seus exemplos de prejuízo estão os atestados, faltas, falta de comprometimento, funcionários que reclamam de tudo, não tem vontade de trabalhar, em aprender, se relacionar e tratar bem os colegas. Ambas acreditam que a competência socioemocional é a mais importante, Paula acredita que a técnica em seu setor não é tão importante, mas a parte emocional, pode afetar o desempenho e a harmonia dos colegas de equipe, ela citou um exemplo de afastar um colaborador problemático, melhorou muito equipe de trabalho que até a agradeceu pela ação, Marcela concorda que a pessoa que tem vontade de aprender consegue melhorar a técnica, cresce na empresa e consegue se motivar ainda mais o seu íntimo e a competência socioemocional.

A próxima entrevista, foi realizada em dupla com a Sra Laís Woltzenlogel e a Sra Larissa Domingues, ambas são assistentes de RH e trabalham com contratações e demissões, além de auxiliar a liderança e os funcionários com as rotinas do dia a dia. No caso delas, também sugeri a entrevista em conjunto, pois trabalham no mesmo local há alguns anos. Na primeira pergunta, Larissa afirmou que um funcionário ideal é aquele que tenha a experiência, tenha habilidade e conhecimento para executar a função para o qual ele foi contratado, seja comprometido, seja responsável, esteja disposto a trabalhar e vestir a camisa da empresa, Laís acredita também que o conhecimento na área, seja comprometido e analisa pessoas que tenham mais responsabilidades. Esperam que para ser um bom funcionário, Laís define a pessoa que tenha empatia, proatividade, vontade de trabalhar e precisa ter respeito ao seu superior, Larissa acredita que não apenas execute a função, mas tenha um pensamento para ir além daquilo que foi solicitado e não apenas se limitar a fazer uma única atividade. Na resposta sobre as competências socioemocionais, Larissa afirma que estar equilibrado com seus sentimentos e aqueles que tem problemas graves emocionais particulares, podem influenciar no desempenho e rendimentos, e haver o equilíbrio emocional, Laís compartilha da mesma opinião. Já na entrevista com os candidatos, ambas conseguem identificar as competências socioemocionais, citando vários exemplos, dentre eles: pessoas inquietas, mais autoritário, na maneira de olhar, Laís diz que

em uma dinâmica conseguem identificar a maneira de se portar, falar com o grupo, observar se a pessoa é distraída ou atenciosa, se desvia o olhar quando está conversado. Consideram que as competências socioemocionais mais importantes são a responsabilidade, quais os objetivos que a pessoa tem, a disponibilidade para ajudar o próximo, e vários candidatos tentam ganhar o entrevistador pelo lado emocional e com a experiência que elas têm, é mais fácil identificar essas competências. Sobre os valores e crenças da empresa, Larissa afirma que não necessariamente devem estar alinhados, mas o colaborador deve avaliar que é melhor para si mesmo, e entender que as crenças e valores se adequam de acordo com a necessidade de cada um, Laís não acredita que devem ser os mesmos da empresa, pois são o que eles adquiriram como experiência de vida e também devem se adequar com a necessidade pessoal. Na contratação, as prioridades que Larissa cita, o ideal seriam as duas competências, entende que devem estar equilibradas, mas afirma que isso é difícil de avaliar em um primeiro momento, Laís confirma que contrata-se mais pela técnica e o socioemocional apenas se conhece com o tempo, e durante a experiência os funcionários se demonstram ter um equilíbrio e quando é efetivado a “chave vira” e a pessoa demonstra quem ela realmente é, mas tudo vai depender do cargo e da função que a pessoa executará, nas contratações já admitiram pessoas com técnica muito boa e na verdade são extremamente insuportáveis. Para demitir, ambas afirmam categoricamente que se demite muito mais por socioemocional, pois a pessoa tem boa técnica ou executa bem o cargo para o qual foi contratado, mas emocionalmente, o comportamento, a indisciplina, a maneira como se comporta na empresa, ou com os colegas, pode causar a demissão, e no caso, onde elas trabalham, sem dúvidas, demite-se muito mais pelo socioemocional. Larissa acredita que as duas competências juntas são muito mais lucrativas para a empresa, mas a técnica acredita ser mais lucrativa, pois o funcionário que sabe executar sua função, produzirá muito mais, já Laís afirma que um funcionário feliz, realizado se torna mais produtivo e motivado, e se não estiver com a socioemocional equilibrada poderá acarretar em grandes prejuízos. As competências mais importantes para Larissa, afirma que a emocional é mais importante para produzir e para a boa convivência com os demais, Laís compartilha da mesma opinião, pois afirma que a harmonia de um setor por exemplo, onde todos se respeitam é fundamental e muito importante para desempenharem bem suas tarefas.

A próxima entrevistada, é Sra Mariane Mello, assistente de RH, trabalha com entrevistas e admissões em uma empresa. Na primeira questão, ela acredita que um funcionário ideal, é aquele que sabe trabalhar em equipe principalmente, tenha proatividade, respeita as regras e os colegas de trabalho, e tenha um espírito de equipe, sabendo se comportar. Um bom funcionário em sua opinião, é aquele que saiba trabalhar, e tenha força de vontade, e deem o valor que o emprego o trás, seja motivado e vista a camisa da empresa. As características técnicas dependem da função que vai exercer, existem funções que não são necessárias, mas em funções que são exigidas, a técnica é fundamental para desenvolver e dar a base de sustentação para executar aquele trabalho. As competências socioemocionais ela define que é um ponto importante na vida do colaborador e que ele precisa conhecer e ter equilíbrio emocional e poder desenvolver ainda mais. Durante a entrevista, afirma que consegue identificar, observando o padrão de comportamento, com gestos, maneira de falar, nervosismo, interesse no assunto, entre outros exemplos. Na questão de importância das competências socioemocionais, acredita que a principal é a estabilidade emocional, equilíbrio, autocontrole, responsabilidade, se comunicar bem, mesmo sob pressão, tenha proatividade, motiva os colegas e vista a camisa da empresa. Na questão dos valores e crenças, afirma que as crenças podem não ser as mesmas, mas os valores sim pois precisam se conversarem e estarem alinhados com os da empresa, para que não se choquem e desmotivem por completo. Para a prioridade de contratação, vai depender da função, e leva mais em consideração a competência socioemocional, pois a técnica pode ser facilmente aprendida, e na socioemocional é uma competência que é interna do indivíduo, ele tem dentro dele e não é facilmente moldada. Na admissão, ela cita que geralmente se contrata pela técnica, dependendo do cargo, mas durante a entrevista, considera mais importante a socioemocional, pois consegue avaliar o interesse do candidato naquele momento, reforça que a técnica pode ser aprendida, treinada, mas a socioemocional não. No caso das demissões, com certeza pela socioemocional, pois acredita que para uma pessoa mudar seu comportamento, leva um tempo, e não é nada fácil, levaria muito tempo, e isso faz parte da personalidade de cada um, e a empresa não tem tempo para esperar a pessoa criar um novo molde de personalidade, pois tudo que demanda tempo, perde dinheiro. Na questão de lucratividade para a empresa, concorda que a técnica pois o funcionário tem esse embasamento teórico, ele consegue analisar, administrar e resolver o problema de

imediatamente, enquanto a socioemocional é fundamental que estejam alinhados com os propósitos da empresa e no relacionamento com os colegas, pois uma pessoa desequilibrada emocionalmente, pode desmotivar uma equipe por completo e cair consideravelmente a produtividade. Considera que a competência socioemocional é a mais importante em sua opinião, pois as opiniões, o dia a dia, influenciam diretamente na equipe de trabalho ou com os colegas em seu entorno, quando há o desequilíbrio nessa competência, podem causar prejuízos consideráveis e irreversíveis. Acredita que o equilíbrio é fundamental para harmonia do grupo e da empresa.

Nosso próximo entrevistado é o Sr Roger Schmidt, engenheiro mecânico e proprietário de empresa. Considera que um funcionário ideal é aquele que tem um bom perfil comportamental, que saiba de suas responsabilidades, e com bom conhecimento técnico na área que atua. Espera que um bom profissional consiga cumprir com suas responsabilidades, com as tarefas solicitadas e saiba executá-las. As principais características técnicas vão depender da área que a pessoa vai atuar e aquilo que for exigido, sendo determinado por aquilo que está contratando. As competências socioemocionais, considera ser muito difícil na hora da entrevista pois naquele momento, todos são perfeitos, mas assim que contratados e termina a experiência, o colaborador demonstra quem realmente é, durante a entrevista, ele analisa que é importante tentar sentir o *feeling*, e tentar entender o que o entrevistado quer passar. Dentro das competências que mais considera importante é a capacidade de saber trabalhar e se relacionar com a equipe e com outros setores, tentar entender o outro, e saber trabalhar em equipe. Afirma que o ideal é que os valores e crenças estejam alinhados com os da empresa, mas tem alguns casos que dependem muito, tanto do lado da empresa e do lado dos colaboradores, e que algumas situações dependem muito do que o funcionário espera, quer e precisa, mas entende que sim, devem estar alinhados. Na contratação depende da área e da função, no caso do setor dele, a prioridade é na parte técnica, para que execute um bom trabalho e muitas vezes a técnica se sobressai ao comportamento socioemocional, que quando precisa de alguém muito técnico, é capaz de suportar o “mau comportamento” e no caso de cargos que não exijam técnica e tenham um “bom comportamento” acredita que a técnica é mais fácil de ensinar do que o comportamento em si. Para a demissão, ele afirma que diversas vezes foi obrigado a segurar um bom técnico, mesmo que seu comportamento fosse ruim, e na área

dele, infelizmente demitiria por falhas técnicas. Afirmar que as duas competências são lucrativas para a empresa, ambas são consideradas importantes, desde que as pessoas saibam trabalhar juntas, identifiquem pontos fortes e fracos e possam ajudar uns aos outros. Considera importantes as competências que o cargo exija, como ele afirmou acima, no caso de uma função técnica, ele prioriza o comportamento técnico, e no caso de alguma função que não exija a técnica, avalia e prioriza o comportamento socioemocional.

Mais uma entrevistada, a Sra Melissa Schmidt, esposa do Sr Roger, coproprietária da mesma empresa, e coordenadora de comércio exterior de outra empresa. Afirmar que um funcionário ideal é aquele que deve estar comprometido com a empresa, faz aquilo que é proposto com boa vontade e dedicação. E considera um funcionário ideal aquele que faça o que se espera e tenha disposição para ir além, seja motivado, determinado e tenha proatividade. Na questão de principais características técnicas, afirma que depende da função ou cargo que o colaborador vai exercer, mas acredita que é importante a experiência na área e que a pessoa deve sempre buscar se atualizar e aprender. Nas competências socioemocionais, também depende da função, cita que a nova geração de jovens candidatos a estágio por exemplo, geralmente eles não tem nenhuma experiência e perfil e pensamento diferentes de quem já trabalha, ela busca em perguntas nas entrevistas, tenta deixar o candidato bem a vontade para falar sobre a escola ou faculdade, quais matérias ele mais se identifica, pergunta sobre a família, seu relacionamento com parentes e avalia as respostas tentando imaginar como seria o comportamento socioemocional dentro da empresa e se estaria preparado para isso, e com pessoas mais experientes, muda o foco das perguntas, tentando perceber nas respostas e consegue identificar se tem algum problema socioemocional. Ela acredita que a maior das competências é a de auto gestão, entende que a pessoa consegue atender as expectativas como por exemplo a proatividade, ter bom relacionamento com colegas de trabalho, gestores de todas as áreas, e que a pessoa deve estar preparada para a pressão, que é comum principalmente na área que ela atua. Afirmar que os valores e crenças devem estar alinhados com os da empresa, pois a pessoa precisa se identificar com aquilo, se não se identifica, não há motivação e a pessoa não cresce. A prioridade na contratação, fala que depende muito da função que vai exercer, mas acredita que a que mais se destaca é a socioemocional, pois é a base de um bom relacionamento interno com os colegas de

trabalho e liderança. Na contratação, também depende de qual função vai ser contratada, cita que a técnica pode ser aprendida, porém o controle socioemocional dificilmente pode ser trabalhado, não é impossível, mas é muito difícil. Para as demissões, acredita que a competência técnica pode ser trabalhada, ensinada, treinada, pode até promover pessoas que procuram atualizar e entender mais de determinado assunto, agora mesmo se a pessoa não tiver boa competência socioemocional e for boa tecnicamente, pode ser um péssimo profissional, demitiu profissionais bons tecnicamente por não conseguirem viver em harmonia com os demais, então demite mais por competência socioemocional. As competências alinhadas são sim muito importantes para a lucratividade da empresa, mas no caso da técnica, o profissional que saiba executar bem sua função, de maneira que atenda as expectativas da empresa e vá mais além, com certeza é lucrativo enquanto a socioemocional também é lucrativa, pois ter bons relacionamentos, respeito, proatividade, e outras qualidades citadas anteriormente, engaja a equipe e os colegas e também ajudam na produtividade e lucratividade da empresa. E o que acha mais importante é que depende muito do que é exigido no cargo, por exemplo na parte técnica, um profissional de TI o que será mais exigido é o conhecimento técnico, fundamental para o cargo, e o socioemocional pode ser avaliado posteriormente, e por outro lado, acredita que o comportamento socioemocional interfere diretamente no autocontrole e no relacionamento com os colegas, faz diferença na empresa e no grupo, considera que para a empresa é muito importante contratar e manter pessoas que são apaixonadas pelo que fazem, vestem a camisa da empresa, admiram a empresa, tenham o brilho nos olhos, que sintam que fazem parte da empresa e a empresa fazem parte delas e façam além do que é proposto.

A última entrevista com o Sr César Monteiro é engenheiro civil e de segurança do trabalho, considera que o funcionário ideal é aquele que é honesto, responsável e motivado, e o que espera dele é que entregue os resultados esperados da melhor maneira possível de acordo com as necessidades, entendendo a realidade da empresa, tanto presente quanto futura, complementa que o ideal é que consiga enxergar além do que está fazendo e quais as consequências pode acarretar, e evitando o retrabalho. Considera que as principais características técnicas a responsabilidade e conhecimento, mas enfatiza que o interesse vem muito antes do aprendizado e conhecimento em si. Define as competências socioemocionais como qualidades e princípios que a pessoa carrega consigo, são



as que norteiam a vida da pessoa, e na entrevista, ele acredita que as pessoas podem enganar por ser pouco tempo para analisar, mas quando explora o lado pessoal, consegue identificar as tendências, como responsabilidade, ambição, caráter, valores, etc. Acredita que as principais competências socioemocionais são a responsabilidade aliada ao bom senso, pois de nada adianta o conhecimento e ambição sem responsabilidade nas ações, conta que o bom senso deve prevalecer em qualquer situação para não haver prejuízos, e que é importante que os funcionários tenham conhecimento prévio das consequências que podem ocorrer. Quanto aos valores e crenças reflete que para um funcionário estar motivado e tenha alegria no seu trabalho, eles devem estar alinhados; acredita que pode sim haver divergências e que sempre há uma opção de escolha e um caminho a seguir, que todos são livres para decidir e definir o caráter de uma pessoa e a felicidade dentro da empresa que ele trabalha. Na pergunta sobre qual competência julga ser mais importante para a contratação, ele acredita que de nada adianta uma pessoa altamente técnica com conhecimento elevado, se ela não tem padrões socioemocionais aceitáveis, afirma que o conhecimento técnico pode ser adquirido através de treinamentos e capacitação, enquanto o socioemocional não. No caso das admissões, diz que o processo deve tentar abranger as duas habilidades, mas entende que pesa mais o socioemocional, que não adianta um excelente profissional se não se pode confiar nele. E nas demissões, ele diz que não é a favor do desligamento e considera que as pessoas merecem uma segunda chance, claro, considerando a gravidade do erro cometido, tanto o técnico como o emocional, que devem ser avaliados levando em consideração o motivo que causou o desequilíbrio, seja pessoal ou profissional, se o funcionário não se encaixar nas expectativas da empresa, mesmo sendo corrigido e alertado e for visível que os valores entre ele e a empresa não forem mais compatíveis, infelizmente, terá que dispensar. Afirma que ambas competências são lucrativas para a empresa e também podem causar prejuízos, mas acredita que os dois devem ser sempre trabalhados pela empresa com treinamentos, acompanhamentos de profissionais da área da saúde, pois entende que o ideal é ter funcionários motivados, com valores e o mínimo de conhecimento para a função e que a empresa não deve perder tempo com quem não tem interesse. Aponta a competência socioemocional como a mais importante em razão da dificuldade em se melhorar, afinal, valores são intrínsecos na formação

de caráter de uma pessoa e não consegue facilmente essa capacitação, finaliza afirmando que a cultura não é um valor que se muda com facilidade.

## 5. ANÁLISE

Na primeira questão, do que seria um funcionário ideal, podemos observar que dentre as diversas respostas, as mais citadas, como o respeito, força de ou boa vontade, responsabilidade, comprometimento, proatividade, bom comportamento, espírito de equipe, vestir a camisa da empresa, honestidade, motivação, são claramente, competências socioemocionais, enquanto as competências técnicas, não menos importante, são citadas em poucas palavras como conhecimento na função, competência, experiência, capacidade e habilidade.

Na segunda questão, o que se espera de um bom funcionário, alguns citaram que dependem do que é exigido pelo cargo, mas enfatizam que o que destaca como bom funcionário, é uma pessoa equilibrada, prestativa, cordial, tenha boa comunicação, engajado, atento, proativo, responsável, tenha respeito por outras pessoas, disposto a trabalhar, tenha força de vontade, vista a camisa da empresa, determinado, valorizem o emprego, seja motivado e que saibam executar suas tarefas de acordo com o que o cargo exige, disposto a ir além do proposto, tenha um bom desempenho em suas atividades, seja efetivo e evite o retrabalho. Em todas as respostas, podemos observar que a maioria delas, tratam da competência socioemocional, em que consideram ser importantes para qualificar uma pessoa como bom funcionário.

Na terceira questão as principais características técnicas apontadas pelos entrevistados são as seguintes: estudo, conhecimento técnico e da área de atuação, formação superior, conhecimento dos equipamentos e ferramentas de trabalho, pessoas que sempre buscam atualização ou cursos na área, idiomas, mas a grande maioria respondeu que depende muito do cargo que a pessoa irá executar, muitas das vezes, alguns cargos não exigem e podem ser facilmente ensinadas ou aprendidas. Em algumas das respostas, foram citadas competências socioemocionais como comprometimento, responsabilidade, atitude, ética, interesse no aprendizado. Alguns dos entrevistados apontaram essas características socioemocionais, e de alguma maneira tentaram vincular com as competências técnicas para justificar as respostas.

Sobre o conhecimento das competências socioemocionais, em algumas das respostas, a palavra, “família” foi a que mais se repetiu, pois julgam quem valoriza a família terá mais responsabilidade, será entusiasmado, terão bom comportamento e

respeitarão os colegas de trabalho; citaram a convivência na comunidade, influência da casa e comunidade, autoconhecimento, entusiasmo, interesse em aprender, habilidades, valores, tomada de decisão, compromisso com o trabalho, autogestão, bom senso e a experiência de vida, que difere de pessoa para pessoa e sobre tudo, o equilíbrio emocional.

Na sequência, responderam se levariam em consideração a competência socioemocional e se era possível identificá-la em uma entrevista, alguns acreditam ser muito difícil, pois a maioria mente e que o fator humano é muito complexo por isso pedem auxílio ao RH através de dinâmicas, testes, conversas direcionadas, avaliando o comportamento da pessoa naquele breve momento, gestos, nervosismo, interesse no assunto, enquanto outros acreditam que fazendo uma entrevista bem elaborada conseguem avaliar tendências, caráter e valores, e conseguem ter o *feeling* momentâneo, mas a maioria concorda que geralmente se conhece a pessoa apenas após o período de experiência, onde eles “viram a chave”, ou seja, demonstram quem realmente são quando são efetivadas. Em sua grande maioria, identificam essa competência praticamente na postura do candidato daquele momento, ou na maneira como responde às perguntas. Interessante observar o que explanaram muito sobre o que candidato manipular as respostas de acordo com o for preterido e tentar conquistar as pessoas manipulando-as para conquistar a vaga preterida; citaram também o interesse, que se referem ao tal “brilho nos olhos” no momento da entrevista, que conquistam os recrutadores e gestores.

Na pergunta sobre o quais são as competências socioemocionais mais importantes, tivemos respostas bem diversificadas, entre elas o respeito (muito citada), comprometimento, empatia, foco, determinação, resiliência emocional, aberto a aprendizado, ética, autonomia, sociabilidade, proatividade (bastante citada), valor a família, bom relacionamento, responsabilidade, equilíbrio emocional, autocontrole, comunicação, motivação, aquele que “veste a camisa”, e entre os entrevistados, dois responderam que existem funções onde essa competência não precisa ser avaliada dependendo do cargo, mas a consideram importante como a proatividade, auto gestão e bom senso.

Quanto a pergunta valores e crenças se devem estar alinhadas aos da empresa, tivemos respostas diversificadas que se completavam, como a concordância entre eles de estarem alinhados para atingir o mesmo objetivo, se identificar com aquilo, criar um ambiente saudável, e os entrevistados também

disseram que dependiam das situações e necessidade de cada um, mas precisavam se conversar entre si, enquanto tivemos pessoas que disseram que não precisam ser as mesmas, mas com o tempo deveriam se adequar. Em todas as respostas, podemos entender que devem estar alinhados com aquilo que a pessoa procura e que podem haver necessidade de adequação, mas depende de cada caso e a necessidade no íntimo de cada um.

Na pergunta sobre as contratações, qual competência era mais importante, em várias respostas que observamos que vários entrevistados responderam que depende do cargo que a pessoa irá exercer, mas o ideal seria o equilíbrio entre elas, mas citam que o mais comum é contratar pela técnica mesmo que não seja a ideal, acreditam que possa ser facilmente ensinada, enquanto a socioemocional vem no íntimo da pessoa, difícil de avaliar e controlar. Nos casos que não exigem competências técnicas específicas, avaliam o comportamento socioemocional principalmente durante o período de experiência.

Na questão das demissões, a maioria declarou depender de cada cargo, mas confessaram demitir mais pela competência socioemocional, pois indisciplina, dificuldade de se relacionar, falta de respeito, personalidade forte, falta de sincronismo, dificuldade entre a relação funcionário e empresa, não são toleráveis e causam muitas dispensas, levam em consideração a incompatibilidade de comportamento entre o funcionário e a empresa. Os demitidos por competência técnica são mais raros. Alguns entrevistados afirmaram que demitiram ótimos técnicos por não saberem se relacionar e respeitar pessoas do ambiente de trabalho.

Em resposta de quais as competências são mais lucrativas, a maioria afirmou que ambas a são, pois desde que saibam trabalhar juntas, em harmonia, haverá equilíbrio necessário. Alguns disseram que pode depender da função, mas concordam que cada competência tem sua vantagem. Podem identificar pontos fortes e fracos, pois consideram que estão interligadas. Na questão técnica, acreditam que quando são bem executadas, atendam as expectativas e vá mais além, o embasamento teórico auxilia o colaborador a analisar, administrar, solucionar problemas aumentando o nível de produtividade. Devem ser reforçadas através de atualizações, treinamentos e acompanhamento de profissionais da saúde, com isso afirmam que a empresa cresce junto apontando melhorias visíveis. No comportamento socioemocional consideram o respeito, a proatividade, o bom

relacionamento com colegas, criam colaboradores com senso de responsabilidade e proatividade, aumenta a motivação e reforçam que o interesse pela função são fundamentais para o crescimento da empresa e do próprio funcionário, e ainda afirmam que funcionário motivado é feliz e produtivo.

E as competências mais importantes que julgam, afirmam que o ideal seria a harmonia entre as competências, o desequilíbrio afeta a harmonia e a todos do grupo. Boa convivência, respeito, o bom para o desempenho das tarefas, o dia a dia, as opiniões pessoais influenciam os demais. Valores, crenças, cultura, são intrínsecas ao ser humano, difíceis de serem aprendidas, por isso o equilíbrio é tão importante. A parte técnica, não deixa de ser importante na opinião dos entrevistados, acreditam que a técnica não se perde, é parte da pessoa e pode crescer cada vez mais, e como é uma competência facilmente aprendida, fácil de ser avaliada, fica em segundo plano, mas não consideram menos importante.

Com toda a análise e coleta de opiniões dos gestores e pessoas ligadas diretamente ao assunto, foi possível identificar que as principais competências encontradas, são voltadas ao desenvolvimento a função e trabalho que o colaborador entrega a empresa, a maneira como ele age, e se identifica com os princípios, são os mais procurados entre os gestores, o equilíbrio entre as competências é fundamental para o andamento da empresa, ela pode lucrar mais e o funcionário aprender com ainda mais com a técnica, que pode ser facilmente aprendida, ensinada, treinada, enquanto a socioemocional nasce com o indivíduo, e dificilmente é modificada, faz parte da personalidade somando seus conceitos, valores, crenças, culturas, sendo estritamente individual, pois cada pessoa carrega dentro de si experiências de vida e de convívio, daquelas que as ensinaram ser dessa ou daquela maneira, por isso não podem ser mudadas tão facilmente, são parte dele. Bom ou ruim, a empresa acaba decidindo o que é melhor para o desempenho e lucratividade, e escolhe os profissionais que se adequam ao que necessitam.

De todas as competências citadas nesse presente trabalho, as técnicas são fundamentais em cargos que a exijam, mas as competências que mais se sobressaíram foram as competências socioemocionais, entre elas o respeito, comportamento, relação com colegas, proatividade, entre outras. Com o questionário semiestruturado, os entrevistados ficaram livres para opinar e falar

sobre suas opiniões, e é fácil perceber o quanto essa competência é importante para a empresa e o colaborador.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo apresentado, procuramos entender qual competência influencia os colaboradores e os gestores para o bom andamento de uma empresa. Através das pesquisas bibliográficas, entre artigos, teses, defesas, livros, foi possível analisar cada ponto e entender como funciona cada uma das competências e a importância de cada uma delas na vida pessoal e na vida profissional.

Esse artigo nos induz a uma reflexão importante acerca das competências apresentadas e demonstra que na percepção dos gestores e profissionais de RH entrevistados, e podemos apontar vários pontos em comum.

Interessante observar que cada entrevistado, apesar de não trabalharem na mesma área, têm muitas visões, ideologias parecidas e bem distintas, claro que em alguns pontos se divergem, mas em sua maioria, as linhas de raciocínio andam juntas, com alguns pequenos pontos ou reflexões divergentes, mas nada muito fora do contexto.

Esse trabalho possibilitou e proporcionou a autora a realizar o estudo de competências a fim de entender a importância da vida laborativa de cada pessoa e como seus comportamentos influenciam diretamente em seu desempenho profissional.

Podemos confirmar em cada questão, interessantes colocações de todos os entrevistados, como o funcionário ideal é aquele que tem proatividade, respeito, bom comportamento e veste a camisa, enquanto o que julgam ser um bom funcionário seria uma pessoa prestativa, equilibrada, motivada, enquanto as características técnicas importantes são o conhecimento da área de atuação, comprometimento e responsabilidade, nas principais características socioemocionais apontam que o valor à família, respeito, autoconhecimento, valores e equilíbrio emocional. Nas entrevistas, apontaram ser difícil analisar a competência socioemocional, por conta da manipulação das respostas dos candidatos, e alguns citaram sentir o *feeling* nesse momento, e outros apontam que é possível analisar através de dinâmicas de grupo. No caso das principais competências socioemocionais, citaram respeito,

comprometimento, proatividade, motivação, aquele que veste a camisa da empresa. Agora com os valores e crenças estarem alinhados ao da empresa, tivemos alguns impasses, entre o sim, o não e o talvez, mas no fim, todos chegaram a um consenso: de certa forma precisam estar alinhados pelo menos para se completarem, mas vai depender também da necessidade de cada um. A principal competência avaliada na contratação é a técnica, pois mesmo que ela não seja completa, pode ser ensinada, treinada, aprendida, enquanto a socioemocional é íntima, não muda e nem altera, mas a avaliam durante o período de experiência. Ao contrário das demissões, em que demitem muito mais pela socioemocional, sejam por falta de respeito, indisciplina e outros comportamentos inadequados com colegas de trabalho, todos entrevistados, sem exceção, demitiram bons técnicos por falha na competência socioemocional. Sem dúvida, o que traz lucratividade para a empresa, são as duas competências quando estão em harmonia, mas é uma situação rara, quando ambas estão equilibradas e bem desenvolvidas, trazem o lucro de acordo com sua área de especialização. Equilíbrio, harmonia, respeito, bom desempenho, são consideradas as competências mais importantes. Claramente o equilíbrio entre elas são importantes, mas são características individuais de cada pessoa. O técnico é facilmente aprendido, treinado, a pessoa não perde conhecimento, somente ganha e aprimora, enquanto ao socioemocional faz parte da personalidade de cada um, a maneira como pensa, age, critica, opina, são aprendizados íntimos adquiridos ao longo da vida e enraizados no ser humano, por isso, são características intrínsecas, mas suscetíveis de mudanças a longo prazo ou de acordo com a necessidade íntima de cada um.

Espero que esse estudo possa integrar e auxiliar outros trabalhos acadêmicos, gestores e colaboradores a entender o quão importante é considerar o equilíbrio dessas competências e conseguir identificar o que será melhor para aquele momento ou situação.



## 7. REFERÊNCIAS

ANN, M.S.L.V.G. M. **Comportamento Organizacional**. [Porto Alegre]: Grupo A, 2014. 9788580554045. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554045/>. Acesso em: 27 set 2020 15h30min.

ANN VON GLINOW; tradução: Francisco Araújo da Costa. – 6 ed. - Porto Alegre: AMGH, 2014.

APPEL, ZÉLIA MALINVERNI; PUCCI, VIVIANE RODRIGUES. **Comportamento pessoal versus comportamento organizacional**. *Psicol. Am. Lat.*, México, n. 9, abr. 2007. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2007000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2007000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 27 set 2020 às 15h30min.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER, **Competência: a chave do desempenho**, São Paulo, Atlas, 2012.

BERLINGERI, MATHEUS MACIOLI, **Competência socioemocionais e mercado de trabalho: um estudo para o caso brasileiro**, Dissertação de Mestrado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP UniversMMJJA,KlZ36.....dade de São Paulo, Ribeirão Preto – SP, 2018.

BRITTO JR, ÁLVARO FRANCISCO DE; FERES JR, NAZIR, **A Utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**, artigo Revista Evidência, 2012, [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46048028/Como\\_fazer\\_uma\\_entrevista-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636916281&Signature=XAnZ~sl~3zr85KscjLXrHR5qGZk0cGSIAAyE8eQQicyONs0UBAZO~3bcaA8LB4FKxLIDiJXH0pz~uzcVgxOQA~CI7xJQ4hO9FhA4kTccVCGBnQojGkA4pJUDPv85tSYpEleHDt5Oqg5pgn0-BDBmkqAiOm4MjP1RKbxafKhf~R3vVMkfO1fjC-b3qJ6DrBbeG-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46048028/Como_fazer_uma_entrevista-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636916281&Signature=XAnZ~sl~3zr85KscjLXrHR5qGZk0cGSIAAyE8eQQicyONs0UBAZO~3bcaA8LB4FKxLIDiJXH0pz~uzcVgxOQA~CI7xJQ4hO9FhA4kTccVCGBnQojGkA4pJUDPv85tSYpEleHDt5Oqg5pgn0-BDBmkqAiOm4MjP1RKbxafKhf~R3vVMkfO1fjC-b3qJ6DrBbeG-)

T7R9Ar9toOjOxWc9qTda3yaxnFAOfcgQluD2slJEHN8rGkVa19aPMMoDydxrvTwfKL  
uLvEfqhYxTDo3-  
Y1LCpArQ8aUZ0a0Sm7G8RPf66ZBNX0cUDUj98WwY5qXLuHcFfAy4TfQZ6RFR2F  
Bv7pQ\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA, Acesso em 13 nov. 21 às  
12h14min.

BUONA, ANDRÉ, **Conhecimento técnico e competência comportamental. O que realmente importa**, disponível em: <https://andrebona.com.br/conhecimento-tecnico-e-competencia-comportamental-o-que-realmente-importa/>. Acesso em 12 out 2021 às 14h02min.

CHAUÍ, MARILENA, **A Ideologia das Competências: Escritos de Marilena Chauí**, vol. 3, São Paulo, SP - Ed Fundação Perseu Abramo, 2014  
Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yRCdCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=marilena+chaui,+a+ideologia+da+competencia&ots=I09jeaeUms&sig=ILiXdIR\\_rWTyiy4w\\_sKBfa4tUxk#v=onepage&q=marilena%20chaui%20a%20ideologia%20da%20competencia&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yRCdCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=marilena+chaui,+a+ideologia+da+competencia&ots=I09jeaeUms&sig=ILiXdIR_rWTyiy4w_sKBfa4tUxk#v=onepage&q=marilena%20chaui%20a%20ideologia%20da%20competencia&f=false), Acesso em 02 out 2021 às 19h04min.

CHIAVENATO, IDALBERTO, **Gestão de Pessoas: o Novo Papel do Recursos Humanos nas Organizações**, 4 ed. – Barueri, SP – Manole, 2014.

CHIAVENATO, IDALBERTO, **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**, 3 ed. – Barueri, SP – Manole, 2014.

CODA, ROBERTO, **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**, São Paulo, Atlas, 2016.

DIMENSTEIN, GILBERTO, **Imprescindível do mês**, <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/mes/maio00.htm>, Acesso em 12 out 2021 às 16h11min.

GAZETA DO POVO ECONOMIA, **10 tipos de profissionais que devem ser mandados embora logo**, <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e->

carreira/10-tipos-de-profissionais-que-devem-ser-mandados-embora-logo-1zu2ng6t5bqvvm8fldg2hws4/, Acesso em 30 ago. 2021 às 19h55min.

GONDIM, SÔNIA MARIA GUEDES; MORAIS, FRANCIANE ANDRADE DE; BRANTES, CAROLINA DOS ANJOS ALMEIDA. **Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 22 out 2021 às 20h01min.

HANASHIRO, DARCY M. M.; TEIXEIRA, MARIA LUISA M.; ZACARELLI, LAURA M. (organizadoras), GODOY, ARILDA SCHMIDT [et alii], **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**, 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2008

LIMA, MARIA ALICE DA SILVA DIAS; ALMEIDA, MARIA CECILIA PUNTEL DE; LIMA, CRISTIANE CAUDURO, **A Utilização da Observação Participante e da Entrevista Semiestruturada na Pesquisa de Enfermagem**, <http://hdl.handle.net/10183/23461>, Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 20, 1999, Acesso em 14 nov. 2021 às 15h40min.

MANZINI, EDUARDO JOSÉ, **Entrevista Semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod\\_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estruturada%20estudo%20UNESP%20Marília.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estruturada%20estudo%20UNESP%20Marília.pdf), Acesso em 14 nov. 2021 às 17h51min

MARKERT, WERNER LUDWIG, **Competência profissional e trabalho qualificante, 2005**, <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/46787>, Acesso em 03 nov. 2021 às 15h03min

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, **Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**, <https://>

empregabrazil.mte.gov.br/76/cbo/#:~:text=A%20Classificação%20Brasileira%20de%20Ocupações,do%20mercado%20de%20trabalho%20brasileiro.&text=A%20CBO%20não%20tem%20poder,de%20políticas%20públicas%20de%20emprego. Acesso em 02 nov. 2021 às 14h02min.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template para projeto de pesquisa: curso de tecnologia em gestão empresarial**. Americana, S.P.: FATEC, 2013.

PETRY, RAFAEL F., **Competências Socioemocionais na formação de profissionais de Tecnologia da Informação**, Defesa de Mestrado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto – SP, 2019.

PRADO, RENATA MUNIZ; FLEITH, DENISE DE SOUZA, **Mulheres Talentosas no Brasil; Trajetórias e Desafios Profissionais na Sociedade Contemporânea**, Artigo Revista Psicologia em Estudo, vol. 25, 2020. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v25i0.46906>, Acesso em 07 nov. 2021 às 15h16min

ROSA, FERNANDA NATALIA DA, **Competências do Administrador: Uma Análise Comparativa entre a Necessidade do Mercado e a Formação dos Acadêmicos do Curso de Administração da Unijuí Campus Ijuí**, Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Administração Unijuí, Ijuí - RS, 2015.

SANTIAGO, ANTÔNIO C. Q., **A competência das pessoas: potencializando seus talentos**, São Paulo, DVS Editora, 2008.

TAVARES, ANA RITA; CALDEIRA, SUZANA NUNES; CARVALHO, CELIA., **Caminhar Contigo!: Um programa de educação para jovens adultos desempregados com baixa escolaridade**, 1.º Congresso Internacional de Educação, Psicologia e Neurociências: Sinapses, Educar no Século XXI. Vila Franca do Campo: 30 de março e 1 de abril, 2016, <http://hdl.handle.net/10400.3/3858>; acesso em 01 nov. 2021 às 16h13min.

UOL blog Economia, **O que é mais importante na carreira, técnica ou comportamento?** <https://economia.uol.com.br/blogs-e-colunas/coluna/daniela-lago/2014/11/17/o-que-e-mais-importante-na-carreira-tecnica-ou-comportamento.htm>. Acesso em 30 ago. 2021 às 20h01min.

WOOD, THOMAZ JR., **Escolhas camicases., In.: Carta Capital**, Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/opiniaao/escolhas-camicases/>. Acesso em 8 ago. 2020 às 19h02min.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. Como seria um funcionário ideal na sua opinião?
2. O que se espera de um bom funcionário?
3. Quais são as principais características técnicas que você julga ser mais importante em um colaborador?
4. Como você define as competências socioemocionais?  
Ao entrevistar um candidato, você leva em consideração a competência socioemocional? Como consegue identificar?
5. Quais são as competências socioemocionais que julga serem mais importantes? Poderia dar alguns exemplos?
6. Os valores e crenças de um indivíduo, devem estar alinhados aos da empresa? Porquê?
7. Qual seria a sua prioridade na contratação:  
Competência técnica  
Competência socioemocional  
Porquê?
8. Você contrataria apenas por competência técnica ou por competência socioemocional? Porquê?
9. Demitiria apenas por competência técnica ou por competência socioemocional? Porquê?
10. Acredita que essas competências são lucrativas para a empresa? Quais delas? Explique / exemplifique.
11. Qual dessas competências é a mais importante na sua opinião? Porquê?