Isadora Ney Matos de Albuquerque

SOFT SKILLS E HARD SKILLS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR DA ISI WEB OF SCIENCE

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coimbra, 2021

Escola Superior de Altos Estudos

Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional – GRHCO

SOFT SKILLS E HARD SKILLS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR DA ISI WEB OF SCIENCE

Isadora Ney Matos de Albuquerque

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional



Orientador:

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

GRHCO-ISMT

Setembro, 2021

“Eu não tenho ídolos. Tenho admiração

por trabalho, dedicação e competência.”

Ayrton Senna

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e Nossa Senhora de Fátima, por terem me dado forças sempre que precisei e os busquei em orações..

À minha família e amigos que residem em Portugal, em particular meu filho Vitor, e também aos que estão no Brasil. Muito obrigado por me motivar e acreditar que sou capaz de realizar meus sonhos.

Agradeço a minha mãe, Fátima, que sempre me motivou a concluir esta etapa académica.

Ao meu orientador, Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos, por toda a ajuda e atenção durante a realização deste trabalho, ajuda esta que foi essencial para conclusão. Obrigado pela confiança, paciência e ensinamentos ao longo desta jornada. Muito obrigado!

RESUMO

Diante do atual cenário, caracterizado por grandes transformações no mercado de trabalho, torna-se mais exigente a diversidade de habilidades requeridas pelas organizações. O objetivo deste trabalho foi mapear a produção científica sobre hard e soft skills na ISI Web of Knowledge/Web of Science™, uma das principais bases internacionais de dados. Foi realizada uma análise bibliométrica com o uso do software HistCite™, com licença no Brasil e apoio do software VOSviewer. Após a consulta bibliométrica feita na principal coleção do Web of Science™, foram encontrados 36 artigos sobre 'competências', 'hard skills' e 'soft skills', publicados em 29 periódicos distintos escritos por 99 autores que possuem vínculos à 52 instituições, localizadas em 24 países. Pode-se concluir os resultados mostraram a força das soft skills em diferentes segmentos de atividade (gestão de projetos, tecnologia da informação, logística, suprimentos dentre outros). Chamou atenção que nenhum dos dez artigos mais citados tenha realizado pesquisa sobre a área de recursos humanos, possivelmente por já se considerar que sejam inerentes aos profissionais de recursos humanos as habilidades pessoais, sociais e comportamentais.

Palavras-chave: Soft skills. Hard Skills. Bibliometria.

ABSTRACT

Given the current scenario, characterized by major changes in the labor market, the diversity of skills required by organizations becomes more demanding. The aim of this work was to map the scientific production on hard and soft skills at ISI Web of Knowledge/Web of Science™, one of the main international databases. A bibliometric analysis was performed using the HistCite™ software, licensed in Brazil and supported by VOSviewer software. After the bibliometric consultation made in the main collection of the Web of Science™, were found 36 articles on 'skills', 'hard skills' and 'soft skills', published in 29 different journals, written by 99 authors who has links to 52 institutions, located in 24 countries. It can be concluded that the results showed the strength of soft skills in different activity segments (project management, information technology, logistics, supplies, among others). It was note that none of the ten most cited articles have conducted research on the area of human resources, possibly because personal, social and behavioral skills are already considered inherent to human resources professionals.

Keywords: Soft skills. Hard Skills. Bibliometry.

.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Resultados Gerais do Levantamento Bibliométrico (2010-2020)…….16

Tabela 2: Quantidade de artigos por país de origem das instituições de vínculo dos autores..19

Tabela 3: Top Periódicos com mais artigos publicados (2010-2020)……...19

Tabela 4: Artigos mais citados……..25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição das publicações (2010-2020)……...…… 17

Figura 2: Países mais relacionados entre si a partir das referências em comum entre os artigos (bibliographic coupling) (2010-2020)…….....18

Figura 3: Co-ocorrência de palavras mais citadas e mais relacionadas entre si (2010-2020)...25

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 1

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS 4

HABILIDADES E SUA DIVISÃO EM TRANSVERSAIS (SOFT SKILLS) E TÉCNICAS (HARD SKILLS) 7

HABILIDADES DO PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS 12

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 14

RESULTADOS E DISCUSSÃO 16

CONCLUSÃO 26

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 28

INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização trouxe novos desafios para a sociedade, como o avanço da tecnologia, a necessidade de constante aprendizagem e a valorização da informação e do conhecimento. Desde então, as organizações passam por constantes mudanças para aumentar sua capacidade competitiva e sobreviver no mercado (Porter, 1999; Fleury & Fleury, 2001; Chiavenato, 2002).

Diante desse cenário de grandes transformações no mercado de trabalho torna-se mais exigente a diversidade de habilidades. Muitas profissões estão sofrendo alterações nos seus paradigmas, inclusive a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para acentuar as mudanças, a pandemia mundial causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), está alterando o perfil das habilidades exigidas, inclusive na área de Recursos Humanos (Werneck, 2020).

Ao longo dos últimos anos o recurso mais importante para as empresas tem sido as pessoas (Tanwar & Prasad, 2017). Manter as pessoas com as competências adequadas está a ser um desafio organizacional, pois com o mercado crescentemente competitivo, a empresa é avaliada não só em relação aos produtos que oferece, mas também em relação a sua imagem enquanto entidade empregadora (Figurska & Matuska, 2013).

A procura por profissionais mais qualificados e polivalentes tem levado ao desenvolvimento de novas competências. Essas tem sido consideradas uma mais valia para o sucesso dos profissionais de recursos humanos (Rego et al., 2012). Competência é "uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. [...] é um entendimento prático de situações, se apoiando em conhecimentos adquiridos e os transformando na medida em que aumenta a diversidade das situações" (Zarifian, 2001, p. 66).

De acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 188), "competência é 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". Gramigna (2002) sintetiza e afirma que competência é formada pelo conjunto de Conhecimento, Habilidade e Atitude – CHA. Hamel e Prahalad (1995, p. 233) definem competência como "um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada".

Em definição mais atual, a competência continua a ser entendida como o conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades de um indivíduo para a realização de determinada atividade (Asame & Wakrim, 2018), com o objetivo de levar a organização a um desempenho superior.

Como competência é composta, além do conhecimento e da atitude, por habilidade é nossa escolha considerar que competência e habilidade não são sinônimos e o termo skill, no âmbito dessa dissertação, deve ser entendido como habilidade, podendo ser adjetivado por hard ou soft.

Laker e Powell (2011) consideram que estilos cognitivos podem também ser denominados de hard e soft skills, sendo as hard skills relacionadas às técnicas e as soft skills relacionadas aos aspectos intrapessoais e interpessoais. Ambas as skills podem ser desenvolvidas, embora exista também um aspecto inato nas soft skills (Katz, 1974).

Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakarer (2017) consideram que as habilidades soft são não-cognitivas e essenciais para o bom relacionamento social no ambiente de trabalho, enquanto as hard são associadas às habilidades cognitivas. As hard skills são relacionadas aos aspectos técnicos e as soft skills estão alinhadas com as questões intrapessoais e interpessoais (Laker & Power, 2011).

É importante salientar que nessa dissertação os termos hard e soft não foram traduzidos para o português, pois podem perder seu sentido real do inglês. Já o termo skill pode ser usado como "sinônimo de competência, habilidade ou outro (skill, competence e competency). (Swiatkiewicz, 2014, p. 664).

O objetivo deste trabalho foi mapear a produção científica sobre hard e soft skills na ISI Web of Knowledge/Web of Science™, uma das principais bases internacionais de dados. Foi realizada uma análise bibliométrica com o uso do software HistCite™, com licença no Brasil e apoio do software VOSviewer. Estudos bibliométricos, pela grande quantidade de dados, requerem o uso de softwares, pela rapidez e eficiência na gestão dos dados, potencializando o rigor metodológico, a consistência e a transparência analítica (Kaefer, Roper & Smith, 2015).

É pertinente a realização de um estudo que aponte a situação da publicação científica em determinadas áreas do conhecimento, devido ao aumento da produção e a crescente sofisticação das Tecnologias de Informação e Comunicação (Cotts, 2019), que estão alterando o formato do

trabalho, inclusive com a extinção de algumas funções e tornando obsoletos muitos equipamentos.

Além dessa introdução, esse estudo conta com mais seis tópicos. Uma breve revisão sobre a gestão recursos humanos, sobre habilidades transversais *(*soft skills) e técnicas (hard skills) e sobre as habilidades requeridas para os profissionais de Gestão de Recursos Humanos. Seguem os procedimentos metodológicos, a análise e discussão e, por fim as considerações finais, seguidas pelas referências utilizadas no trabalho.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos desenvolveu-se a partir da Revolução Industrial (Ivancevich, 2008), quando inovações de toda a espécie, na agricultura, nos transportes, na indústria, no comércio e nas finanças, despontaram com uma rapidez sem paralelo em qualquer outra época ou região (Ashton, 1974).

Para Viscaino e Estork (2007), com as transformações tecnológicas, crescimento das organizações, surgimento dos sindicatos e intervenção governamentais nas relações trabalhistas houve a necessidade de "contabilizar" os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos.

É a partir dos anos de 1940, que formalmente começam as práticas de relações trabalhistas e de recrutamento e seleção (Ulrich, 2000). Os programas de formação para aprendizes e operários iniciaram na década de 1950 e, nas décadas de 1960 e 1970, desenvolveram-se as questões de legislação e regulamentação, sendo implementadas as práticas de cargos e salários, benefícios e avaliação de desempenho (Chiavenato, 1999).

Depois da Segunda Guerra Mundial que ocorreu uma mudança significativa na Gestão de Recursos Humanos (Chiavenato, 1999) e, a partir de então, os indivíduos começaram a ser valorizados e considerados agentes de competição e concorrência, embora a área de Recursos Humanos ainda não tivesse poder de decisão e nem de participação no planejamento estratégico da empresa (Carvalho, 1999).

Deadrick e Stone (2014) e Viscaino e Estork (2007) consideram cinco as fases da evolução da Gestão de Recursos Humanos: até 1960 (Administração de Pessoal) a visão da Gestão de Recursos Humanos enfatizava o trabalho em grupo e as estruturas sociais das organizações, além do indivíduo e do trabalho; em 1980 (Gestão de Pessoal), houve uma ruptura com a fase precedente, tendo início um novo paradigma assente numa lógica qualitativa; de 1980 a 1990 (Gestão de Recursos Humanos), o foco passa a ser as pessoas que são consideradas ativos para as organizações e que contribuem para melhorar o funcionamento e a organização do trabalho. Nessa ótica, a Gestão de Pessoal é substituída pela Gestão de Recursos; 1990 a 2012 (Gestão Estratégica de Recursos Humanos), com as pessoas sendo consideradas um dos principais recursos estratégicos das organizações, com capacidade para modificar o seu desempenho e os seus resultados, assumindo um papel mais estratégico; e, a partir de 2012 (Gestão de Recursos

Humanos 4.0), que surgiu pela influência da Indústria 4.0 que combina tecnologias da internet com tecnologias no campo da inteligência artificial, onde pessoas, objetos e sistemas se comunicam entre si em tempo real (Kagermann, Wahlster & Helbig, 2013).

A Gestão de Recursos Humanos está, portanto, num processo de alteração de identidade, centrando-se na eficiência, na excelência da formação e na redeterminação do trabalho, numa ótica digital, como a robótica e a inteligência artificial, criando uma cultura de HR Digital (Deloitte, 2016). Mesmo com todo o avanço tecnológico, o objetivo da Gestão de Recursos Humanos é conceituar as práticas que possibilitem atingir a eficiência organizacional e alcançar desempenhos superiores (Boselie, Dietz & Boon, 2006). Fazem parte das práticas de Gestão de Recursos Humanos diferentes subsistemas, como recrutamento, seleção, formação, avaliação de desempenho, planejamento de recursos humanos, cargos, salários e benefícios (Chiavenato, 1999).

Neves e Gonçalves (2009) apontam que a Gestão de Recursos Humanos pode ser vista, simultaneamente, como um conjunto de conhecimentos e uma atividade fundamentada em teorias organizacionais e comportamentais e que estas vem passando por um processo evolutivo. O paradigma de "[...] treinar trabalhadores em massa, de forma padronizada" (Goleman & Senge, 2014, p. 31) já não é suficiente, pois as empresas vem enfrentando mudanças econômicas, sociais e políticas e os conhecimento e habilidades profissionais tornam-se obsoletas (Montezano & Isidro, 2020). Diante desse cenário, o desenvolvimento de novas habilidades é praticamente uma imposição para os profissionais da área de recursos humanos.

Assim, as empresas precisam integrar, construir e reconfigurar as suas competências, bem como as habilidades de seus profissionais (Teece, Pisano & Shuen, 1999), investindo na aprendizagem de novos procedimentos e na adaptação de habilidades e capacidades já existentes (Stefanutto et al., 2015), tendo em vista que as competências podem ser aprendidas por meio de formação e desenvolvimento (Deist & Winterton, 2005).

Em um contexto atual, com as mudanças econômicas, sociais, políticas, culturais entre outras, pela globalização, a área de Recursos Humanos precisa se afirmar e tornar-se progressivamente mais estratégica, para garantir vantagem competitiva para a organização (Bentes, Correia, & Gomes, 2009; Martins & Silva, 2013). A relevância da função de recursos humanos vem

ganhando força, com a conscientização de que as pessoas são o capital mais importante da organização (Ceitil, 2016). O profissional da área de Recursos Humanos deve estar cada vez mais capacitado e com novas habilidades desenvolvidas, pois é de sua responsabilidade formar e desenvolver a força de trabalho (Hashim & Hameed, 2012), desenvolver fatores como reputação organizacional, qualidade de produtos e serviços, localização, ambiente de trabalho, salários, situação econômica, benefícios para o colaborador, pessoas e cultura e equilíbrio entre vida pessoal e laboral (Stuss & Herdan, 2017).

HABILIDADES E SUA DIVISÃO EM TRANSVERSAIS (SOFT SKILLS) E TÉCNICAS (HARD SKILLS)

O primeiro trabalho que deu inspiração para o surgimento dos termos habilidades hard e soft na área de gestão é atribuído a Katz (1974) que, no artigo "*Skills of an Effective Administrator*" apontou que "um administrador de sucesso parece se apoiar em três habilidades, que podem ser chamadas de técnicas, humanas e conceitual" (Katz, 1974, p. 2):

1) Técnicas: é o entendimento de, e proficiência em, um tipo de atividade específica, particularmente aquelas que envolvem métodos, processos ou técnicas. Envolve um conhecimento especializado, habilidade analítica desse conhecimento e facilidade de utilizar ferramentas e técnicas. Essa é provavelmente a mais familiar por ser a mais concreta;
2) Humanas: é a habilidade do gestor em trabalhar efetivamente como membro de um grupo e de construir um esforço cooperativo com as equipes que lidera. A ênfase é em lidar com pessoas e não coisas, como na habilidade anterior. Uma pessoa que possui essa habilidade desenvolvida está consciente de suas atitudes, premissas e crenças sobre outras pessoas e grupos. Há aceitação de ponto de vistas, percepções e crenças diferentes da dela, a comunicação e motivação também são desenvolvidas.
3) Conceitual: envolve a habilidade de ver a empresa como um todo, isso inclui reconhecer como as várias funções da organização dependem uma da outra e como mudanças em uma parte afeta todas as demais. Há uma extensão para a visualização da relação da empresa com a indústria, a comunidade e as forças políticas, sociais e econômicas.

A partir das três habilidades primárias propostas por Katz, vários estudos procuraram refinar seu trabalho, enfatizando que os indivíduos precisam ser efetivos nas organizações em que atuam. O desdobramento do estudo de Katz (1974) "resultou na criação dos termos habilidades hard e soft" (Parente, Stephan & Brown, 2012, p. 1006). Massaro, Bardy e Garlatti (2016) realizaram uma ampla revisão das habilidades soft e identificaram que há uma crescente importância desse conceito. Pode-se observar que as hard skills estão alinhadas com as técnicas, as soft skills com as humanas e que, a habilidade conceitual requer um conhecimento das duas outras habilidades.

É imprescindível que as empresas estabeleçam um grupo de habilidades exigidas para o bom desempenho no contexto de trabalho, alinhadas com a estratégia organizacional, com foco e a

transparência nas funções e maior integração com a Gestão de Recursos Humanos (Chouhan & Srivastava, 2014).

Na atualidade, as habilidades são divididas em dois grandes grupos, as hard skills e as soft skills. As hard skills são as habilidades técnicas, particularmente as que são obtidas por meio de formação profissional, acadêmica ou da experiência adquirida (Cabral-Cardoso, Estévão & Silva, 2006). É importante ressaltar que a aprendizagem de habilidades técnicas, apesar de necessária, não é garantia que o indivíduo seja um bom funcionário ou um bom líder (Jamison, 2010).

As soft skills são as competências transversais, críticas, humanas e não acadêmicas. Cabral-Cardoso, Estévão e Silva (2006) apontam que o conceito de competências transversais foi proposto por Robert Mertens para se referir as habilidades não relacionadas com a aprendizagem técnica. São formadas por traços de personalidade, objetivos, preferências e motivação (Heckman & Kautz, 2012) e são importantes para manter posição e se tornar um bom líder (Jamison, 2010). Como as hard skills, as soft skills também podem ser aprendidas e desenvolvidas por meio de treinamento (Katz, 1974).

Cimatti (2016, p. 97) refere que os termos soft e hard estão sendo crescentemente utilizados e considera que as soft skills são essenciais no ambiente organizacional, pois são "um termo muito popular hoje em dia, usado para indicar competências transversais pessoais, tais como aptidões, linguagem e capacidade de comunicação, simpatia, capacidade de trabalhar em equipe e outros traços de personalidade que caracterizam as relações entre as pessoas".

As habilidades técnicas ou hard são necessárias para executar determinada tarefa ou série de tarefas e envolvem habilitações literárias, formação e/ou experiência adquirida. Por outro lado, as habilidades genéricas ou soft envolvem aptidão para trabalhar em um ambiente colaborativo (Wikle & Fagin, 2014). São estas que possibilitam a resolução de problemas abstratos (Borghans et al., 2008).

Swiatkiewicz (2014, p.678) complementa detalhando as duas habilidades:

a) Hard: são habilidades técnicas, particularmente as adquiridas por meio de uma formação profissional, acadêmica ou da experiência adquirida, mas incluem, ainda, os procedimentos administrativos relacionados com as atividades da organização, tais como: saber

operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática/programas, habilidades financeiras/contabilística, experiência profissional e técnica;

b) Soft: são habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, embora possam ser desenvolvidas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta.

Robles (2012) refere que as habilidades soft são intangíveis e não técnicas e acrescenta que estas determinam as características dos participantes da organização como líderes, facilitadores, mediadores e negociadores. Tem mais relação com quem nós somos, do que o que sabemos e são essenciais para o ambiente de trabalho atual. Em sendo importante para as relações de trabalho contemporâneas, elas também podem ser na tomada de decisões estratégicas. As habilidades soft são atributos pessoais que melhoram as interações individuais no desempenho do trabalho. Ao contrário das habilidades hard, as quais são pessoais e um conjunto que auxilia o desempenho de um tipo de tarefa ou atividade, as habilidades soft são interpessoais e aplicáveis amplamente (Hendarman & Tjakraatmadja, 2012)

Um tipo de habilidade pouco estudada na literatura de gestão, mas não menos importante, refere-se as habilidades morais/éticas. Geralmente são incluídas como um tipo de habilidade transversal. Essa habilidade e suas interligações com outros tipos de habilidades, habitualmente, não são tidas como objeto de investigação (Tizard, 1995; Leroux & Lafleur,1995; Swiatkiewicz, 2014).

As habilidades morais, de acordo com Lind (2009), são também denominadas habilidades de julgamento moral e funcionam como um elo entre os ideais morais e a tomada de decisões. Apesar de ainda pouco estudada, pessoas honestas, íntegras, justas, respeitadoras dos direitos do próximo, que não recorrem ao favorecimento ou outra forma de conduta socialmente inadequada possuem habilidade ética/moral (Lind, 2009).

Puga e Martinez (2008, p. 155) apontam que:

> O gestor ético está comprometido com sua comunidade, evita enganar o consumidor em relação à qualidade ou atributos dos seus produtos, respeita e valoriza seus trabalhadores, informa prontamente aos acionistas, estão ligados positivamente com o ambiente natural, combina o benefício da empresa com o benefício dos empregados e, geralmente, se comporta de forma humana, justa e responsável.

De acordo com Kim e Kim (2013, p. 155) a habilidade moral está relacionada com a capacidade mental de "comportar-se consistentemente de acordo com os princípios éticos aceitos e que devem ser praticados aos valores pessoais, aos objetivos e ações. Para Lind (2009, p. 97), "um comportamento não pode ser chamado moralmente bom se não mostrar competência moral. Uma pessoa que quer ser boa apenas, mas não se esforça para atingir esse ideal, não é moralmente boa no sentido pleno da palavra". As habilidades técnicas, transversais e morais são complementares e "os indivíduos com melhor desempenho possuem simultaneamente habilidades técnicas adequadas assim como habilidades transversais ou comportamentais (Shakir, 2009, p. 310).

Em uma pesquisa qualitativa, feita com alunos de mestrado em engenharia de tecnologia da informação, Nilsson (2010) verificou que as habilidades soft estão sendo mais valorizadas para a empregabilidade que as hard. Os resultados obtidos por Parente, Stephan e Brown (2012), a partir de uma pesquisa quantitativa, mostraram que "as habilidades soft e hard são complementares e juntas proporcionam uma melhor aquisição de habilidades estratégicas e também sugerem que quando há domínio das habilidades soft elas podem melhorar o domínio das hard" (Parente, Stephan & Brown, 2012, p. 1004).

Patacsil e Tablatin (2017), com o objetivo de identificar o gap entre as habilidades que os estudantes consideravam importantes e o que a indústria esperava, fizeram uma pesquisa quantitativa com alunos e supervisores de estágio em tecnologia da informação e encontraram que os alunos consideravam as hard muito importantes, já os supervisores não tinham a mesma opinião. Em relação as soft, a comunicação e o trabalho em equipe foram as habilidades consideradas mais importantes tanto pelos alunos como pelos supervisores.

Os resultados encontrados por Bak e Jordan (2019), em uma pesquisa quali-quantitativa feita com consultores da área de logística, mostraram que as habilidades mais citadas foram as de comunicação, planejamento, iniciativa e (soft skills).

Vidinha (2019), em uma pesquisa qualitativa realizada com 15 gestores de recursos humanos encontrou que a capacidade de comunicação, a escuta ativa, a empatia, a assertividade, a adaptabilidade, a proatividade, a criatividade e o dinamismo foram as habilidades mais valorizadas. Conhecimento de línguas e de legislação laboral, conhecimento de informática, em particular de Excell, bem como o conhecimento da função e do negócio foram as mais valorizadas, na ótica dos gestores entrevistados.

As pesquisas supra mencionadas, realizadas em diferentes áreas de atividades e com diferentes métodos, mostraram a importância das habilidades no contexto organizacional, sendo que as soft skills superaram as hard skills, na ótica dos respondentes das pesquisas.

Corroborando os resultados das pesquisas, Davies, Fidler e Gorbis (2011) apontam para oito habilidades que serão relevantes nos próximos dez anos: sense-making, inteligência social, pensamento original e adaptativo, transdisciplinaridade, alfabetização em novas mídias, pensamento computacional e gerenciamento de carga cognitiva. Pode-se observar o predomínio das habilidades *soft* no cenário projetado por Davies, Fidler e Gorbis (2011), mantendo a atual tendência.

HABILIDADES DO PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na Gestão Estratégica de Recursos Humanos, as habilidades ou capacidades que são específicas, únicas e características, constituem fonte de vantagem competitiva (Deis & Winterton, 2005). A mudança de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento requer dos profissionais da área de Recursos Humanos flexibilidade e constante atualização. Lemos e Pinto (2008) apontam que esses profissionais devem ter um acentuado perfil generalista.

Brewster, Farndale e Van Ommeren (2000) apresentaram um perfil de habilidades do profissional de Recursos Humanos baseado em quatro dimensões:

- Habilidades pessoais: comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas, visão de negócios, credibilidade e profissionalismo, liderança, gestão das relações interpessoais e adaptalidade;
- Habilidades organizacionais: conhecimento da envolvente, conhecimento da atividade/setor, conhecimento da organização, avaliação do impacto, departamento de Recursos Humanos como parte da organização;
- Habilidades de gestão: autogestão, gestão das pessoas, gestão dos recursos, gestão das operações, gestão da informação e gestão da mudança e
- Habilidades funcionais: planejamento de recursos humanos, gestão de desempenho e desenvolvimento, remuneração e benefícios, relação entre trabalhadores e sindicatos, saúde, segurança e bem-estar no trabalho, gestão de sistemas de informação e desenho e desenvolvimento organizacional.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) identificam cincos grandes habilidades que os profissionais de Recursos Humanos devem ter: conhecimento do negócio, fornecimento de práticas inovadoras, gestão da mudança, difusão da cultura e credibilidade pessoal. O profissional de Recursos Humanos deve também possuir visão sistêmica, saber trabalhar em equipe, ter capacidade de relacionamento interpessoal, saber planejar, ser intraempreendedor, adaptável, flexível, criativo, dinâmico, ter iniciativa, ter capacidade de liderança e facilidade de comunicação (Sovienski & Stigar, 2008).

Mais recentemente, Hecklau, Orth, Kidschun e Kohl (2017) consideram que as habilidades essenciais para os profissionais de Recursos Humanos, no contexto da Indústria 4.0, são a comunicação e a cooperação, pois o ambiente de trabalho é conectado com plataformas digitais e equipes virtuais. Numa época de intensa transformação tecnológica, os profissionais de Recursos Humanos precisam adquirir novas habilidades relacionadas com o domínio da ciência da decisão, compreender a gestão de pessoas, adaptar a cultura organizacional às condições do negócio, repensar a organização a partir das suas capacidades, pensar globalmente, criar mecanismos de colaboração, responder as expectativas sociais e aprender a desempenhar novos papeis (Losey, Ulrich & Meisinger, 2005).

Dentre as habilidades técnicas ou hard skills esperadas dos profissionais de Recursos Humanos estão: conhecimento técnico, conhecimento de línguas, legislação trabalhista, conhecimento digital, conhecimento do negócio e conhecimento da função. Como habilidades transversais ou soft skills tem-se: capacidade de comunicação, escuta ativa, empatia, adaptabilidade, proatividade, criatividade, assertividade, dinamismo e influência. Tanto as habilidades técnicas como as transversais são relevantes para o bom desempenho, e o equilíbrio destas aponta para o perfil do profissional de Recursos Humanos nas organizações contemporâneas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste trabalho foi mapear a produção científica sobre habilidades, com ênfase nas hard e soft skills, na base de dados ISI Web of Knowledge/Web of Science™, com o apoio dos softwares HistCite™ e VOSviewer. Para alcançar o objetivo, a abordagem escolhida foi a bibliometria, que tem sua importância ressaltada por Diem e Wolter (2013).

A bibliometria é "a aplicação de matemática e métodos estatísticos para livros e outros meios de comunicação" (Pritchard, 1969, p. 349). Usa-se a bibliometria para investigar um campo específico da ciência a partir de sua evolução histórica, produção nacional e internacional de livros e artigos ou mesmo a sua utilização (Raisig, 1962). A bibliometria tem um método específico de coleta de dados e apresentação dos resultados e seu objetivo é compreender como pode ser avaliada a produção científica sobre determinado assunto (Lopes et al., 2012), considerando periódicos (journals), instituições e autores mais citados, pois prioriza métricas de difusão do conhecimento. Difere da Revisão Sistemática de Literatura, pois essa procura "as origens dos conceitos existentes, apontar as principais lentes teóricas usadas para investigar um assunto e levantar as ferramentas metodológicas utilizadas" (Chueke & Amatucci, 2015, p.1) e exige sempre a presença de outro(s) investigador(es) que executa o papel de revisor, para tentar garantir que nenhum artigo fique fora da análise.

A escolha da base de dados é de fundamental importância para a bibliometria (Koskinen et al, 2008), assim foi escolhida a Web of Science™, considerada por Santos, Maldonado e Santos (2011) como uma das bases mais abrangentes.

A análise bibliométrica é realizada em quatro etapas: a escolha da base de dados; a definição dos critérios a serem utilizados para a coleta; a própria coleta de dados; e a representação e análise dos dados (Santos, Kalsing & Hansen, 2014). A estratégia de busca foi definida conforme segue: busca para anos completos, período compreendido entre 2010 e 2020 em todos os indexes da principal coleção da Web of Science™ , com a finalidade de identificar as produções mais recentes sobre a temática em análise.

Uma primeira busca foi realizada utilizando apenas os termos hard e soft skills, a seguir, foi inserido o termo competência, para que os resultados fossem mais alinhados ao campo da

gestão. Assim, os termos de busca combinados foram “soft skill*” or “soft-skill*” or “hard skill*” or “hard-skill*” and “competence*”, procurados nos títulos, nos resumos e palavras-chave (tópico). É importante salientar que os termos de busca em língua inglesa não excluem os trabalhos publicados em outras línguas, como o português e o espanhol entre outras. Foi descartada a inclusão de outros termos de busca, pois só refinaria mais os resultados e excluiria artigos de interesse, não acrescentaria outros.

A seguir a essa busca, foi aplicado o filtro sobre o tipo de documento, selecionados apenas artigos, excluindo-se todos os materiais editoriais, capítulos de livros e artigos em eventos. Esses elementos foram agrupados, ordenados e organizados para a realização da análise bibliométrica, a partir da exportação para o pacote de software de análise bibliométrica HistCite^{TM}. Para a elaboração das figuras foi utilizado o software VOSviewer.

Tendo em vista a organização dos artigos coletados para análise, foram utilizados como critérios de inclusão os seguintes elementos nos textos dos artigos: identificação dos artigos (título); ano de publicação; autores (quantidade por artigo e nomes) e palavras mais citadas, visto que a bibliometria prioriza as métricas de difusão do conhecimento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram encontrados 36 artigos sobre ‘competências’, ‘hard skills’ e ‘soft skills’, após a consulta bibliométrica feita na principal coleção do Web of Science^{TM} . Estes artigos estão publicados em 29 periódicos distintos indexados à base de dados em questão e foram escritos por 99 autores que possuem vínculos à 52 instituições, localizadas em 24 países. Para a consecução destes artigos foram utilizadas 1991 referências, com uma média de aproximadamente 55 referências por artigo. Na Tabela 1, a seguir, são apresentados esses resultados.

Tabela 1
Resultados Gerais do Levantamento Bibliométrico (2010-2020)

Dados Bibliométricos	**Quantidade**
Publicações (artigos)	36
Periódicos indexados	29
Autores	99
Instituições (vínculos dos autores)	52
Países	24
Referências citadas	1991

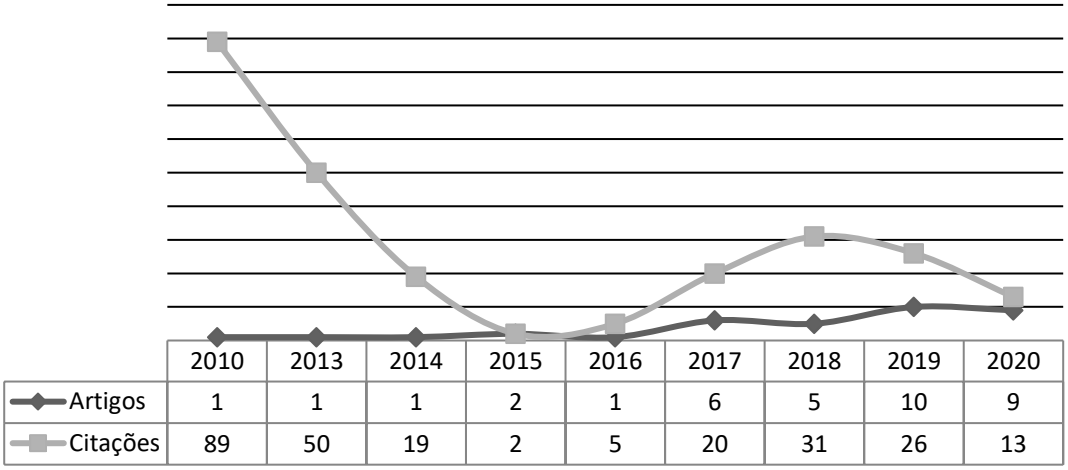
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da *Web of Science^{TM}*.

Pode-se observar que foram poucos os artigos encontrados no intervalo de tempo marcado, o que levou a uma busca complementar na base de dados Scielo, onde foi encontrado um artigo e na base de dados Spell, onde não foi encontrado nenhum artigo, o que corrobora os resultados de Massaro, Bardy e Garlatti (2016), que identificaram que é recente o interesse e a importância desse tema.

Na Figura 1, abaixo, pode-se observar a quantidade de artigos e de citações. É provável que, por na época ainda ser pouco estudado, o tema gerado 89 citações de um único artigo, no ano de 2010 e 50 citações em um artigo em 2013. Katz (1974) propôs o conceito de habilidade na década de 1970, mas foi apenas em meados dos anos 2000 que os modelos vinculando habilidades e competências desenvolveram-se com maior força (Gomes et al.. 2008).

Nos anos subsequentes, manteve-se a quantidade de artigos até 2016, com o número de citações diminuindo. A partir de 2018, houve um crescimento tanto na quantidade de artigos como na de citações, o que corroborado por Cimatti (2016, p. 97), quando refere está em crescimento o uso dos termos soft e hard skills.

Figura 1
Distribuição das publicações (2010-2020)

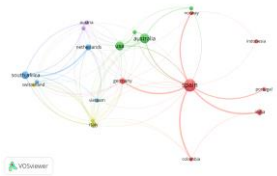


	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Artigos	1	1	1	2	1	6	5	10	9
Citações	89	50	19	2	5	20	31	26	13

Fonte**:** Elaboração própria a partir de dados da *Web of Science*^{TM}

A Figura 2, a seguir, foi elaborada sob os parâmetros do software VOSviewer e mostram todos os países listados e que possuíam conexões a partir de referências em comum nos artigos, o que correspondia a 20 dentre os 24 apresentados. Pode-se observar que a Espanha é o país que detem o maior número de publicações, e que apresenta referências em comum com três países na União Européia (Portugal, Alemanha, Noruega), dois países na Ásia (Indonésia e Índia) e um na América do Sul (Colómbia). Fica também evidente que Estados Unidos e Austrália se refereciam fortemente, embora haja um predomínio dos países da União Européia.

Figura 2
Países mais relacionados entre si a partir das referências em comum entre os artigos (bibliographic coupling) (2010-2020)



Fonte**:** Elaboração no software VOSviewer a partir de dados da *Web of Science*^{TM}.

O país que tem mais publicações na temática é a Espanha, seguida por Austrália e Estados Unidos, conforme Tabela 2, a seguir. É importante salientar que esses retratam o grau de desenvolvimento de um determinado assunto científico em um país específico (Araújo & Alvarenga, 2011) e pode ser um indicador muito útil, pois permite quantificar a atividade de uma área científica ou mesmo de um país (Bordons & Zulueta, 1999).

Pode-se observar que os Estados Unidos, mesmo tendo uma menor quantidade de artigos que os dois primeiros colocados no ranking, tem o maior número de citações.

Tabela 2

Quantidade de artigos por país de origem das instituições de vínculo dos autores

País	Quantidade de artigos	Citações
Espanha	8	27
Austrália	5	27
EUA	4	145
África do Sul	3	11
Alemanha	2	21
Índia	2	1
Itália	2	8
Holanda	2	9
Austria	1	6
Brasil	1	0

Fonte**:** Elaboração própria a partir de dados da *Web of Science™*.

Pinto e Andrade (1999) referem que os periódicos que publicam maior quantidade de artigos apresentam maior probabilidade de ser citados, o que não se observa na Tabela 3, abaixo, pois o periódico com maior número de citações, Project Management Journal, possui apenas dois artigos publicados. Assim, o número de citações que um artigo tem "[...] é um indicador apenas parcial da sua qualidade, e o que mostra é a visibilidade, divulgação ou impacto do trabalho na comunidade científica da área" (Bordons & Zulueta, 1999, p. 795).

O periódico com mais citações, Project Management Journal, é editado nos Estados Unidos e o segundo que apresenta mais citações, Working Papers on Operations Management é editado na Espanha, o que vem ao encontro dos dados apresentados na Tabela 2, com a Espanha liderando o ranking e os Estados Unidos em terceira colocação.

Tabela 3

Top Periódicos com mais artigos publicados (2010-2020)

Periódicos	Quantidade de Artigos	Citações	Citações/ Quantidade
International Journal of Managing Project in Business	3	9	3
WPOM – Working Papers on Operations Management	3	13	6,5
International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals	2	6	3
Journal of Asian Finance Economics and Business	2	1	0,5
Project Management Journal	2	52	26

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da *Web of Science*.

Na Tabela 4, a seguir, estão os artigos mais citados, com os respectivos autores, título do artigo, periódico de publicação e número de citações. Os artigos com mais citações são considerados como de alta qualidade e relevantes para a área científica. São chamados por Bordons e Zulueta

(1999) de hot-papers. Na temática de hard skills e soft skills, o hot paper é 'PM critical competency index: IT execs prefer soft skills', publicado em periódico editado pela Elsevier. Esse artigo está referido na Figura 1 e continua sendo o artigo top, com mais citações até a atualidade. O segundo e o terceiro artigos com mais citações também podem ser observados na Figura 1. Marin-Garcia consta com dois dos artigos mais citados, publicados no periódico espanhol 'WPOM-Working Papers on Operations Management' que aparece em segundo lugar na Tabela 3.

Tabela 4

Artigos mais citados

Autores/ano	Título	Fonte	Citações
Stevenson e Starkweather (2010)	(1)PM critical competency index: IT execs prefer soft skills	International Journal of Project Management	89
Creasy e Anantatmula (2013)	(2)From Every Direction-How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success	Project Management Journal	50
Schlepphorst e Moog (2014)	(3)Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process	Journal of Family Business Strategy	19
Zuo et al. (2018)	(4) Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model	Engineering Construction and Architectural Management	17
Oladokun e Gbadegesin (2017)	(5)Adequacy of core knowledge and soft skills in the performance of professional employees of real estate firms in Nigeria	Property Management	8
Marin-Garcia et al. (2018)	(6)Protocol: Literature review on the psychometric properties of the short versions of the scales of social desirability in the answers to competency self-assessment questionnaires	WPOM-Working Papers on Operations Management	7
Bak et al. (2019)	(7)The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective	Benchmarking-An International Journal	6
Cottafava et al. (2019)	(8)Education of sustainable development goals through students' active engagement A transformative learning experience	Sustainability Accounting Management and Policy Journal	6
Turner (2016)	(9)Beyond the iron triangle: reflections of an early career academic	International Journal of Managing Projects in Business	5

Marin-Garcia (2018)	(10)Development and validation of Spanish version of FINCODA: an instrument for self-assessment of innovation competence of workers or candidates for Jobs	WPOM-Working Papers on Operations Management	5

Fonte**:** Elaboração própria a partir de dados da *Web of Science*^{TM}.

Analisando a Tabela 4, pode-se observar que a maioria dos 10 artigos em destaque fazem suas análises baseados principalmente nas soft skills e sua importância para a área pesquisada, como encontrado em Nilsson (2010) e Bak e Jordan (2019). Dois deles buscavam a validação de escalas e questionários. As hard skills são comumente apresentadas como habilidades técnicas necessárias, mas não são aprofundadas nas discussões. As habilidades soft que mais aparecem são: liderança, comunicação, e gestão de conflitos (Swiatkiewicz, 2014). A área de pesquisa com mais trabalhos é a gestão de projetos, e dentre os segmentos há temas em diversas áreas como TI, setor imobiliário, educação superior e até sucessão em empresas familiares. Pode-se observar que, pelo menos entre os 10 artigos mais citados, não há estudos referentes à área de Gestão de Recursos Humanos, mas no artigo mais citado os respondentes foram gestores de recursos humanos. É válido ressaltar que as hard skills variam de acordo com a área, percebe-se também que a importância dada as soft skills podem variar de acordo com o status do respondente como encontrado em Patacsil e Tablatin (2017).

Foi feita uma leitura resumida dos dez artigos mais citados, com o intuito de verificar as áreas que apresentam mais interesse no estudo das soft skills e das hard skills, bem como as habilidades mais encontradas e requeridas.

No artigo 1, foram avaliadas seis habilidades essenciais: liderança, capacidade de comunicação conhecimento em vários níveis, habilidades verbais e escritas, atitude e a capacidade de lidar com a ambiguidade e mudança (soft skills), em oposição a outras habilidades como experiência, trabalho história, educação e especialização técnica (hard skills)**.** O trabalho identifica que as soft skills são consideradas de extrema importância para os gestores de recursos humanos na área de TI, como já apontado por Davies, Fidler e Gorbis (2011). As capacidades de comunicação, liderança e de lidar com ambiguidade e mudança foram apontadas como mais importantes que as habilidades ligadas a conhecimentos técnicos, experiências e educação na área (Cimatti, 2016). Habilidades técnicas e educacionais foram consideradas de pouca importância. Chama atenção o fato de a certificação de PMP ser considerada sem importância na análise, porém isso é justificado no fato das empresas apoiarem o treinamento para

certificação em suas empresas. É válido considerar que a área já espera certas habilidades técnicas o que faz com que essas não sejam consideradas de extrema importância, pois são o mínimo esperado para o cargo, possivelmente semelhante ao resultado encontrado por Patacsil e Tablatin (2017).

O artigo 2 menciona que as habilidades pessoais ou soft skills contribuem mais para o sucesso de um projeto do que as habilidades técnicas ou hard skills, como controle ou planejamento, enfim, que as habilidades interpessoais (soft skills) são mais importantes para o sucesso de um projeto do que as habilidades tecnológicas (hard skills). O trabalho identifica as soft skills como necessárias para o sucesso na gestão de projetos. Os autores discutem que as habilidades interpessoais são tão importantes quanto as habilidades técnicas, posto que o gerente de projetos terá que lidar com pessoas e são necessárias habilidades de comunicação, gestão de conflitos e liderança. Esses resultados são semelhantes aos encontrados por Parente, Stephan e Brown (2012).

O artigo 3 analisa os estágios de seleção de sucessores entre herdeiros em empresas familiares. É interessante salientar que o processo começa ainda na infância, desde sempre são avaliadas habilidades necessárias para se administrar a empresa no futuro. O líder da família é a pessoa que sabe quais habilidades são necessárias para um bom sucessor e o processo inicial se dá de maneira implícita. Os resultados indicam que as hard skills constituem um atributo necessário, mas insuficiente para candidatos a sucessores adequados. Soft skills são pelo menos tão fortes e apreciadas como hard skills e os traços de personalidade são considerados mais importantes do que a posição na estrutura familiar, como já referido na literatura por Heckman e Kautz (2012) e Jamison (2010).

No quarto artigo, foi encontrado que as hard skills conduzem diretamente aos projetos técnicos de construção, enquanto as soft skills fornecem grande parte da base para o desenvolvimento das habilidades de gerenciamento de projetos incluindo liderança, comunicação, negociação e solução de problemas. Essas habilidades são requeridas por gestores de diferentes áreas (Sovienski & Stigar, 2008; Swiatkiewicz, 2014; Vidinha, 2019). Nesse estudo encontram-se evidências empíricas de que as habilidades sociais são fatores críticos de sucesso para um projeto.

O artigo 5 apresenta as hard skills e soft skills no mercado imobiliário na Nigéria. Aponta que os recém formados chamam atenção em seus currículos principalmente pelas instituições onde fizeram sua formação escolar e outros treinamentos. Se discute que as soft skills são habilidades necessárias para o setor imobiliário embora essas não sejam aprendidas na universidade. A educação imobiliária exige competências de seus alunos, sendo elas técnicas e sociais. Criatividade e habilidades analíticas são também consideradas importantes, assim como motivação e trabalho em equipe. Desta maneira o desempenho acadêmico por si só não é suficiente (Cabral-Cardoso, Estévão & Silva, 2006).

No Artigo 6 os autores propõem a elaboração / validação de uma escala para auto-avaliação de competências, comparando a confiabilidade e outras propriedades psicométricas de escalas curtas em comparação com escalas longas. Não há uma discussão sobre soft skills e hard skills e o artigo consta na Tabela 4 (Artigos mais citados), pelo número de citações encontradas pelo software.

Os autores do Artigo 7 apresentam as habilidades (hard e soft) no âmbito da cadeia de suprimento, e discutem a necessidade da combinação destas últimas para as gerências de fornecimentos. A princípio é apresentado que as hard skills eram requisitos padrões e que a maioria dos pesquisadores trazia essa discussão, portanto eles focaram seu trabalho nas soft skills. Habilidades de resolução de problemas são importantes para a gestão da cadeia de suprimentos, além das habilidades de tomada de decisão; habilidades gerenciais; habilidades comportamentais e habilidades de negociação. Os autores sugerem que as habilidades sociais devem ser encorajadas nas organizações e que educadores e empregadores devem considerar maneiras pelas quais tais habilidades podem ser exploradas, desenvolvidas e aprimoradas, no contexto de seus ambientes de trabalho. A gestão de pessoas foi vista como uma habilidade valiosa para todos os entrevistados, enquanto os resultados das habilidades de negociação contradizem a literatura posto que os entrevistados consideraram como uma habilidade de média importância, diferentemente do que tem sido evidenciado por Vidinha (2019), Swiatkiewicz (2014) e Sovienski e Stigar (2008).

No Artigo 8 se discute o papel das soft skills no gerenciamento de uma educação sustentável. De maneira genérica os autores apresentam nos resultados que as habilidades de planejar, prever, controlar, projetar e contabilizar os impactos da sustentabilidade servem ao propósito

de desenvolver futuros líderes e que desenvolver as habilidades de liderança para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) é uma atividade transversal, representando uma forma útil de fortalecer as habilidades pessoais, bem como melhorar a colaboração entre a academia e a sociedade. A importância da formação de líderes é também referida por Sovienski e Stigar (2008), Parente, Stephan e Brown (2012) e Cimatti (2016).

No Artigo 9 a autora apresenta sua visão e compartilha pensamento a respeito de sua experiência em gestão de projetos, bem como sua tese de doutorado e orientações de alunos da graduação nesta área de pesquisa. Além de discutir que o RPM permitiu sair da bolha de tempo, custo e qualidade na gestão de projetos que o Guia PMBOK ® promovia, e considerá-la de uma perspectiva holística e multifacetada. Na discussão relata sua experiência em ensinar aos orientandos o lado humano do gerenciamento de projetos, o que nos leva à importância das soft skills.

No Artigo 10 o autor faz a validação do questionário FINCODA em castelhano. O questionário interliga competências com inovação.

Os artigos 9 e 10 não acrescentam dados para a discussão, mas contam na Tabela 4 pelo número de citações encontradas pelo software de busca.

Uma forma de apresentar resultados, com a evolução dos recursos digitais, é a tag cloud ou nuvem de palavras, pois permite visualizar as palavras mais recorrentes em determinados textos e o motivo de serem dispostas em tamanhos e cores diferentes, conforme a frequência com que aparecem.

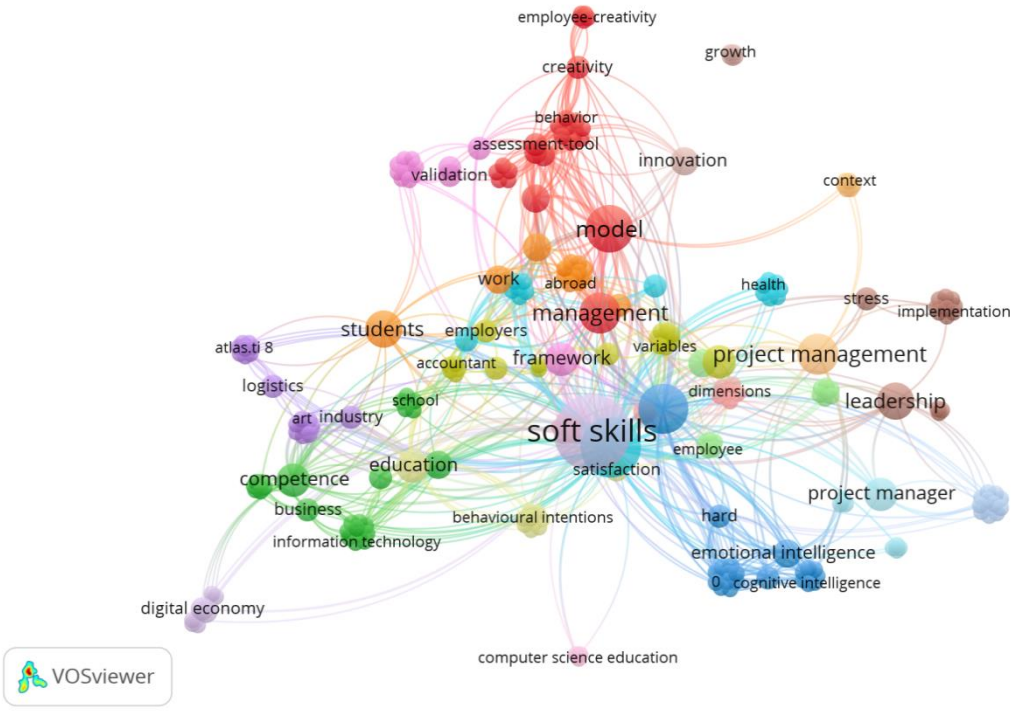
A Figura 3, a seguir, assemelha-se a uma nuvem de palavra tradicional, embora o software VOSviewer mostra uma imagem esteticamente mais sofisticada e mais elaborada. Foram selecionadas todas as palavras chave que foram citadas, pelo menos uma vez e que apresentavam relação com a temática, o que correspondeu à 254 palavras dentre as 269 apresentadas. Assim, na Figura 3, estão expostas as palavras chave mais mencionadas nos 36 artigos encontrados.

Pode observar que o termo soft skill foi o mais encontrado e que se relaciona mais proximamente com as palavras inteligência emocional, cognitive, inteligence. Em algumas

partes, se relaciona também com a palavra hard, possivelmente em termos de comparação. A palavra management relaciona-se com model, behavior, assessment tool. Aparecem também com frequência significativa palavras como project management, logistc, industry, pois se referem as áreas em que as pesquisas foram realizadas. Nota-se a palavra atlas TI, que é um software para análise qualitativa de dados, que deve ter sido utilizado em alguns artigos.

Figura 3

Co-ocorrência de palavras mais citadas e mais relacionadas entre si (2010-2020)



Fonte**:** Elaboração no software VOSviewer a partir de dados da *Web of Science*^{TM}.

No tópico a seguir, apresenta-se a conclusão do estudo, bem como sugestões para futuras pesquisas.

CONCLUSÃO

Na conclusão, devem ser retomados aspectos expostos na introdução, assim, esse trabalho teve como objetivo mapear a produção científica sobre hard e soft skills na ISI Web of Knowledge/Web of Science™, uma das principais bases internacionais de dados. Foi realizada uma análise bibliométrica com o uso do software HistCite™, com licença no Brasil e apoio do software VOSviewer.

A realização do trabalho justifica-se pela escassez da literatura sobre o tema soft e hard skills, embora haja referencial teórico abundante sobre Recursos Humanos de forma geral. O uso da bilbliometria, Koskinen et al. (2008) alertam para a importância da escolha da base de dados, assim, foi escolhida a ISI Web of Knowledge/Web of Science (SSCI Social Sciences Citation Index), que é uma das bases de dados mais abrangentes, incluindo várias áreas cientificas. Mesmo com a abrangência da base de dados escolhida, somente foram encontrados 36 artigos. Foram consultadas as bases de dados Scielo, onde um artigo foi encontrado e a base de dados Spell, com nenhum artigo.

Foi apresentado um panorama sobre a área de Gestão de Recursos Humanos, com um breve histórico, sobre as habilidades (soft skills e hard skills) e sobre as mais requeridas para o profissional de recursos humanos.

Até meados do Século XX, antes do advento da Escola de Relações Humanas, as habilidades técnicas eram priorizadas pelas organizações. A partir de então, com o estudo da organização informal, o relacionamento interpessoal ganhou força e começaram a emergir as habilidades sociais e interpessoais.

As soft skills alcançaram significativo desenvolvimento e tornaram-se valorizadas pelas organizações. Foi percebido que nem sempre uma excelente formação acadêmica caracterizava um bom gestor. O estilo de liderança sofreu transformações de autocrático para democrático e, atualmente, já se estuda a liderança transformacional.

Os países academicamente mais produtivos sobre a temática foram Espanha, Austrália e Estados Unidos e o periódico com mais citações é o norte-americano Project Management Journal, que possui apenas dois artigos publicados.

Os resultados encontrados mostraram a força das soft skills em diferentes segmentos de atividade (gestão de projetos, tecnologia da informação, logística, suprimentos dentre outros). Chamou atenção que nenhum dos dez artigos mais citados tenha realizado pesquisa sobre a área de recursos humanos, possivelmente por já se considerar que sejam inerentes aos profissionais de recursos humanos as habilidades pessoais, sociais e comportamentais. Pode-se considerar que a situação mais adequada para as organizações e para a área de recursos humanos seria o equilíbrio entre as soft skills e as hard skills.

No último ano, o mundo passou por uma situação de pandemia, o que possivelmente afetou o desenvolvimento de soft skills no meio organizacional, pois o trabalho passou a ser executado de forma remota, com ausência total de contato entre os funcionários. O distanciamento social afastou as pessoas e é preocupante que essa falta de convivência organizacional minimize a importância das soft skills. A exigência de uso de computadores e de conhecimento digital forçaram à procura de hard skills pelos profissionais, o que gerou uma procura de formações online sobre o uso da tecnologia.

Em relação a sugestão para novos estudos, poderia então ser investigado o impacto da pandemia sobre as soft skills e hard skills, no sentido de verificar se houve alterações em relação ao ambiente pré-pandemia. Outro estudo poderia ser realizado ampliando o intervalo de tempo sobre a mesma temática, no sentido de aumentar a quantidade de artigos. Um estudo sobre as soft skills e as hard skills relacionadas ao perfil do profissional de recursos humanos também poderia ser feito, inclusive especificando quais as habilidades seriam mais desejadas pelas organizações. Seria importante fazer um estudo bibliométrico sobre soft skills e hard skills utilizando como base de dados a Scopus e o Google Scholar Metrics.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, C., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. Encontros Bibli: *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação,* v.16, n. 31.
DOI:10.5007/1518-2924.2011v16n31p51

Ashton, T.S. (1974). *A Revolução Industrial.* 3ª Ed. Coleção Saber 92. Publicações Europa-América.

Asame, M. El, & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies,* v. 3, n.1, p. 225–236.

Bak, O.; & Jordan, C. (2019). The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skill agenda: a UK perspective. *Benchmarking: an international journal*, v. 26, n.3, p. 1 – 22.
DOI: 10.1108 / BIJ-05-2018-0118

Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. In *Soundview: Executive Book Summaries,* p. 7–8.

Bentes, L., Correia, A., & Gomes, J. (2009). À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, v.14, p.77-91.

Bordons, M., & Zulueta, M. A. (1999). Evaluación de la actividad científica a través de indicadores bibliométricos. *Revista Española de Cardiología,* v. 52, n. 10, p. 790-800.
DOI:10.1016/s0300-8932(99)75008-6

Borghans, L.; Duckworth, A.L.; Heckman, J.J., & Ter Weel, B. (2008). The economics and psychology of personality traits. *The Journal of Human Resources,* v. XLIII, n. 4.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2006). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n.2, p, 67–94.

Brewster, C., Farndale, E., & Van Ommeren, J. (2000). *HR Competencies and Professional Standards.* World Federation of Personnel Management Association. Cranfield: University of Cranfield.

Cabral-Cardoso, C.; Estévão, C. V.; Silva, P. (2006). *Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados*. Guimarães: TecMinho.

Carvalho, A. V. de. (1999). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

Ceitil, M. (2018). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*.Lisboa: Edições Silabo.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed, Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chouhan, V.S. & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey, *Journal of Business and Management,* v. 16, n.1, p. 14-22.

Chueke, G.V.& Amatucci, G. (2015). O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 10, n. 2, p. 1-5.
Doi:dx.doi.org/10.18568/1980-48651021-52015

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, v. 10, n. 1, p. 97-130.
DOI: 10.18421/IJQR10.01-05

Cotts, T.H. (2019). *O lugar ocupado pela produção científica no contexto da ciência da informação em Portugal: um estudo bibliométrico dos CADERNOS BAD.* Dissertação de Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Davies, A.. Fidler, D. & Gorbis, N. (2011) *Future work skills 2020*. Palo Alto: University of Phoenix Research Institute.

Deist, F. D. L. & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, v. 8, n. 1, p. 27-46.

Deloitte (2016). *Talent for survival: Essential skills for human working in the machine age.* Disponível em https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/high-impact-hr.html

Diem, A.; & Wolter, S. C. (2013). The use of bibliometrics to measure research performance in education sciences. *Research in Higher Education*, 54, p. 86-114.

Drucker, P.F. (2003). *Sociedade pós-capitalistas.* Lisboa: Actual Editora.

Figurska, E. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, v. VII, n. 2, p. 35-51.

Fleury, M. T.L.; & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea - *RAC, Edição especial.*

Goleman, D. & Senge, P. (2014) *The Triple Focus: A New Approach to Education*. Edição Kindle, More Than Sound, Florença.

Gomes, J. F., Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gramigna, M.R. (2002). *Modelo de competências e gestão de talentos.* São Paulo: Makron Books.

Guimarães, T.A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência, *Revista de Administração Pública RAP*, *v.* 34, n.3, p. 125-140.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Campus.

Hashim, M., & Hameed, F. (2012). Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v*. 2, n. 9, p. 44–52.

Hecklau, F., Orth, R., Kidschun, F., & Kohl, H. (2017). *Human Resources Management: Meta-Study - Analysis of Future Competences in Industry 4.0.* In Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning (p. 163–174).

Heckman, J.J.; Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, v. 19, n. 4, p. 451-464.

Hendarman, A.F.; & Tjakraatmadja, J.H. (2012). Relationship among soft skills, hard skills, and innovativeness of knowledge workers in the knowledge economy era. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 52.

Ibrahim, R.; Boerhannoeddin, A.; & Bakare, K.K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, v. 41, n.4, p. 388-406. DOI: 10.1108 / EJTD-08-2016-0066

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos.* São Paulo: McGraw-Hill.

Jamison, D. (2010). Leadership and professional development: an integral part of the business curriculum. *Business Education Innovation Journal*, v. 2, n. 2, p. 102-111.

Kaefer, F., Roper, J. & Sinha, P. (2015). A software-Assisted Qualitative Content Analysis of News Articles: Example and Reflections. *Forum Qualitative Sozialforschung, v.* 16, n. 2, p. 1-21.

Kagermann, H., Wahlster, W. & Helbig, J. (2013), *Recomendações para implementaçãong o iniciativa estratégica INDUSTRIE 4.* Acatech - National Academia de Ciência e Engenharia.

Kanaane, R. (2000). *Momento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.* São Paulo: Atlas.

Katz, R.L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 5.

Kim, T.-Y. & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: the effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, v. 112, n. 1, p. 155-166.

Koskinen, J.; Isohanni, M.; Paajala, H.; Jääskeläinen, E.; Nieminen, P.; Koponen, H. & Miettunen, J. (2008). How to use bibliometric methods in evaluation of scientific research? An example from Finnish schizophrenia research. *Nordic Journal of Psychiatry*, 62, n. 2, p. 136-143.

Laker, D. R.; & Powell, J.L. (2011). The Differences Between Hard ans Soft Skills ans Their Relative Impact on Training Transfer. *Human resource Development Quarterly*, v.22, n.1, p. 111-122.

Lemos, A. & Pinto, M. (2008). Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, 1–15.

Leroux, J. A. & Lafleur, S. (1995). Employability skills: the demands of the workplace. *The Vocational Aspect of Education*, v. 47, n. 2, p. 189-196.

Lind, G. (2009). *Is morality a competence? Can it be taught?*. Disponível em: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/kurse/conference-texts/Lind-2009_Can%20morality%20be%20taught_Symposium.pdf>. Acesso em: 8 maio 2011.

Lopes, S., Costa, T., Fernández-Llimós, F., Amante, M., & Lopes, P. (2012). *A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas*. In Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (Nº. 11).

Losey, I., Ulrich, D., & Meisinger, S. (Eds.). (2005). *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. New York, United States: John Wiley & Sons.

Martins, D., & Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português. In C. Henriques, I. Monteiro, F. Serra, J. Santos, & P. Águas (Eds.), *Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013* (pp. 195–206). Faro: Universidade do Algarve.

Massaro, M.; Bardy, R., & GarlattI, A. (2016). A soft skill training model for executive education. In M. Lepeley, E. Kimakowitz; & R. Bardy. (2016). *Human Centered Management in Executive Education: global imperatives, innovation and new directions.* Cap. 14.

Montezano, L. & Isidro, A. (2020). Proposal of a Multilevel Competencies Model for Innovative Public Management. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 12, n. 2, p. 355-378.

Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 8, n. 4, p. 1–66.

Nilsson, S. (2010). Enhancing individual employability: the perspective of engineering graduates. *Education + Training*, v. 52, n. 6/7, p. 540-551.
DOI: 10.1108 / 00400911011068487

Parente, D. H.; Stephan, J. D.; & Brown, R. C. (2012). Facilitating the acquisition of strategic skills: the role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, v. 35, n.11, p. 1004-1028.

Patacsil, F.; & Tablatin, C. L. S. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: a GAP analysis. *Journal of Technology and Science Education*, v. 7, n.3, p. 347 – 368.
DOI: http://dx.doi.org/10.3926/jotse.271

Pinto, A. & Andrade J. (1999) Fator de impacto de revistas científicas: qual o significado deste parâmetro? [editorial]. *Quim Nova*, v. 22, p. 448-453.

Porter, M.E. (1999). *Competição: estratégias competitivas.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation,* 25, n. 4, p. 348-349.

Puga, J. & Martinez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, v. 24, n. 109, p. 87-103.

Raisig, L. (1962). Statistical Bibliography in the health Science. *Bulletin of the Medical Library Association*, vol. 50, n. 3, p. 450-461.

Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*.

Robles, M.M. (2012). Executive perceptions of the 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, v. 75, n. 4, p. 453-465.
doi.org/10.1177/1080569912460400

Santos, J.L.; Maldonado, M. & Santos, R. (2011). *Mapeamento das publicações acadêmico-científicas sobre memória organizacional.* Anais do XXXV Encontro da ANPAD

Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Education Review*, v. 10, p. 309-315.

Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração,* v. 10, n.10, p. 51–61.

Stefanutto, G.N., Alves, A.M., Salviano, C.F., Mattos, C.V. & Zeitoum, C. (2015). Políticas públicas para inovação em software: uma abordagem via formação de competências, *Revista Brasileira de Inovação,* 14(esp), p. 79-202.

Stuss, M., & Herdan, A. (2017). External Employer Branding Tools Used for Attracting 46 Graduates By Energy Companies Listed At Warsaw Stock Exchange. International Institute of Social and Economic Sciences., (January). https://doi.org/10.20472/efc.2017.008.013

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*, v.12, n 3, p. 633-687.
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395112337

Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second order fator approach. *Personnel Review*, v.46, n. 2, p. 389-409.
DOI 10.1108/PR-03-2015-0065

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533.

Tizard, J. (1995). Problems of integrating core skills development with vocational learning: a case study in engineering. *The Vocational Aspect of Education*, v. 47, n. 1, p. 87-95.

Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos:* novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura.

Vidinha, S.M.F. (2019). *Competências do Gestor de Recursos Humanos – Desafios da Era Digital* [Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humano, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Politécnico do Porto]

Viscaino, C. C. L. & Estork, L. (2007). A Gestão de Pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, ano VII, n. 13, dez.

Werneck, T. S. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. *Boletim do Gerenciamento*, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, ago. 2020. ISSN 2595-6531. Disponível em:
<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>. Acesso em: 29 set. 2021.

Wikle, T.A.; & Fagin, T. (2014). Hard and soft skills in preparing GIS professionals: comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, v. 19, n.5, p. 1-13.
DOI: 10.1111 / tgis.12126

Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas.