



4. Táticas de *soft skills* aplicadas em uma indústria de sorvetes no estado da Bahia

Táticas de habilidades blandas aplicadas en una industria de helados del estado de Bahía

Soft Skills Tactics Applied in an Ice Cream Industry in the State of Bahia

Ivo Pedro Gonzalez Junior

<https://orcid.org/0000-0002-9758-3956>

Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste
Capoeiruçu, Brasil
ivojunio@gmail.com

Joycivânia Feitosa Lima

<https://orcid.org/0009-0008-5590-4994>

Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste
Capoeiruçu, Brasil
joycivania.flima@gmail.com

Jó Santos Silva

<https://orcid.org/0009-0005-9511-4549>

Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste
Capoeiruçu, Brasil
jo.santos@adventista.edu.br

Recibido: 14 de octubre de 2024

Aceptado: 18 de diciembre de 2024

Resumo

As famosas *soft skills*, conhecidas como habilidades interpessoais, estão cada vez mais sendo requeridas no mundo corporativo. O objetivo desta pesquisa é identificar quais *soft skills* são aplicadas no processo de atuação de uma indústria de sorvetes. Trata-se de um estudo de caso único com abordagem mista, qualitativa e quantitativa. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, na intenção de obter os dados qualitativos quanto a sua percepção sobre as *soft skills* na atuação da indústria de sorvetes. Além disso, foi aplicado um questionário estruturado para os colaboradores, para que se tenha a avaliação quantitativa. Na gestão da empresa foi encontrado as *soft skills* que predominam, está em destaque a criatividade, originalidade e iniciativa.



Palavras-chave

Soft skills — Indústria — Sorvete — Habilidades

Resumen

Las famosas habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, son un requisito cada vez más común en el mundo empresarial. El objetivo de esta investigación es identificar qué habilidades blandas se aplican al proceso operativo de una industria heladera. Este es un estudio de caso único con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Se realizó una entrevista semiestructurada al dueño de la empresa, con la intención de obtener datos cualitativos sobre su percepción de las habilidades blandas en la industria heladera. Además, se aplicó un cuestionario estructurado a los empleados, para obtener una evaluación cuantitativa. Se concluyó que en la dirección de la empresa predominaban las habilidades blandas, con énfasis en la creatividad, la originalidad y la iniciativa.

Palabras claves

Habilidades blandas — Industria — Helado — Habilidades

Abstract

The famous soft skills, known as interpersonal skills, are increasingly being required in the corporate world. The objective of this research is to identify which soft skills are applied in the operating process of an ice cream industry. This is a single case study with a mixed, qualitative and quantitative approach. A semi-structured interview was carried out with the company owner, with the intention of obtaining qualitative data regarding his perception of soft skills in the ice cream industry. In addition, a structured questionnaire was applied to employees, to provide a quantitative assessment. In company management, soft skills were found to predominate, highlighting creativity, originality and initiative.

Keywords

Soft skills — Industry — Ice cream — Skills

Introdução

O mundo empresarial exige cada vez mais o desenvolvimento de competências relacionadas as habilidades técnicas (*hard skills*) como, por exemplo, as competências tecnológicas, gerenciamento de projetos, análise de dados, quanto as habilidades interpessoais (*soft skills*), a saber, a capacidade de se comunicar bem, a habilidade de negociar, a de liderar, e a de atuar na gestão de empresas nacionais quanto internacionais.

Segundo o World Economic Forum (2020), existem 15 habilidades que devem estar em alta no ano de 2025, justificando assim a sua relevância para este estudo, de como os aspectos interpessoais contribuem para o aumento eficiência da competitividade e de um posicionamento estratégico organizacional. Tendo como pergunta norteadora: Como se processa a criação de uma indústria de sorvetes sob a perspectiva das *soft skills* no estado da Bahia?

Para responder ao problema de pesquisa estabelece-se o seguinte objetivo geral, analisar as *soft skills* que influenciam no processo de atuação de uma indústria de sorvetes no estado da Bahia. Seguido dos seus objetivos específicos, identificar quais *soft skills* são aplicadas no processo de atuação de uma

indústria de sorvetes; analisar, sob a perspectiva do gestor, as *soft skills* que orientam o comportamento e a eficácia organizacional; compreender o grau de importância dos colaboradores acerca das *soft skills* aplicadas no desenvolvimento das atividades operacionais.

Referencial teórico

Soft skills

A princípio é importante salientar o que significa *skill* e saber distinguir as *hard skills* e as *soft skills* existentes. *Skill* é um termo em inglês no qual o seu significado em português é a habilidade que o ser humano tem ao executar uma tarefa ou executar muito bem um serviço, principalmente se o praticar (Cambridge, 2023). Robles (2012) definiu *soft skill* como uma habilidade interpessoal que é intangível, que está relacionada aos traços de caráter.

Habilidades interpessoais são traços de caráter, atitudes e comportamentos e não aptidão ou conhecimento técnico. *Soft skills* são as habilidades intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de alguém como líder, facilitador, mediador e negociador (Robles, 2012, p. 457).

De acordo com Swiatkiewicz (2014), as *hard skills* são habilidades técnicas adquiridas através da formação acadêmica e profissional. São competências que estão diretamente ligadas às funções no trabalho ou carreira, como a capacidade de operar equipamentos, os conhecimentos tecnológicos, as habilidades contábeis, entre outros. Já as *soft skills* ele caracteriza sendo habilidades transversais/comportamentais e que não tem associação com a prática de funções técnicas, tem-se como exemplo a habilidade de se comunicar, a de resolução de conflitos, a de adaptar-se, a da criatividade, entre outras. Para Viana (2015), as *soft skills* relaciona-se com a performance do profissional. Bes et al. (2021) complementam:

... as *hard skills* justificam a ocupação do cargo pelo profissional. Afinal, elas o qualificam formalmente e o habilitam tecnicamente a desempenhar essa função, que exigiu o esforço de cursar uma faculdade e buscar experiências que consolidassem uma base técnica. Porém, isso não é suficiente para que o profissional atue de forma eficaz: ele também precisa de um conjunto de capacidades sociais. (p. 24)

Para alguns autores, *skills* é considerada como uma competência, “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188). Para Sharma (2018), as habilidades podem ser alcançadas através de treinamentos, ou podem ser atributos intrínsecos da pessoa.

Soft skills do futuro

A intensa mudança que vem acontecendo nesse mundo globalizado, dando uma ênfase na visão de mundo, e por conta de todas essas mudanças, entende-se que a política econômica e a teoria eventualmente já não serão eficazes por si mesmas nessa época, ou seja, tempos depois será produzido teorias no qual explique o que aconteceu, mas uma coisa é certa “é inútil tentar ignorar as mudanças e fingir que o amanhã será como ontem” (Drucker, 1999, p. 79).

Pensando nisso, o presente trabalho apresenta, de acordo com o World Economic Forum (2020), no seu relatório “Future of jobs”, que foi evidenciado 15 habilidades onde estarão em larga escala no ano de 2025, habilidades essas consideradas como as habilidades do futuro, que irá compreender a seguir.

Pensamento analítico

O termo origina-se do (grego: *analysis* – decomposição) ou seja, é ao ter um sujeito ou um objeto no qual sendo examinado ele é dividido em suas partes, colocado em ordem para ser examinado e avaliado. Tem-se o processo em que ele consiste na comparação e diferenciação de diversas formas, cores, conceitos, etc. (Tschimmel, 2010). Sternberg declara que o pensamento analítico tem uma contribuição relevante para o processo criativo, particularmente na decisão da ideia que venha ser promissora (Sternberg & O'hara, 2004, p. 256).

Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem

É a habilidade de fazer coisas novas, aprender a aprender. Travassos (2019) evidencia que as empresas no qual nutrem a aprendizagem regularmente na sua cultura organizacional entre a sua equipe são mais competitivas. Aires, Moreira e Freire (2017) acrescentam que o reconhecimento do protagonismo pelo autodesenvolvimento e a aprendizagem ativa foram decorridas da evolução que a educação teve.

Resolução de problemas complexos

É a capacidade de saber detectar e revisar os elementos associados para desenvolver e ponderar opções, chegando assim a implementar soluções (WEF, 2020). Cox e Spencer (2002) propõem um modelo de resolução de problemas complexos em três fases: compreensão, aprendizagem e ação. Cada uma delas responde a uma pergunta central: o que mudar, para o que mudar e como provocar a mudança. Além disso, são acrescentadas cinco ferramentas: árvore da realidade atual, evaporação das nuvens, árvore da realidade futura, árvore dos pré-requisitos e árvore de transição.

Pensamento crítico e análise

É a capacidade de saber julgar racionalmente, ou seja, é a forma de pensar sobre determinada coisa, seja ela uma problemática, um tema ou conteúdo (Camborgim, Oliveira e Püshel, 2016). E relata que o pensamento crítico é encontrado em três linhas na literatura, na psicologia onde busca caracterizar o indivíduo com o pensamento crítico tendo como alicerce suas ações ou habilidades e no campo da filosofia busca-se estabelecer o ser humano como pensador analítico com base em suas características e qualidades. Já no campo educacional há um foco na análise das competências e no ensino (Camborgim, Oliveira e Püshel, 2016).

Criatividade, originalidade e iniciativa

É umas das *soft skills* em destaque e mais buscadas pelo campo organizacional (Travassos, 2019), entendendo que o trabalho ofertado impõe que a pessoa tenha a iniciativa de cumprir os desafios e compromissos postos a ela (WEF, 2020). Para Maslow (1972) explicar o ser humano criativo, ele destaca uma distinção entre a criatividade particular de uma obra e a criatividade atribuída a si, que está ligada com os traços de personalidade e as atividades cotidianas do indivíduo.

Liderança e influência social

Afeta no âmago de como as pessoas agem e na organização em si, visto que a cultura organizacional é interferida por essa influência, tendo assim a capacidade de gerar transformações, e alcançar consequentemente os objetivos e as metas almejadas da equipe (Arruda et al., 2010; Bergamini, 1994; Robbins, 2002; Vergara, 2007). Robbins (2002) acrescenta:

O líder é uma pessoa capaz de manter relacionamento de trabalho caracterizado por confiança mútua, respeito as ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados.

Uso, monitoramento e controle de tecnologia

É a capacidade de saber definir como utilizar os equipamentos e apetrechos indispensáveis de forma correta em uma atividade ao ser executada (WEF, 2020). Saber usar a tecnologia não só transmite o conhecimento, como possibilita a evolução de habilidades no indivíduo, de forma com que ele saiba se comunicar melhor, saber lidar com a equipe e tenha uma gestão de tempo significativa (Sangster, Stoner e Flood, 2020).

Projeto e programação de tecnologia

Está ligado com a habilidade de projetar programas de computador para uma gama de objetivos (WEF, 2020). Para a CNI ter esta habilidade é primordial no mundo corporativo, tanto para a programação, robótica e simulação, requerem pessoas extremamente qualificadas e que ainda tenham outras habilidades, como as cognitivas, comportamentais, sistêmicas e, além disso, solução de problemas.

Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade

São competências entrelaçadas com o comportamento que o profissional tem ao está em situações de mudanças. WEF (2020) define resiliência como ter autocontrole em situações muito difíceis, conter a raiva e as emoções, já a tolerância ao estresse ele aponta que devesse saber receber críticas exercendo com mansidão a essas situações de elevado estresse, e pôr fim, a flexibilidade ou adaptabilidade é estar acessível às mudanças, sejam boas ou ruins. Cunha et al. (2014) constatam que mesmo os profissionais sendo altamente inteligentes e que tenham muitas habilidades técnicas, se não exercerem a resiliência e forem perseverantes, serão malsucedidos.

Raciocínio, resolução de problemas e ideação

São competências que induzem a aplicação e manipulação da informação nos conflitos (WEF, 2020). Dentre estas habilidades requeridas pelas organizações, vale destacar a importância do raciocínio. Para o famoso filósofo Descartes (Oliveira, 2021), raciocinar é demonstrar aquilo que está na mente, ou seja, exteriorizar aquilo que pensou ou idealizou.

Inteligência emocional

É uma *skill* que tem por objetivo saber lidar e compreender os seus sentimentos e os das outras pessoas, além da habilidade que a pessoa desenvolve por saber lidar com situações de forma inteligente (WEF, 2020). Goleman (1995) acrescenta:

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de pensar com clareza. (p. 49)

Solução de problemas e experiência do usuário

São habilidades que requer definir o motivo das falhas e determinar as ações a serem tomadas (WEF, 2020). É uma habilidade que exige um nível de entendimento elevado na solução de problemas, buscando pensar sempre além, fora da caixa, criando novas ideias, respostas, eficientes e fora do comum (Souza Mattos, 2021). Vale ressaltar que é necessário olhar para além dos problemas para conseguir raciocinar diferentes concepções, analisar tudo minuciosamente, buscando prognosticar os resultados, para assim realizar a melhora contínua da experiência do utilizador (Maani & Maharaj, 2001; Souza Mattos, 2021).

Orientação de serviço

Tem relação com a busca vivamente para ajudar as pessoas, desenvolvendo a empatia no ser humano (WEF, 2020). Hunter (2006), em seu livro *O monge e o executivo*, define a importância de um líder servir:

Ser servidor significa identificar e atender as necessidades legítimas dos demais. Não se trata de ser um escravo e fazer tudo o que os outros quiserem, mas de fazer aquilo de que as pessoas realmente precisam. É ter respeito e apreço pelas pessoas, prestar atenção ao que dizem, mostrar que podem contar com você. Resumidamente, é abraçar os outros quando necessitam de um abraço e repreendê-los quando precisarem disso. (p. 8)

Análise e avaliação de sistemas

É a habilidade de definir como estes tem de funcionar e como as transformações nas operações e cenários são capazes de atingir os resultados, mostrando assim a essencialidade desta competência para se viver neste contexto digital (Ferreira et al., 2021; WEF, 2020). A utilização das inovações tecnológicas reforçou e instigou mudanças jamais pensadas e a inclusão dos profissionais com estes sistemas tem sido fundamental de um jeito que continuamente desenvolvam suas capacidades digitais (Ferreira et al., 2021).

Persuasão e negociação

São competências consideradas pela literatura como umas das habilidades interpessoais desenvolvidas por grandes gestores de sucesso (Malhotra, 2017). Em síntese, negociar é quando duas ou mais pessoas tem uma conversa para atingir um acordo adequado para ambos (Martinelli & Almeida, 1997). Covey compartilha o mesmo conhecimento, segundo o qual, no jogo da negociação, as partes envolvidas devem chegar a um consenso recíproco, e as pessoas com o comportamento ganha/ganha têm integridade, maturidade e mentalidade de abundância como qualidades essenciais.

Metodologia

Abordagem da pesquisa

Destaca-se que o objetivo geral desta pesquisa é analisar as *soft skills* que influenciam o processo de atuação de uma indústria de sorvetes no estado da Bahia. Portanto, para atingir a este objetivo, optou-se pelo estudo de caso único com a abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Para Yan (2015), ao utilizar a abordagem mista, tem-se uma pesquisa com resultados mais ricos e mais forte de evidências do que obteria de uma abordagem isolada.

Para melhor compreensão da abordagem metodológica desta pesquisa, observe a tabela.

Tabela 1. Estrutura metodológica da pesquisa

Abordagem e objetivo da pesquisa	
Abordagem investigativa da pesquisa	Mista
Objetivos do campo de investigação e avaliação	Descritiva e exploratória
Estratégias da pesquisa	
Método	Estudo de caso
Tipo de caso	Tipo de caso único
Tipo de projeto	Holístico de única unidade
Verificação da qualidade	Projeto de pesquisa. Questão de estudo. Unidade de análise. Lógica que une as proposições e critérios para interpretar as descobertas. Fontes múltiplas de provas (entrevista e questionário). Corrente convergente de investigação. Relatório de estudo.
Estrutura de relatório	Estruturas analíticas, não comparativa e não sequenciadas.
Instrumento de coleta de dados	Entrevista semiestruturada.
Universo e amostra	Empresa que atua na indústria de sorvetes, notadamente na cidade de Governador Mangabeira, no estado da Bahia.
Sujeitos da amostra	Proprietário do estabelecimento e funcionários.
Estratégia de coleta de dados	Por meio de entrevista semiestruturada realizada com o proprietário da empresa em estudo, além de ter utilizado um questionário no Google Forms para os colaboradores.
Estratégia de tratamento e análise dos dados	Análise de conteúdo através do auxílio do programa computacional desenvolvido para análise de dados quantitativos conhecido como SPSS.

Procedimentos

Primeiramente, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, com duração de 2 horas e 46 minutos, de forma presencial e gravada para posteriormente ter a sua transcrição. Na sua transcrição foram retirados da entrevista alguns trechos. O objetivo da entrevista foi obter os dados qualitativos quanto a sua percepção sobre as *soft skills* na atuação da indústria de sorvetes.

Em seguida, foi aplicado um questionário estruturado, intencional e não probabilístico para os 10 colaboradores da empresa, para que se tenha a avaliação quantitativa. Após os dados coletados, foi feito a análise através do software SPSS, de forma descritiva.

Descrição e análise de resultados

Entrevista com o gestor

Foi realizado uma entrevista com o gestor da indústria de sorvetes no qual, este trabalho não pronunciará o nome pela preservação da imagem dele. O instrumento utilizado foi adaptado com base no World Economic Forum.

Abaixo traz uma fala do gestor a respeito das táticas que teve que desenvolver e aplicar diretamente no processo de atuação em uma indústria de sorvetes e a sua percepção sobre elas, relembando um pouco do seu passado, de tudo que viveu, sendo uma história emocionante e tudo o que aconteceu serviu como aprendizado, escolheu não se lamentar, mas sim ser flexível, uma das *skill* requeridas para o sucesso:

Uma das coisas é a dedicação, um exemplo, quando eu fui para lá para trabalhar de escravo lá com esse meu primo, diante de todas as adversidades, eu poderia me revoltar, ficar triste, tentar fugir de lá, fazer alguma coisa, mas eu fui aprender a fabricar sorvete. E eu aprendi. Então, eu era muito observador. Então ele estava fazendo, ele explicava e eu ficava atento para aprender. Meu foco ali naquele momento, por mais que eu chorava, querendo ir embora, saudade da família e tudo, mas meu foco era aprender. Sempre fui observador e curioso, o tipo de pessoa que gosta de entender como as coisas funcionam. Se alguém está envolvido em um projeto, pergunto sobre cada detalhe, investigo as teclas, os processos, tudo mesmo. Sou uma pessoa analítica; encaro os problemas como quebra-cabeças que podem ser desmontados em partes menores para uma solução mais eficiente do todo. Se me vejo preso em uma situação difícil, percebo que afastar um pouco e dar um tempo permite que minha mente se acalme. Isso me ajuda a raciocinar com mais clareza e encontrar soluções. Às vezes, o que parecia um grande problema se torna mais gerenciável quando dou um passo para trás. Essa abordagem me ajuda a enfrentar desafios com uma perspectiva mais tranquila.

Observa-se a seguir na fala do proprietário as *soft skills* que afetaram positivamente no processo de atuação da organização, como a negociação, a comunicação, a resolução de problemas e a resiliência:

Pessoalmente, acredito que a transparência nas negociações é fundamental. Enfrentar situações desafiadoras no mundo empresarial pode ser complicado, especialmente quando vários problemas surgem ao mesmo tempo. Manter o autocontrole é crucial, pois, se perdermos o controle, isso pode se refletir nos funcionários. Já passei por isso, especialmente no início, quando lidar com o trabalho e as finanças era uma pressão constante. Aprendi que a comunicação eficaz é essencial. No passado, não sabia me expressar e as preocupações prejudicou o ambiente de trabalho. Hoje, abordamos as situações com calma, procurando resolver os problemas de maneira colaborativa.

É destacado pelo empresário que, em algum momento, as *soft skills* influenciaram a adoção de estratégias e práticas inovadoras. Ele relata um pouco sobre uma de suas grandes inovações de sorvetes e que levou a outras pessoas para provarem percebendo assim o sucesso que seu sorvete teria. Foi perceptível que adotou a *skill* de usuário da experiência, ideação e criatividade:

Explorando novas possibilidades no meu negócio de açaí, combinei o açaí com o ninho e adicionei um variegato de morango italiano, resultando em uma mistura irresistível que chamei de “Açaí Tentação”. Ao compartilhar essa novidade com meus funcionários, recebi uma resposta positiva, e o produto foi um sucesso imediato, desaparecendo rapidamente. Agora, meu próximo passo será ensinar a equipe a reproduzir essa criação única para atender à crescente demanda dos clientes.

O gestor considera a criatividade, originalidade e iniciativa como habilidades estratégicas essenciais para o futuro da empresa, posicionando-se como um profissional do futuro. Ele destaca a importância de desenvolver essas competências para se adaptar às demandas do mercado:

Eu acredito que é superimportante ser criativo, ter ideias originais e tomar a iniciativa. Esses aspectos são fundamentais para manter a empresa sempre inovadora e em constante crescimento. Eu realmente acredito que focar nessas coisas é a chave para o sucesso do negócio. Me considero um profissional do futuro por ter essas habilidades.

O gestor relata que na sua organização trabalham de uma forma que impulsiona a cultura da produtividade e o desenvolvimento a longo prazo de funcionários no emprego, criando assim oportunidades para uma gestão de carreira àqueles que querem seguir:

Eu gostaria que os funcionários ficassem na empresa por muito tempo, e isso depende do desempenho deles. Não tenho intenção de demitir ninguém. Por exemplo, a atual gerente começou trabalhando no balcão e, ao longo do tempo, se tornou gerente.

O gestor enfatiza que a produtividade e o desenvolvimento dos funcionários no emprego são determinados pelo domínio das competências em suas respectivas áreas, que a princípio eles passam por todas as áreas até ver qual que eles têm mais afinidade, competência. Vale destacar que eles priorizam pessoas que muitas vezes não tem experiência para poder lapidá-las:

Quando a gente contrata alguém, é meio incerto, né? A gente vai conversando, observando. Eu e minha esposa discutimos sobre isso. Às vezes, a pessoa parece legal no papo, mas com o tempo, a verdade aparece. As pessoas se mostram como são de verdade. Conversando com outras pessoas, a gente aprende a entender quem elas são. Sobre contratar gente, a gente treina pessoas que não sabem muito entendimento, mas têm potencial. Elas podem começar em uma área, mas se mostrarem boas, a gente deixa elas experimentarem outras. Sempre buscamos pessoas autênticas. Elas passam por várias áreas, e a gente vê onde são melhores. Demora um pouco, mas é um jeito de descobrir as verdadeiras habilidades de cada um.

Foi observado na entrevista que o gestor possui as *soft skills* do futuro mencionadas no presente estudo na seção do referencial teórico, que desde o início da indústria já possuía habilidades interpessoais e que desenvolveu outras que foram necessárias na atuação da indústria. Cabe destacar que o gestor caracteriza a criatividade, originalidade e iniciativa como as *soft skill* que predominam no ápice estratégico. O mesmo, observa a importância de se obter tais competências supracitadas; e se não tiver a habilidade necessária para a gestão da organização, pode-se obter através de treinamentos, como Sharma (2018) declara.

Resultado do questionário aplicado com os colaboradores

Perfil dos respondentes

Tabela 2. Sexo

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Feminino	6	60,0	60,0	60,0
Válido Masculino	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Tabela 3. Faixa etária

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	2	20,0	20,0	20,0
	2	20,0	20,0	40,0
Válido	1	10,0	10,0	50,0
	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Tabela 4. Grau de instrução

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	5	50,0	50,0	50,0
Válido	2	20,0	20,0	70,0
	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Tabela 5. Função

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1	10,0	10,0	10,0
	5	50,0	50,0	60,0
Válido	1	10,0	10,0	70,0
	2	20,0	20,0	90,0
	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Tabela 6. Tempo de atividade

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	5	50,0	50,0	50,0
	1	10,0	10,0	60,0
Válido	2	20,0	20,0	80,0
	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Constata-se que o perfil dos respondentes é 60% mulheres e 40% homens de uma amostra de 10 colaboradores, em que 50% estão na faixa etária acima dos 36 anos, e 20% estão entre 16 a 20 anos, 20% de 21 a 25 anos e os outros 10% estão entre 26 e 35 anos. Nota-se também que 50% dos colaboradores têm só o ensino fundamental completo, 20% o superior incompleto e 30% têm o superior completo.

Dentro dos cargos na empresa, foi evidenciado que 50% dos respondentes trabalham na produção, 20% no caixa, 10% no atendimento, 10% logística e 10% sócio-gerente. O tempo de atuação dos colaboradores na empresa é de 50% de quem está até seis meses, 10% de seis meses até um ano e 20% de um ano até três anos e 20% acima de seis anos.

Média e desvio padrão das *soft skills*

Tabela 7. Estatísticas descritivas

Capacidades	N	Média	Desvio padrão
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao pensamento analítico e inovação?	10	3,8000	1,03280
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem?	10	4,3000	0,67495
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à resolução de problemas complexos?	10	3,9000	0,73786
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao pensamento crítico e análise?	10	3,6000	0,69921
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à criatividade, originalidade e iniciativa?	10	4,1000	0,73786
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à liderança e influência social?	10	3,7000	0,82327
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao uso, monitoramento e controle de tecnologia?	10	3,7000	0,82327
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação a projeto e programação de tecnologia?	10	3,4000	0,84327
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade?	10	3,4000	1,17379
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao raciocínio, resolução de problemas e ideação?	10	3,6000	0,69921
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à inteligência emocional?	10	3,8000	1,13529
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à solução de problemas e experiência do usuário (à interação do usuário com um determinado produto)?	10	3,6000	0,69921
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à orientação para servir?	10	4,2000	0,63246
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação a análise e avaliação de sistemas?	10	3,5000	0,84984
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à persuasão e negociação?	10	3,6000	0,84327
N válido (de lista)	10		

Foi observado através desta pesquisa que as maiores médias das habilidades em destaque, na percepção dos colaboradores, são aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, criatividade, originalidade e iniciativa e orientação para servir, tendo como suas respectivas médias 4,3000, 4,1000 e 4,2000. Percebendo assim que estão em comum acordo com as habilidades que predominam na gestão da indústria para o sucesso da empresa.

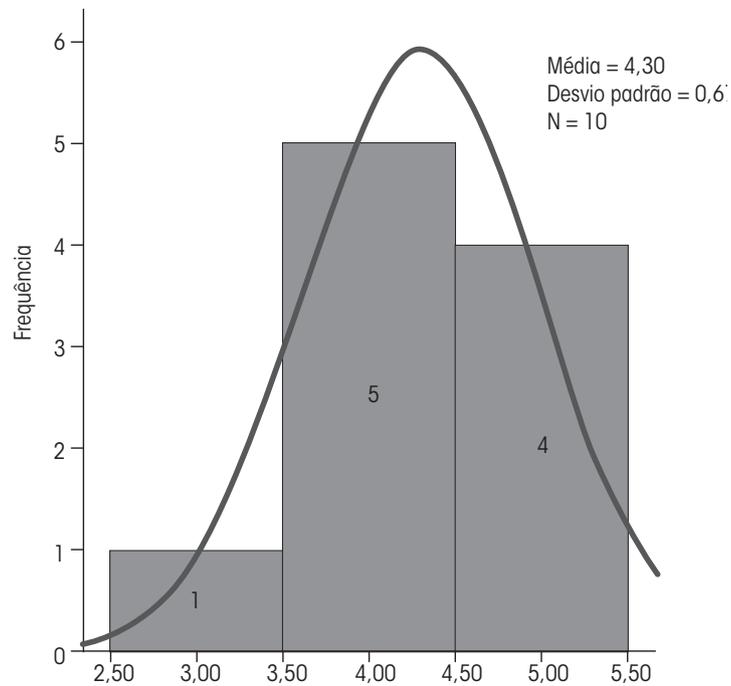


Figura 1. Capacidade em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem

Nota-se que neste histograma a percepção da capacidade dos colaboradores na *skill* de aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem tem-se como a maior média 4,3000 de acordo com os indicadores. Isto mostra que os colaboradores desenvolvem bem esta habilidade, visto que a maioria respondeu bom e muito bom. Para além disso, o desvio padrão foi de 0,67495, mostrando que foi parcialmente baixo e transmitindo uma homogeneidade nas respostas, já que se aproxima da média.

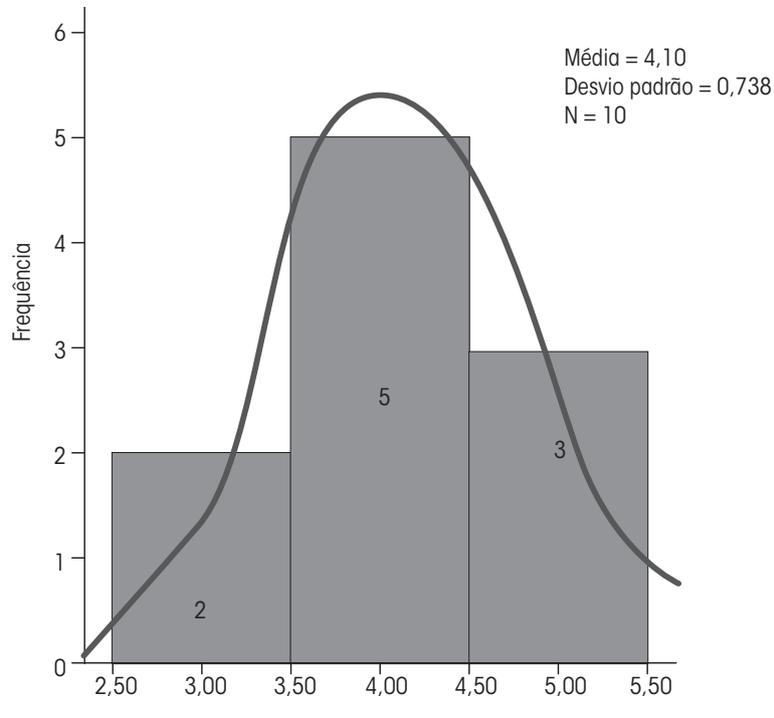


Figura 2. Capacidade em relação à criatividade, originalidade e iniciativa

A análise da percepção dos colaboradores sobre sua capacidade e habilidade em relação à criatividade, originalidade e iniciativa tem como média 4,1000 e um desvio padrão parcialmente baixo de 0,73786. Apontando que as respostas tiveram uma consistência nas suas respostas, pois se aproximaram da média evitando uma grande variação de dispersão. Portanto, entende-se que a indústria se tem uma grande capacidade na criatividade por parte dos colaboradores.

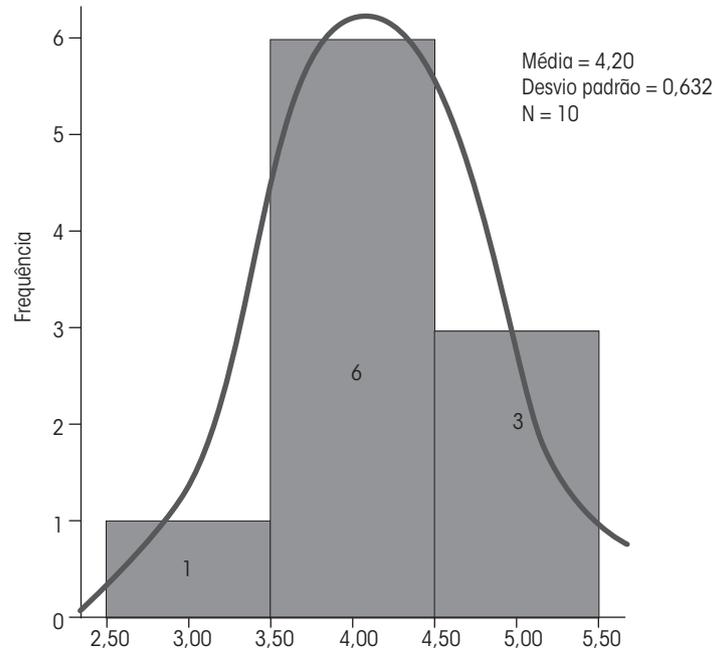


Figura 3. Capacidade em relação à orientação para servir

Nota-se que a percepção por parte dos respondentes tem a capacidade em relação à orientação para servir como média de 4,2000 e desvio padrão parcialmente baixo de 0,63246, evidenciando uma consistência nas suas repostas. É notório por esta ótica que os colaboradores desempenham muito bem esta habilidade, uma vez que fica perceptível que a cultura organizacional influencia nesta competência.

Frequência da *soft skills*

Tabela 8. *Skills* de 1-5

Capacidade em relação ao pensamento analítico e inovação					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	3	30,0	30,0	40,0
	Boa	3	30,0	30,0	70,0
	Muito boa	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	1	1	10,0	10,0
	Boa	5	50,0	50,0	60,0
	Muito boa	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à resolução de problemas complexos

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	3	30,0	30,0	30,0
	Boa	5	50,0	50,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação ao pensamento crítico e análise

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	4	40,0	40,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à criatividade, originalidade e iniciativa

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	2	20,0	20,0	20,0
	Boa	5	50,0	50,0	70,0
	Muito boa	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Consta nesta tabela que 50% dos respondentes falaram que a sua percepção da capacidade das seguintes habilidades: aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, resolução de problemas complexos e criatividade, originalidade e iniciativa são boas. Fica notório que o corpo de colaboradores tem se estas habilidades bem desenvolvidas.

Tabela 9. *Skills* de 6-10

Capacidade em relação à liderança e influência social					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	3	30,0	30,0	80,0
	Muito b	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação ao uso, monitoramento e controle de tecnologia					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	3	30,0	30,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação a projeto e programação de tecnologia					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	5	50,0	50,0	60,0
	Boa	3	30,0	30,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação à resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Muito ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	5	50,0	50,0	60,0
	Boa	2	20,0	20,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação ao raciocínio, resolução de problemas e ideação					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	4	40,0	40,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Nesta tabela percebe-se que a frequência é que 50% dos respondentes falaram que sua capacidade é normal em relação à essas cinco habilidades listadas. Observa-se, portanto, que o corpo de colaboradores se avaliou desta forma se colocando como “neutros” de acordo com a escala Likert. Fica evidente que a maioria dos respondentes não tem a frequência ruim ou boa nas competências listadas, percebendo assim que estas habilidades podem ser melhoradas e treinadas para impulsionar os resultados pessoais e organizacionais.

Tabela 10. *Skills* de 11-15

Capacidade em relação à inteligência emocional					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	4	40,0	40,0	50,0
	Boa	1	10,0	10,0	60,0
	Muito boa	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação à solução de problemas e experiência do usuário					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	4	40,0	40,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação à orientação para servir					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	1	10,0	10,0	10,0
	Boa	6	60,0	60,0	70,0
	Muito boa	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação a análise e avaliação de sistemas					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	7	70,0	70,0	70,0
	Boa	1	10,0	10,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à persuasão e negociação					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	6	60,0	60,0	60,0
	Boa	2	20,0	20,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Nesta tabela, verifica-se que 40% dos respondentes afirmaram que sua capacidade é muito boa na habilidade de inteligência emocional. Além disso, 60% declararam que são bons em orientação para servir. Na habilidade de análise e avaliação de sistemas, 70% responderam que são bons e, por fim, na habilidade de persuasão e negociação, 60% avaliaram sua capacidade como normal. Foi perceptível então que a maioria dos colaboradores tem uma frequência relativamente boa em relação a sua capacidade de realizar as atividades de acordo com as habilidades interpessoais que possuem.

Considerações finais

A presente pesquisa buscou identificar a aplicação das *soft skills* no contexto específico da gestão de uma indústria de sorvetes. A abordagem mista adotada, com entrevistas semiestruturadas junto ao proprietário e questionários estruturados para os colaboradores, permitiu uma análise abrangente das habilidades interpessoais em destaques requeridas pelo Fórum Econômico Mundial. Destaca-se, de maneira proeminente, a presença marcante de *soft skills* como criatividade, originalidade e iniciativa na essência da condução eficaz da empresa, e no corpo da empresa, os colaboradores têm como destaque a capacidade em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem de acordo com os indicadores.

Estes achados não apenas reforçam a crescente importância das habilidades interpessoais no cenário corporativo contemporâneo, mas também oferecem *insights* valiosos para gestores e profissionais interessados no aprimoramento do desempenho organizacional. Reconhecer e praticar tais habilidades não apenas fortalece o ambiente interno da empresa, mas também estabelece as bases para a inovação e excelência em um mercado global cada vez mais competitivo. Assim, esta pesquisa destaca a necessidade contínua de investir no aperfeiçoamento das *soft skills*, não apenas como complemento, mas como alicerces primordiais para o sucesso.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, haja visto que tem a limitação de pesquisa de ter um N de 10 respondentes. Sugere-se para pesquisas futuras um N maior, e em empresas de maior porte. Sugere-se ainda realizar esta pesquisa em locais diferentes.

Referências bibliográficas

- Aires, R. W. A., Moreira, F. K., & Freire, P. S. (2017). *Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento*. Anais do 1º Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo, Florianópolis, Brasil.
- Arruda, Â. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2), 23-34.

- Bes, P., Almeida, C., & Scholz, R. (2021). *Habilidades suaves*. Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>
- Cambridge. (2023). Skill. Em *Dicionário inglês-português*. Recuperado o 25 de setembro de 2023 de <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/skill>
- Carbogim, F. da C., Oliveira, L. B. de., & Püschel, V. A. de A. (2016). Critical thinking: concept analysis from the perspective of Rodger's evolutionary method of concept analysis. *Revista latino-americana de enfermagem*, 24.
- Confederação Nacional da Indústria. (2017). *Oportunidades para a indústria 4.0: aspectos da demanda e oferta no Brasil*. portaldaindustria.com.br. <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2018/2/oportunidades-paraindustria-40-aspectos-da-demanda-e-oferta-no-brasil/>.
- Cox, J., & Spencer, M. S. (2002). *Manual da teoria das restrições*. Bookman.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos, R., Cunha, R., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Cengage Learning Editores.
- Ferreira, M., Rurato, P. A. L., & Calvosa, M. V. D. (2021). *Competências digitais do século 21 e habilidades em TICs-uma análise bibliométrica*. XLV Encontro da ANPAD-EnANPAD, Curitiba, Brasil.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
- Maani, K. E., & Mahara, V. (2001). Systemic thinking and complex problem solving: A theory building empirical study. Em *Proceedings of the 19th International Conference of the System Dynamics Society*, p. 101.
- Malhotra, D. (2017). *Acordos quase impossíveis: como superar impasses e resolver conflitos difíceis sem usar dinheiro ou força*. Bookman.
- Maslow, A. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Fayard.
- Mattos, B. S. (2001). O desenvolvimento das soft skills pelo profissional da advocacia para aplicação nos métodos alternativos de resolução de litígios. *Revista de Ciências Jurídicas e Sociais-IURJ*, 2(1), 137-152.
- Oliveira, E. C. (2021). O modelo de racionalidade como uma herança do pensamento moderno: Uma crítica à luz da nova retórica. *Revista Ideação*, 1(43), 211-234.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Saraiva.
- Robles, M. M (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Salvador, P. D., Quintana, C. G., Quintana, A. C., & Gomes, D. de Gomes. (2022). Soft Skills no ensino remoto: um estudo sobre as habilidades comportamentais dos docentes de ciências contábeis. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 15(4), 428-437.
- Sangster, A., Stoner, G., & Flood, B. (2020). Insights into accounting education in a Covid-19 world. *Accounting Education*, 29(5), 431-562.

- Sharma, V. (2018). Soft skills: An employability enabler. *The IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25-32. <https://ssrn.com/abstract=3273229>
- Sternberg, R. J., & O'hara, L. A. (2004). Creativity and intelligence. Em Sternberg, R. J., *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press (1.^a publ. 1999, pp. 251-272).
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633-687.
- Travassos, V. D. C. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais* (dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Tschimmel, K. C. (2010). *Sapiens e Demens no pensamento criativo do design* (tese de doutorado, Universidade de Aveiro).
- Vergara, S. C. (2007). A liderança aprendida. *GV executivo*, 6(1), 61-65.
- Viana, R. A. P. P. (2015). A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. *Arquivos de Ciências da Saúde*, 22(2), 7-8.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Weforum.org. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>