



As **soft skills** importam mais do que nunca

Melhorando os padrões no processo de search & selection



Introdução

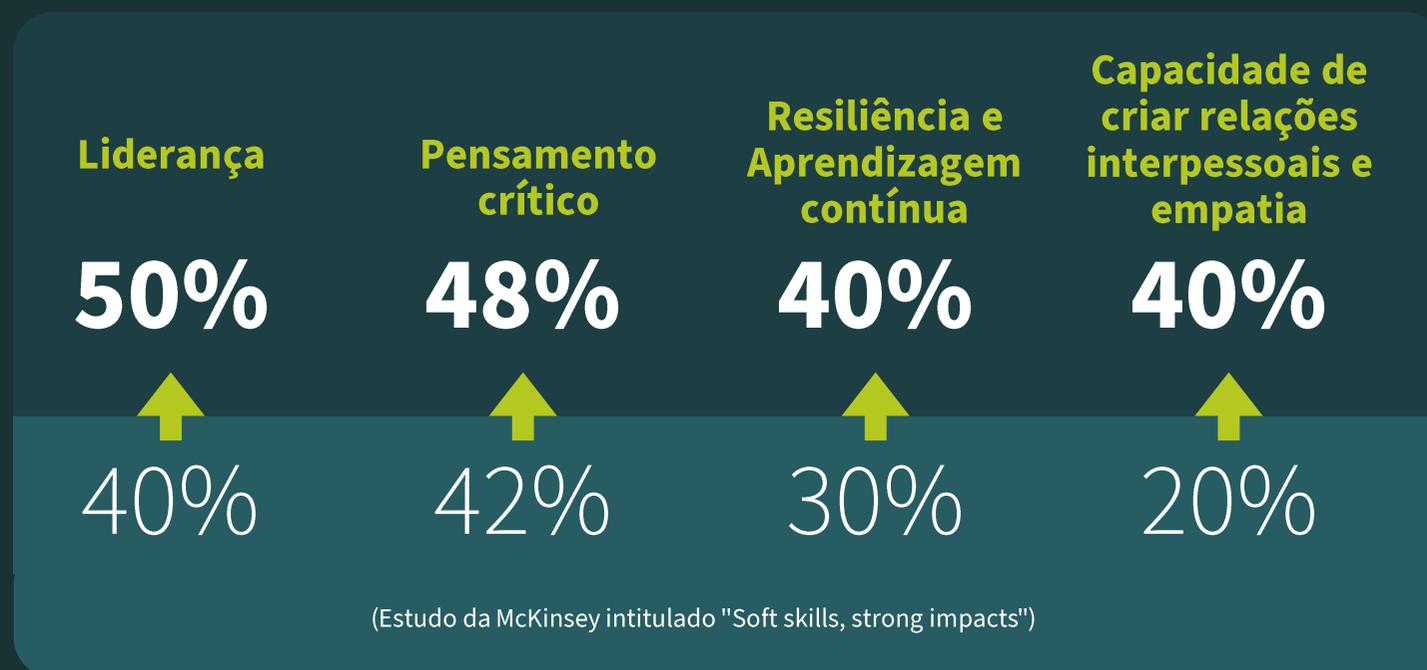
A **pandemia de Covid-19** afetou as nossas vidas pessoais e profissionais de múltiplas formas. Em especial, no que toca ao nosso **desenvolvimento profissional**, a pandemia acelerou exponencialmente a necessidade de competências novas competências e altamente distintas entre os managers. No entanto, não só competências técnicas, em particular competências digitais, mas também aquele grupo vital de competências específicas conhecidas como **“soft skills”**, que são um grupo diverso de competências sociais, emocionais e cognitivas. Um estudo recente da McKinsey intitulada *“Soft skill, Strong impacts”* publicado a maio de 2021, serve para realçar este facto.

Especificamente, o estudo mostra que as empresas quase duplicaram o seu foco em soft skills, especialmente aquelas relacionadas com **empatia e relações interpessoais** no geral.

De facto, metade dos inquiridos no estudo supramencionado indicam favorecer competências como **liderança**, seguida de **pensamento crítico** (48%) e **resiliência e aprendizagem contínua** (40%).

Se compararmos estes resultados com o estudo de 2019, podemos ver que as competências que mais cresceram são, de facto, as sociais e emocionais, tal como as competências cognitivas avançadas.

Um aumento nas soft skills que são uma prioridade das empresas questionadas pela McKinsey (mudança entre 2019 e 2020)



Isto terá um impacto decisivo no recrutamento nos próximos anos. De facto, a Deloitte mostrou que até 2030, **dois terços de todos os empregos serão em funções centradas em soft skills**, comparado com metade em 2000.

Mas há mais: o número de empregos centrados em soft skills crescerá duas vezes mais rápido que outros tipos de empregos até 2030. De acordo com a classificação ANZSCO de empregos por intensidade em soft skills, os mais intensivos são Managers, Profissionais, Engenheiros, TIC, Representantes de vendas, Office managers e técnicos de Ciências, entre outros.

“Competências como a confrontação eficaz, empatia e paciência não são soft skills. São competências humanas e devem ser aprendidas. As organizações muitas vezes subestimam os seus melhores líderes internos porque não dão valor suficiente a essas qualidades interpessoais cruciais. Como resultado, a liderança da empresa sofre.”

(Simon Sinek)

Fonte: Simon Sinek on LinkedIn: There's No Such Thing as "Soft Skills"

Tradicionalmente, as contratações nas empresas têm sido muito focadas no papel de liderança dos entrevistados sendo avaliados através de **KPIs e classificações de desempenho**, onde o foco é definitivamente nas competências técnicas, muito vistas como as habilidades “obrigatórias”, com **muito menos ênfase em conjuntos de competências pessoais**.

No entanto, estes tempos de mudança estão a introduzir esses mesmos contratantes ao conceito de que devemos adotar **uma forma mais holística de avaliar potenciais candidatos, explorando o "todo"** do que o candidato tem a oferecer. Isto resulta em **colaboradores que tenderão, em grande parte, a ficar mais satisfeitos e mais propensos a ficar**. As empresas podem, portanto, **ser mais eficientes na contratação**, encontrando o indivíduo mais adequado ao papel e à cultura da empresa à partida. De facto, **a contratação holística é uma forma de procurar um novo membro para a empresa com foco nas pessoas**, que avalia um indivíduo acima e além das suas competências técnicas e experiências profissionais. Na verdade, coloca um foco muito maior na avaliação do seu "lado humano" como forma de determinar se existe **uma boa correspondência entre o indivíduo, o papel oferecido e a cultura da empresa**.

Outra conclusão interessante pode ser retirada do último *survey* realizado pela Thomas International: os decisores da área de RH atribuem um valor similar a hard skills (49%) e soft skills (51%). Ao mesmo tempo, reconhecem que existe uma **maior lacuna de soft skills comparativamente a hard skills** (43% comparado com 17%). De acordo com este estudo, **atribuir maior importância às soft skills no recrutamento poderá ter uma forte ligação com a capacidade de potenciar novos profissionais contratados para o nível máximo de produtividade mais rapidamente, aumentando também a probabilidade de profissionais valiosos se manterem mais comprometidos com o negócio**.

Fonte: The talent time bomb: the countdown to transforming your talent culture | Thomas International global research.



O estudo mencionado previamente também destaca que $\frac{3}{4}$ dos profissionais de RH estão sob pressão devido a necessidades concorrentes de entregar com rapidez, mas também com qualidade, um processo de recrutamento. Duas das principais pressões são relacionadas com o tempo: 81% sente pressão para que o recrutamento esteja na produtividade máxima mais rapidamente, enquanto que 79% sente pressão para contratar mais rapidamente.

Adicionalmente, os profissionais de RH estão de acordo que se o processo de recrutamento for acelerado, existe um risco de a qualidade e *match* do candidato não ser garantido (38%), ou o processo poderá ter repercussões significativas para os custos de recrutamento (38%), ou a taxa de *attrition* de talento poderá subir (25%).

Filtrar as *soft skills* no processo de recrutamento é definitivamente a forma de resolver este paradoxo. Mas como podemos **medir *soft skills* sem atrasar o processo de recrutamento e seleção?**

Enquanto que para as *hard skills* foram desenvolvidas ao longo dos anos diversas ferramentas que permitem avaliá-las de forma mais objetiva e quantitativa (por exemplo anos de experiência, certificados adquiridos, alcance de metas, e outros KPIs), não estamos tão preparados para fazer a mesma coisa com *soft skills*.

Contudo, se o nosso objetivo é de facto adotar uma abordagem holística na contratação, e cada vez mais a experiência nos mostra os benefícios desta abordagem, então **precisamos de encontrar as ferramentas através das quais possamos atribuir valores significativos também às *soft skills***, permitindo-nos fazer comparações justas e precisas entre potenciais candidatos. Mas **como podemos medir as *soft skills***? Como podemos, por exemplo, medir e comparar competências como a curiosidade e audácia?

“Apenas 26% dos colaboradores afirmam sentir-se "altamente valorizados" no trabalho, com 33% das pessoas a sentirem-se mesmo subvalorizadas! Assim, com 43% dos trabalhadores dispostos a deixar as suas empresas por um aumento salarial de 10%, é crucial manter os colaboradores certos.”

Fonte: Thomas International





Há alguns anos que a Wyser utiliza a **avaliação HPTI (High Potential Trait Indicator)**, propriedade da **Thomas International**, uma plataforma líder mundial de avaliação de talentos. Esta avaliação provou ser **indispensável**, particularmente durante a pandemia, **quando as entrevistas presenciais não eram possíveis**. A avaliação ajudou-nos a despoletar mais conversas qualitativas, a conhecer os candidatos a um nível mais pessoal, conseguindo assim uma melhor correspondência com a cultura, objetivos e propósitos das empresas. A avaliação HPTI mede os **seis elementos-chave** da personalidade de um indivíduo que são considerados vitais para influenciar a qualidade do seu desempenho em ambiente de trabalho. **O objetivo é definir se a pessoa consegue desempenhar um papel de liderança sénior**. Consequentemente, os resultados da avaliação HPTI ajudarão a identificar indivíduos auto-motivados e autodisciplinados, a avaliar a sua capacidade de lidar sob pressão e de resiliência, a descrever a sua tendência para utilizar métodos comprovados ou a procurar novas práticas. Além disso, avaliará a sua capacidade de lidar com o risco e confrontação, a sua reação à complexidade e informação contraditória e - por último mas não menos importante - identificará os mais adequados para um ambiente orientado para objetivos.

Os **traços de personalidade** medidos pelo Assessment HPTI são **conscienciosidade, ajustamento, curiosidade, audácia, ambiguidade e competitividade**. As pontuações podem variar entre baixo, moderado, ótimo e excessivo.

Identificar o conjunto perfeito de competências de um profissional e avaliar os candidatos pela sua "aptidão" para determinada função e empresa específica nunca será uma ciência exata. No entanto, a vantagem deste assessment é que fornece informação adicional e importante para avaliar a **compatibilidade do candidato com a futura função e a cultura da empresa**. Ajuda a identificar as *soft skills* que complementariam e acrescentariam valor à posição.

Por exemplo, um candidato ao cargo de gestor de vendas de uma equipa com elementos altamente competitivos e expansivos pode não alcançar uma pontuação desejável para a competitividade, mas pode ser considerado altamente curioso. Num ambiente de entrevista tradicional, a **aparente desadequação do candidato** (não tão competitivo) pode resultar na sua eliminação como possível escolha, mas a curiosidade e abertura a novas ideias pode trazer um conjunto de competências que estava ausente na equipa, contribuindo para a inovação e crescimento dos resultados coletivos. Depende do contexto da organização. A inclusão de **assessments de personalidade** na metodologia de seleção ajudar-nos-á a fazer esta reflexão sobre quem tem o perfil mais vantajoso para um papel específico numa situação específica.

Na Wyser, na procura e seleção de candidatos para cargos médios e superiores de liderança, o Assessment HPTI é utilizado como um passo padrão na nossa metodologia, produzindo **um valor significativo** para candidatos e clientes e **umentando a probabilidade de elegibilidade dos candidatos**. Através disto, como parceiros, não só somos capazes de identificar o candidato certo para o cargo, como também multiplicamos a probabilidade de uma colocação que complementa as necessidades da empresa, aumenta o impacto empresarial e - no final **potencia a retenção de colaboradores**. Para nós, **uma abordagem holística está no cerne de um processo de search and selection bem sucedido**. Acreditamos que o Assessment HPTI proporciona uma melhor comunicação entre os candidatos e os clientes; representa uma ferramenta muito poderosa para promover conversas e conhecer-se mutuamente pelo lado pessoal. Ao mesmo tempo, fornece informações valiosas para a empresa planear a formação de um profissional e, portanto, mantê-lo envolvido, positivo e motivado no seu novo papel e cultura empresarial desde o início.

Na secção seguinte consideramos cada um dos traços de personalidade do HPTI e avaliamos como diferentes pontuações podem potencialmente ter lugar no local de trabalho.



Seis traços medidos no Assessment HPTI permitem uma visão profunda de um candidato durante o processo de *search and selection*.

Vejamos cada um.

Conscienciosidade

está intimamente relacionada com a **autodisciplina**. Os indivíduos com elevado nível de conscienciosidade têm uma forte motivação e determinação para atingir objetivos. Aqueles com um nível inferior de conscienciosidade são menos orientados para os prazos e o controlo, mas, inversamente, podem estar mais abertos à mudança e a novas ideias. Os líderes seniores conscienciosos são, portanto, **orientados para o detalhe e para o controlo** em cada etapa, tendo o cuidado de assegurar que o trabalho é feito de acordo com padrões elevados. No entanto, por vezes podem parecer **excessivamente orientados para a norma** e, por conseguinte, incapazes de avaliar adequadamente ideias fora da caixa. Os líderes com baixa conscienciosidade podem, portanto, **negligenciar os pormenores e ter dificuldade em estabelecer objetivos**, mas, por outro lado, são **flexíveis e abertos**.

Ajustamento

está relacionado com a forma como as pessoas reagem emocionalmente ao stress e à pressão externa. Um elevado nível deste traço implica menor stress e uma melhor **capacidade de lidar com a tensão**. Aqueles com um baixo nível de ajustamento podem ter **pensamentos negativos e disseminar a sua energia emocional**, tendendo a preocupar-se excessivamente com as opiniões dos outros. Este é um item chave para profissionais em **posições de alto nível onde a minimização da pressão é crucial**. Por vezes, contudo, um resultado demasiado alto no traço de ajustamento pode aparecer como excesso de confiança ou frieza e ser confundido com falta de empatia.

Curiosidade

descreve a relação das pessoas com a **mudança e a inovação**. As pessoas com pontuação elevada geralmente procuram **novas metodologias e abordagens**, mas podem por vezes ter a tendência de ignorar experiências passadas e "reinventar a roda". Os menos curiosos, por outro lado, preferem **abordagens comprovadas** e têm pouca permeabilidade a novas ideias, o que pode criar um enviesamento que afeta negativamente o trabalho. Hoje em dia, **os líderes são agentes de mudança** e, portanto, precisam de avaliar e inspirar constantemente as suas equipas com **novas informações e ideias**. No entanto, é importante que as mudanças sejam bem pensadas e tenham objetivos claros, caso contrário o risco é o de destabilizar as equipas.

Audácia

é a **capacidade de agir e reagir em situações desafiantes**. Os que pontuam alto neste traço **avaliam rapidamente os riscos e as opções** e agem em conformidade. Aqueles com baixa apetência ao **risco tendem a evitar desafios** e a encontrar formas alternativas de avançar. Os líderes devem por vezes assumir riscos, mas **o risco deve ser calculado e ponderado**, e nunca ser procurado numa base emocional. É evidente, portanto, que a audácia varia consoante as empresas e as funções.



Ambiguidade

significa ser capaz **de lidar com contextos caracterizados por informações complexas mas sobretudo ambíguas, se não mesmo contraditórias**. Tal característica é especialmente vantajosa para níveis mais elevados de senioridade, quando a complexidade e os conflitos potenciais se tornam cada vez mais importantes. As pessoas com pontuações elevadas **aceitam e dão o seu melhor nestas situações**. Por outro lado, as pessoas com pontuações mais baixas serão mais adequadas para empresas **onde os procedimentos e orientações são explícitos e bem definidos**.

Competitividade

expressa o desejo de vencer e superar-se. Os indivíduos altamente competitivos precisam que as suas conquistas sejam **apreciadas publicamente**. Por isso, estão dispostos a elevar constantemente o nível de desempenho. Pelo contrário, um baixo nível de competitividade resulta numa **menor necessidade de reconhecimento, mas um maior grau de colaboração**. No primeiro caso, o risco é de individualismo excessivo enquanto que a competitividade positiva pode ser uma mais valia para o grupo.

A pontuação perfeita?

Há um ponto de reflexão que deve ser considerado cuidadosamente e que é evidente pela forma como os diferentes traços foram descritos acima. Na Wyser somos rápidos a observar que uma pontuação alta não significa necessariamente "bom" e uma pontuação baixa não é sinónimo de "mau". É claro que pontuações "ótimas" são geralmente adequadas para a maioria das funções de liderança sénior, mas pontuações "baixas" ou "excessivas", podem ser inadequadas em alguns contextos mas altamente eficazes noutros.

Por isso, é importante **definir as características do candidato** a ser escolhido em relação à empresa como um todo, bem como à equipa que geririam e da qual fariam parte.



Uma revisão dos seis traços HPTI para avaliar de acordo com uma abordagem holística de recrutamento:



Conscienciosidade

As pessoas com altos níveis de Conscienciosidade tendem a concentrar-se nos objetivos e na forma de os alcançar. Normalmente serão auto-motivadas. As pessoas com níveis mais baixos deste traço tendem a ser relaxadas e descontraídas, fazendo as coisas à medida que aparecem.



Ajustamento

As pessoas com altos níveis de Ajustamento são calmas sob pressão e raramente experimentam stress ou emoções negativas. As pessoas com níveis mais baixos deste traço podem ter reações emocionais mais intensas ao stress e à pressão.



Curiosidade

As pessoas com altos níveis de Curiosidade gostam frequentemente de novidade, aprendizagem e variedade no mundo à sua volta. As pessoas com níveis mais baixos deste traço preferem abordagens convencionais e métodos seguros.



Ambiguidade

Pessoas com elevados níveis de ambiguidade prosperam em situações de incerteza e apreciam a complexidade. As pessoas com níveis mais baixos deste traço preferem níveis elevados de clareza e soluções simples para problemas.



Audácia

As pessoas com níveis elevados de Audácia interessam-se por resolver questões interpessoais de forma proactiva, não tendo medo do confronto. As pessoas com níveis mais baixos deste traço tendem a ser mais concordantes e a evitar conflitos com os outros.



Competitividade

Pessoas com altos níveis de Competitividade são motivadas pelo poder e influência, sempre com vontade de vencer. As pessoas com níveis mais baixos desta característica preferem ambientes não competitivos que se concentrem na cooperação de grupo.



Na Wyser, compreendemos que raramente existe **uma única solução para qualquer desafio empresarial**. Trabalhando em estreita colaboração com os nossos clientes e candidatos em *search and selection*, **encontramos a melhor combinação**, potenciando o Assessment HPTI, juntamente com outras ferramentas, para assegurar que as competências técnicas e as soft skills - que representam o "pacote completo" de um indivíduo - estão **perfeitamente alinhadas com os requisitos de gestão e cultura da equipa do cliente**.