

SOFT E HARD SKILLS MAIS VALORIZADAS NO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MERCADO DE TRABALHO DE VENDAS

Marcílio Moisés Silva¹
Prof. Coautor Clodoaldo Fabrício José Lacerda Lacerda²

RESUMO

No mercado de trabalho, caracterizado como competitivo, o profissional de vendas que se apresente somente com as habilidades técnicas, metodológicas e conhecimentos adquiridos ao longo do curso universitário não configura-se como um profissional diferenciado, inovador, criativo ou empreendedor. A venda é uma ação importante, e vender é um desafio para as organizações. Requer que os vendedores compreendam que a produtividade está atrelada às vendas e que, quanto mais se vende, mais as expectativas são satisfeitas. Neste contexto, faz-se necessário que a gestão por competência atue, recrutando e selecionando profissionais mais adequados, com perfis para a execução da venda e capaz de exercitar todas as habilidades demandas. O objetivo deste artigo foi identificar as *soft* e *hard skills* mais valorizadas e requeridas no modelo de gestão por competências. Cumpriu-se mediante metodologia de pesquisa explicativa, em meio a um levantamento bibliográfico-literário contemporâneo. Constatou-se que, a escolha certa do vendedor para integrar uma equipe de vendas deve conter a partir de competências e habilidades. Como resultados prévios deste estudo, dentre as competências essenciais para o profissional de vendas, identificam-se: o domínio cognitivo (cognição e estratégia, conhecimento, criatividade e inovação); o domínio intrapessoal (afeto, abertura intelectual/social, ética no trabalho/conscientização, autoavaliação e autorreforço) e; domínio interpessoal (trabalho em grupo e colaboração e liderança). E dentre as habilidades, tem-se: resolução de problemas; dinamismo; ética; criatividade; comunicação efetiva; reflexão crítica; escuta efetiva; relacionamento interpessoal; gerenciamento de pessoas; liderança; gerenciamento de conflitos; flexibilidade; gerenciamento de tempo; e trabalho em equipe.

Palavras-chave: Competências. Habilidades. Mercado de Trabalho. Vendas.

1 INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho, em acirrada competitividade, o profissional de vendas que se apresente somente com as habilidades técnicas, metodológicas e conhecimentos (*hard skills*) adquiridos ao longo do curso universitário não configura-se como um profissional diferenciado,

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – E-mail: marciliomsilva@hotmail.com

² Me. Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – E-mail: clodoaldolacerda@yahoo.com.br

inovador, criativo ou empreendedor. É fato que este mercado de trabalho do Século XXI vem requerendo profissionais com o desenvolvimento consolidado de habilidades e competências emocionais, pessoais e sociais (*soft skills*) para melhora significativa e valor agregado ao serviço e produto ofertados.

De acordo com Oliveira *et al.* (2022), as *hard skills* são responsáveis por aproximadamente 15% dos motivos pelos quais um vendedor é contratado ou se mantém no emprego e cresce na profissão. Os demais 85% restantes do sucesso estão relacionados às *soft skills* do indivíduo, o diferenciando enquanto criativo, inovador e empreendedor.

No modelo atual de gestão por competências, e durante o processo de recrutamento e seleção, tem-se a necessidade de fazer o mapeamento das habilidades necessárias para trabalho, atentando-se às novas abordagens utilizadas pelo mercado (Costa *et al.*, 2024).

Face ao exposto, o mercado e as organizações costumam indicar na descrição de vagas e oportunidades, as *skills* mais requisitadas e identificadas nos melhores vendedores. Esta assertividade motivou a seguinte formulação problema para estudo: quais as *soft* e *hard skills* mais valorizadas no modelo de gestão por competências no mercado de trabalho de vendas?

De acordo com Ferraz, Proença e Loureiro (2021), no mundo dos negócios, a venda é uma ação importante e vender, neste mercado globalizado com muitas ofertas é um desafio para as organizações. Os profissionais deste segmento precisam compreender que a produtividade da empresa será determinada pela concretização da venda e, quanto melhor se vende, mais se tende às expectativas da organização e a satisfação do mercado.

É neste contexto que a gestão por competência atua, recrutando e selecionando profissionais mais adequados, com perfis para a execução da venda e capaz de exercitar todas as habilidades demandas frente à conjuntura de mercado, pois aquele que está mais preparado, habilitado e detém competências e atribui atitudes necessárias acaba saindo na frente (Ferraz; Proença; Loureiro, 2021).

O Objetivo geral é identificar as *soft* e *hard skills* mais valorizadas e requeridas no modelo de gestão por competências no mercado de trabalho de vendas. Já, os objetivos específicos são: caracterizar o mercado de trabalho de vendas; compreender a demanda do mercado pelo desenvolvimento do modelo de gestão por competências; elencar as habilidades técnicas e metodológicas e o conhecimento (*hard skills*) requeridos pelo mercado de trabalho de vendas; e relacionar as habilidades emocionais, pessoais e sociais (*soft skills*) requeridas pelo mercado de trabalho de vendas.

A abordagem desta temática de pesquisa, acerca da necessidade da conscientização dos vendedores e gestores de vendas sobre desenvolver não somente *hard*, mas também *soft skills*

se justifica, promovendo conhecimentos que possam corroborar com a oferta de profissionais mais bem preparados para o mercado de trabalho.

Enquanto percurso metodológico, os objetivos se cumprem junto a um levantamento bibliográfico-literário contemporâneo. E para a análise dos dados constituídos, optou-se-á pela forma descritiva interpretativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico ocupa-se da abordagem: da caracterização do mercado de trabalho de vendas e; da valorização das competências no mercado de trabalho.

2.1 Caracterização do mercado de trabalho de vendas

Dentro de um movimento habitual, o crescimento da economia impulsiona o setor comercial e, este, tende a assumir um lugar de relevância e destaque nas organizações e, segundo Ferraz, Proença e Loureiro (2020), esta dinâmica toma conta da conjuntura nacional. Sem contar, ainda, que os consumidores se tornaram cada vez mais exigentes, considerando a gama de oferta que existe para suprir suas demandas, e com o aumento de consumo exacerbado. Assim, não pode-se escapar do entendimento de que o segmento de vendas vem sofrendo constantes mudanças. Por efeito, como compreende Las Casas (2009), a gestão/administração de vendas demanda melhoria no perfil dos vendedores, exigindo da estrutura comercial uma entrega mais efetiva. É justamente por isso que Ferraz, Proença e Loureiro (2021) afirmam que a arte de vender, hoje, é a ação de maior relevância e importância para o mundo dos negócios.

Moreira *et al.* (2017) asseguram que as vendas constituem uma sequência de etapas para realizações de transações comerciais, de transferências de propriedade de algo/bem/mercadoria para outrem, por meio de pagamentos de preços previamente estipulados.

Segundo Futrell (2011), vender não está restrito somente às negociações de oferta e de satisfação dos clientes. Amplia-se à execução das etapas com envolvimento dos vendedores no planejamento de tudo que possa garantir melhorias dos relacionamentos com o mercado, pois, segundo Castro e Neves (2010), todo negócio anseia por atender melhor e, gradativamente, atender um maior número de clientes. Assim, correlacionando ao processo de vendas, todo negócio anseia pelo aumento da produtividade que se dá mediante crescimento das vendas. Ferraz, Proença e Loureiro (2020), registram que as empresas de todos os portes enfrentam

desafios de mercado, necessitando ampliar seus processos de vendas para atingir suas metas, enfrentarem a concorrência e se manterem no mercado competitivo.

Dentro desta realidade, às equipes de vendas são impostas novas condições e novos formatos, a começar pelo modo de como os profissionais de vendas são escolhidos e de como os seus perfis são analisados. São várias as influências nestes processos, sem contar a evolução tecnológica e os novos recursos dispostos às formas de comercialização, visando atender o mercado e satisfazer as suas exigências. A revisão de técnicas costumeiras de vendas fez-se uma condição inadiável para que os vendedores permaneçam em seus ofícios (Moreira *et al.*, 2017).

Por isso, é imprescindível que os vendedores estejam preparados para este enfrentamento. É imprescindível que eles estejam bem preparados para bons atendimentos, sempre visando melhorias em seus desempenhos e nos níveis de prestação de serviços, repercutindo em credibilidade para o mercado (Las Casas, 2009).

E, para que este bom atendimento e credibilidade de desempenho possam ser efetivos e percebidos pelo mercado de trabalho, a oferta de serviços do profissional de vendas deve acontecer com qualidade (Cobra, 2012). Esta qualidade dependerá de programas de treinamentos para que o atendimento e a credibilidade de desempenho possam ser melhorados. Segundo Ferraz, Proença e Loureiro (2020), o vendedor, quando atende os seus clientes, torna-se o representante oficial da empresa, representando a sua voz, a sua missão, os seus valores. Ele fala em nome da empresa e representa a sua imagem perante o mercado, por isso, faz-se necessário que ele conheça totalmente o que está vendendo, que ele saiba analisar o mercado e seus concorrentes, que ele compreenda as necessidades do cliente, e que ele saiba se expressar perante o seu cliente. Las Casas (2009) afirma que atendimentos diferenciados trazem satisfação ao clientes e representam o melhor investimento quando a intenção da empresa é aumentar o seu faturamento.

Moreira *et al.* (2017) e Ferraz, Proença e Loureiro (2020) corroboram com a assertiva de que a eficiência do processo de vendas está pautada no bom atendimento e na qualificação e habilidades dos vendedores, sendo uma resultante de bons treinamentos. Para os autores, o treinamento objetiva despertar interesses sobre a prática do vendedor, sobre como ele pode e deve tomar decisões e se prontificar para atuar em situações diversas, e oportuniza aprendizagem e estabilidade do processo produtivo, com a ampliação do faturamento e competitividade de mercado.

Futrell (2011) garante que o treinamento garante ao vendedor a ampliação de seus conhecimentos técnicos e práticos, a expansão de suas competências e habilidades,

promovendo-o mais apto para executar suas decisões e criatividade frente às incertezas. Garante ao vendedor mais clareza e objetividade, precisão e escarecimento sobre todas as suas ações em cada etapa da venda. Moreira *et al.* (2017) afirma que o vendedor bem treinado externa confiança, que seus contatos com os clientes são dotados de abordagens de atitudes, aputados em boa imagem pessoal, em comunicação direta e efetiva e postura adequada frente ao mercado, atuando tanto a partir de conhecimentos (científicos e artísticos).

Da mesma forma, Futrell (2011), a partir da transição de mercado que caracteriza-se constante, compreende que a venda seja simultaneamente uma arte e uma ciência. É uma arte, pois, as qualificações do vendedor pode acontecer por meio de sua prática, do seu desempenho e de sua atuação no mercado de trabalho. Por meio desta arte, o vendedor compreende as mensagens que nem sempre são verbalizadas nos processos de venda, ouve o seu cliente, mesmo quando ele não fala, e administra o fechamento das vendas invoando e criando estratégias a partir das experiências que vão sendo acumuladas.

Por meio da ciência – ou seja, por meio de treinamentos de suas habilidades e desenvolvimentos de suas competências – o vendedor se prepara para enfrentar desafios diários e se antecipa às incertezas futuras, tornando-se mais preparado. Ele exercita suas habilidades estrategicamente, para satisfazer não só os seus clientes, mas o mercado e a organização (Futrell, 2011).

Segundo Cobra (2012), após a revolução industrial o vendedor transitou em seus papéis, desencadeando vendas da produção em massa, definindo novos fatores que pudessem quantificar suas vendas. Neste período, o vendedor demandou por perseverança, lealdade, ambição, liderança, flexibilidade. Sua motivação para o trabalho garantiu-se com salários incrementados por comissões, premiações de metas. Contudo, a imaturidade e a falta de observância de algumas outras habilidades veio comprometer os processos de vendas.

Com o passar dos anos, para Costa *et al.* (2024), o bom vendedor, compreendendo a sua realidade e a conjuntura do seu mercado, passou a perceber que lhe faltavam habilidades para que seu profissionalismo configurasse com diferencial. Segundo os autores, foi chegado o momento da caracterização do vendedor mais qualificado, dotado de habilidades interpessoais, de técnicas e criatividade para a negociação.

Neste entremeio, os processos de seleção de vendedores passou a acontecer a partir de seus perfis, traçados conforme suas áreas de atuação e setores. Qualquer contratação errônea é capaz de afetar o processo produtivo, diminuindo as vendas e gerando problemas. A gestão de pessoas passou a valorizar as competências e as habilidades, entendendo esta como a necessidade do mercado contemporâneo dos profissionais de venda (Costa *et al.*, 2024).

Assim, feita a caracterização do mercado de trabalho de vendas, tem-se a necessidade de compreender como se dá a valorização das competências para os vendedores que neste se inserem, de modo a executar suas habilidades laborativas – como abordado na sequência.

2.2 A valorização das competências no mercado de trabalho

Nunes, Bilac e Luz (2020) descrevem competência de uma forma segmentada: (1) inicialmente, por meio da habilidade de reordenar de forma conceitual, a relação trabalho versus educação, distanciando-se do foco de cargos e tarefas para colaboradores, focando em implicações subjetivas e; (2) a partir de novas formações dos colaboradores, associadas às mudanças na gestão interna das organizações e, ainda, do mercado de trabalho.

Para Montenegro e Feitosa (2020), a qualificação passou a ser modificada pelo conceito de competência, oportunizando uma multiplicidade de conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas são associadas à cognição necessária para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao trabalho. Esta transição de qualificação para competência, segundo Carvalho (2023), iniciou-se a partir de um período no qual muitas capacidades foram demandadas para o desempenho aprimorado de determinada tarefa – como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Da qualificação à competência nas organizações

Qualificação	Competência
-Relativa estabilidade da atividade econômica; -Concorrência; -Organização do trabalho com base em cargos e tarefas previamente definidas; -Foco no processo; -Baixa aprendizagem.	-Baixa previsibilidade de negócios e atividades; -Competitividade; -Organização do trabalho com base em metas e responsabilidades; -Foco no processo e nos resultados; -Alta aprendizagem.

Fonte: Carvalho (2023, p.17)

Ainda de acordo com Carvalho (2023), tem-se na competência três elementos cruciais: a pessoa (no caso, o vendedor); sua formação educacional (no caso, a sua graduação/o seu bacharelado em Administração/Marketing) e; sua experiência profissional (que necessariamente, não implica em seu movimento de entradas e saídas em diversas empresas, mas a expertise que adquire ao longo de sua atuação no mercado de trabalho e em seu segmento específico). Portanto, a competência abarca aprendizagens sociais e habilidades no decorrer do tempo, subsidiadas pelo processo formativo e aprimoramento mediante experimentos e experiências.

Tem-se então que a competência venha figurar-se como a habilidade de ação responsiva,

que mobiliza, integra e transfere conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional – por isso, do vendedor para o seu mercado de trabalho e organizações que atua. Portanto, é interpretativa a formulação de que a competência seja uma nova forma de qualificação, que sobressai e se destaca pela utilização prática de recursos adicionais (Duarte; Targino, 2020).

Costa (2015) estruturou o conceito de competência a partir de dos três pilares: Conhecimento, Habilidade e Atitude – comumente chamado na literatura pela sigla CHA.

Costa *et al.* (2024) trouxeram a classificação das competências a partir de bases clássicas a saber: (1) conhecimento/querer saber, acerca de informações a serem assimiladas e/ou estruturadas pelo profissional de vendas, permissivas à sua compreensão de mundo, devendo ser relacionadas aos saberes adquiridos mediante experiências pessoais (em universidades, cursos ou outros trabalhos/empregos); (2) habilidade/como fazer, acerca da relação da capacidade de aplicação e utilização produtiva dos conhecimentos – ou seja, da busca de informações e da disponibilidade em utilizá-las e demandas para obtenção de propósitos específicos e; (3) atitude/querer fazer, acerca da capacidade de análises de cenários e de ações autônomos e eficientes, motivadas por valores, princípios, sentimentos e crenças.

Pode-se afirmar que as competências conceituam-se como um conjunto de diferenciais que as pessoas têm e que possam impactar em seus desempenhos e promover resultados desejados/almejados a serem atingidos (Nardes *et al.*, 2021; Nunes; Bilac; Luz, 2020).

Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes – ou seja, as competências – são os diferenciais dos recursos (das pessoas), na atualidade. Associam-se à melhoria, excelência, qualidade e ao bom resultado (Montenegro; FeitosA, 2020).

Assim, a gestão por competência culmina o processo de atualização do conceitual de qualificação profissional, como uma proposta a ser constante mediante a pretensão de resultados mais positivos e a promoção de ambientes mais competitivos. A gestão por competência promove o desenvolvimento de atitudes críticas e reflexivas relacionadas às práticas do trabalho, consideradas como imprescindíveis quando se pretende construir novos tipos de trabalhadores (Rodrigues *et al.*, 2021).

Neste novo modelo, as pessoas ultrapassam a lógica de terem conhecimentos/qualificações para ascensão em serem competentes/qualificadas, ocupando postos de trabalhos, com participações diretas em relação ao alcance dos objetivos da organização, adotando assim, uma nova roupagem da prática de processos organizacionais, inclusive dos processos de recrutamento e seleção (Duarte; Targino, 2020).

Assim, a gestão por competências se define a partir de um conjunto de procedimentos

utilizado para a identificação de atitudes, conhecimentos e habilidades em candidatos, que possam ser potencialmente convertidos em vantagens e resultados positivos para as organizações. Portanto, Banov (2015), associa o fator humano aos possíveis elementos que possam interferir em atividades organizacionais, por meio do alinhamento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nesse contexto, as organizações se converteram à necessidade de tratar os processos de recrutamento e seleção como fundamentais para o êxito dos seus negócios e não somente como uma simples proposta de contratação de mão de obra. Por isso, de acordo com Demo, Fernandes, Fogaça (2017), os departamentos de gestão de pessoas vêm se dedicando ao aprimoramento de suas técnicas para que os seus processos seletivos ocorram com mais eficácia. Montenegro e Feitosa (2020) identificam como: ampliação da segurança do processo seletivo; redução das possibilidades dos vendedores em sumular imagens não verdadeiras; redução do *turnover* e, conseqüentemente, da necessidade de investimentos e custos em treinamentos e; promoção vantagens competitivas/produativas.

Mello (2019) aborda o conceito de competências para o Século XXI a partir de três domínios capazes de representar, de forma distinta, o pensamento humano, sendo eles: cognitivo, intrapessoal e interpessoal.

O domínio cognitivo engloba: (1) cognição e estratégia – desenvolvendo habilidades de pensamento crítico, capacidade para dar soluções a problemas, análises, argumentações, interpretações, tomada de decisão e aprendizagens adaptativas; (2) Conhecimento – desenvolvendo habilidades de busca por informações, mediante pesquisas e fontes, domínio das tecnologias (informação e comunicação), comunicação oral, comunicação escrita e escuta ativa; (3) criatividade e inovação (Mello, 2019).

O domínio intrapessoal é o que se dedica ao afeto – ou seja, a tudo aquilo que envolvam emoções propriamente ditas e promoções de sentimentos, visando sempre o desenvolvimento do autocontrole. Assim, se dedica a: (1) abertura intelectual/social – com habilidades de flexibilidade, adaptabilidade, responsabilidade pessoal e social, apreço à diversidade, adaptação, aprendizagem contínua, interesse e curiosidade; (2) ética no trabalho/conscientização – com habilidades como: iniciativa, autodirecionamento, responsabilidade, perseverança; produtividade, autorreflexão, integridade, cidadania e; (3) autoavaliação e autorreforço (Mello, 2019).

O domínio interpessoal engloba competências relacionadas à transmissão de informações a outras pessoas, da mesma forma que a interpretação das mensagens emitidas por outras pessoas – tais mensagens são verbais e não verbais. Assim, se dedica: (1) ao trabalho em

grupo e colaboração – junto às habilidades de cooperação, coordenação, empática, confiança, orientação, solução de conflitos e negociações e; (2) liderança – junto às habilidades de responsabilidade, comunicação assertiva, autoapresentação e influência social (Mello, 2019).

Assim, compreendido como se dá a valorização das competências para os vendedores que neste se inserem, de modo a executar suas habilidades laborativas – como abordado até aqui, busca-se no capítulo de resultados a discussão destas habilidades (*skills*).

O presente referencial serviu de fundamentação para o objetivo geral deste trabalho, que se resume em identificar as *soft* e *hard skills* mais valorizadas e requeridas no modelo de gestão por competências no mercado de trabalho de vendas, que se cumpriu na sequência, como delineado metodologicamente.

Registra-se que, embora explicado sobre o modelo CHA, que divide as competências em três grandes categorias (conhecimentos, habilidades e atitudes), para o presente estudo, tem-se como foco o modelo de gestão por competências classifica as competências em dois tipos principais: técnicas e comportamentais (*hard* e *soft skills*).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao procedimento metodológico, este estudo caracterizou-se como de natureza básica, de abordagem explicativa, pois segundo Gil (2022), busca a ampliação do conhecimento à respeito de um fenômeno (a gestão por competências), explorando sua realidade (mercado de trabalho de vendas) e centra-se na preocupação da identificação de fatores determinantes no desencadeamento deste fenômeno, desta realidade (as *soft* e *hard skills* mais valorizadas e requeridas). Ou seja, busca-se por meio deste procedimento explicar tais *skills*, bem como o mercado de trabalho vem procedendo com a valoração das mesmas.

Cumpriu-se mediante pesquisa mista bibliográfica-literária, pois como concebem Marconi e Lakatos (2017), não se resume só ao acervo de teorias, mas ao acesso aos trabalhos realizados que as tomam como referência. Portanto, para o levantamento do material, utilizou-se da bases de dados da *Scientific Eletronic Library Online* (SciElo) e do Google Acadêmico. Priorizam-se as publicações eletrônicas do período de 2019-2024, escolhidas a partir da relação específica com o tema de pesquisa e publicados na língua portuguesa, pois compreende-se que as publicações da literatura nacional possam retratar o cenário e contexto do mercado de vendas – não justificando, por isso, a extensão da pesquisa na literatura internacional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 *Soft e hard skills* mais valorizadas e requeridas pelo mercado de trabalho de vendas

O termo habilidade para o trabalho foi trazido por David McClelland, logo nos primeiros anos da década de 1970. E, mais tarde, a partir de conceitos inovadores, as habilidades ganharam a abordagem conceitual de um conjunto reunido de conhecimentos e de atitudes, com capacidade de se inter-relacionarem, afetando de forma considerável a atividade profissional (Bomfim, 2022).

O Quadro 2 reúne um resumo de alguns tipos de habilidades mais comuns.

Quadro 2 – Resumo dos principais tipos de habilidade

<i>Habilidades profissionais</i>	Idiomas, linguagem de programação, conhecimento em novas tecnologias, governança, gestão de risco, empreendedorismo e habilidades em análises estatísticas
<i>Habilidades metodológicas</i>	Resolução de problemas complexos, habilidades cognitivas, experiência em tecnologias, criatividade, interdisciplinaridade, senso crítico e facilidade na adaptação de mudanças
<i>Habilidades pessoais</i>	Gestão de tempo, conhecimento em psicologia e linguagem corporal, ser persistente e saber lidar com pressão, inteligência emocional, tomada de decisão, empreendedorismo
<i>Habilidades sociais</i>	Habilidades interpessoais (empatia), comunicação, conhecimentos interculturais, colaboração virtual, capacidade de cooperar com os outros, mente aberta, saber negociar, gestão de pessoas, orientação para serviços

Fonte: Bomfim (2022, p.41)

Para Freitas (2022, p.35), as habilidades profissionais compreendem, enquanto principais, a seguinte ordem: “iniciativa; ser capaz de resolver problemas ser capaz de identificar problemas; visão crítica e ordem de grandeza e; comunicação e escrita”. Em complemento, para o autor, cabe a estes profissionais a liderança de equipes e a gestão de pessoas. Sem estas habilidades principais e complementares, os profissionais não estão aptos para ingresso e permanência nas organizações e no mercado de trabalho atual.

Assim, as habilidades passaram a se relacionar com o desempenho, que passou a ser mensurado a partir de padrões predeterminados, e com potencialidade de serem aperfeiçoadas a partir de capacitações desenvolvidas e demandadas pelo mercado de trabalho globalizado (Bomfim, 2022).

O mercado de trabalho globalizado, altamente conectado tem exigido que os profissionais sejam mais do que tecnicamente qualificados. Os profissionais deste

século devem ser também flexíveis, capazes de solucionar problemas e devem pensar crítica, criativa e dinamicamente. Assim sendo, a ideia de priorização do conteúdo técnico deve ser abandonada em detrimento da necessidade de desenvolvimento das novas competências e habilidades do século XXI [...]. As habilidades do Século XXI são definidas como os conhecimentos e procedimentos que podem ser transferidos ou aplicados em novas situações [...]. As competências estão relacionadas à habilidade de atender demandas complexas por intermédio da mobilização de recursos psicossociais, incluindo habilidades e atitudes, em um contexto específico (Mello, 2019, p.26).

Consensualmente, tem-se na literatura a promoção da mensagem acerca da necessidade da conscientização dos envolvidos sobre desenvolver habilidades – não somente *hard*, mas também *soft skills* – corroborando com a oferta de profissionais mais bem preparados e qualificados para o mercado de trabalho faz-se emergencial dentro da gestão de pessoas que adota o modelo de competências (Castro; Brito; Varela, 2017; Costa *et al.*, 2024).

O mercado de trabalho de modo geral – e então o de vendas, considerando sua evolução – vem compreendendo as habilidades, criteriadas como *soft* e *hard skills* (Goulart Júnior; Camargo; Moreira, 2019; Del Prette; Del Prette, 2019; Mello, 2019; Oliveira *et al.*, 2022; Bomfim, 2022).

Segundo Carvalho (2023), os termos *hard* e *soft* são utilizados para a distinção dos diferentes tipos de *skills*, com base nas naturezas de suas competências. Portanto, as *hard skills* relacionam-se à expertise técnica e aos conhecimentos específicos para a execução de trabalhos/processos produtivos; as *soft skills* relacionam-se ao desempenho das atividades inerentes aos aspectos comportamentais da função de vendas.

Tem-se, então, que as habilidades técnicas são categorizadas com as *hard skills*, que no caso dos vendedores seria o trabalho com equipamentos, *softwares*, dados, tabelas, utilização de cálculos para precificar e dar descontos, dentre outros (Mello, 2019).

Analogamente, as *hard skills* estão diretamente relacionadas com o quociente intelectual (QI) do indivíduo e sua cognição. [...] são as habilidades mais explícitas, isto é, podem ser visíveis com maior facilidade. Em virtude de serem avaliadas por meio de testes técnicos e práticos. [...] são provenientes do conhecimento, prática e aptidão na execução de uma determinada tarefa. Tais como, experiência de trabalho, conhecimento e nível de especialização (Oliveira *et al.*, 2022, p.79).

Por outro lado, as *soft skills* são as habilidades que se relacionam com as interpessoais e intrapessoais, representando mecanismos que os vendedores precisam para estabelecer relações com outras pessoas, com seus clientes, empregadores e o mercado de trabalho (Goulart Júnior; Camargo; Moreira, 2019).

[...] dez *soft skills* requeridas pelo mercado de trabalho: [...] comunicação (capacidade de falar, apresentar, escrever e escutar); educação (boas maneiras, etiqueta social, respeitoso e educado); flexibilidade (capacidade de adaptar-se, reajustar e aceitação do novo); integridade (honesto, ético e moral); habilidades interpessoais (agradável, gentil, sociabilidade e empático); atitude positiva (otimismo e confiante); profissionalismo (boa aparência e equilíbrio); responsabilidade (autodisciplinado e bom senso); trabalho em equipe (ser cooperativo); e por fim, ética de trabalho (pontual, disposto e lealdade) (Oliveira *et al.*, 2022, p.79).

Castro, Brito e Varela (2017) compreendem a necessidade do uso do termo competências de empregabilidade para a demonstração da estreita relação ou linha tênue existente entre as *soft skills* e a empregabilidade, bem como e principalmente, entre a manutenção do emprego – ou seja, a minimização do *turnover*. Carvalho (2023) destaca que termos semelhantes utilizados na literatura sejam: competências transversais, *people skills* e habilidades humanas.

Rios e Oliveira (2022) compreendem que as habilidades, quando identificadas e percebida nos profissionais de vendas, sejam o diferencial necessário para mitigação do *turnover* – ou seja, compreendem um processo de gestão de pessoas focado na gestão estratégica.

Rios e Oliveira (2022) destacam que a produtividade almejada é justamente o que vem impor que o rendimento do trabalho do vendedor prevaleça, e que para tanto, gerir suas habilidades e competências é primordial. A produtividade poder-se-á aumentar-se nas organizações em razão de mudanças no processo de gestão de pessoas que participam do processo produtivo.

Del Prette e Del Prette (2019) registram que as *soft skills* sempre estiveram presentes no mercado de trabalho, contudo nem sempre percebidas ou valorizadas da maneira como deveriam ser, haja vista o não reconhecimento das diferenças que estas associam, agregam e somam aos serviços, projetos e demandas cumpridas. Registram que tais habilidades estão não somente em construção, mas em constante atualização pelos profissionais.

Registram, ainda, que são percebidas como traços do caráter, da personalidade e do comportamento dos profissionais perante o mercado e entremeio aos serviços prestados ao mesmo, transitando desde a liderança, a mediação, a negociação ou a facilitação estabelecida nas relações em que precisam estar envolvidos para desempenhar suas funções (Del Prette; Del Prette, 2019).

Pereira *et al.* (2023), a partir de um estudo realizado por Costa (2015), realizaram um comparativo entre as *hard* e *soft skills* (Quadro 3, que segue), para que a diferença entre elas possa ser compreendida e, então, enaltecida a necessidade e demanda de aprimoramento das

soft skills, sendo estas as diferenciais de bom vendedor no mercado de trabalho e essenciais à minimização do fenômeno do *turnnover* nas organizações em razão da desqualificação para a função.

Quadro 3 – Representação das *soft skills* e *hard skills* para profissionais de vendas

<i>Soft skills</i> (Competências Comportamentais)	<i>Hard skills</i> (Competências Técnicas)
Resolução de problemas	Conhecimentos matemáticos
Dinamismo	Planejar e executar vendas
Ética	Executar projetos
Criatividade	Conhecimentos tecnológicos
Comunicação efetiva	Domínio de língua estrangeiras
Reflexão crítica	Conhecimentos instrumentais
Escuta efetiva	Conhecimentos científicos
Relacionamento interpessoal	Conhecer produtos e processos
Gerenciamento de pessoas	Interpretar resultados
Liderança	Viabilidade econômica de projetos
Gerenciamento de conflitos	Conhecimentos ambientais
Flexibilidade	Analisar demandas mercadológicas
Gerenciamento de tempo	Conhecimentos sobre técnicas do trabalho
Trabalho em equipe	Implantar técnicas de qualidade

Fonte: Pereira *et al.* (2023, p.58)

Daurte e Targino (2020) corroboram ao registrar que a gestão de pessoas é um desafio frequente nas organizações, e que sua estratégia está em identificar e compreender o diferencial (as competências e as habilidades) de seus recrutados e selecionados, mantê-los no processo produtivo. Acrescenta que compete à gestão de pessoas, comprometer-se com a valorização dos vendedores competentes e habilidosos, adotando como estratégias: o trabalho mediante liderança representativa; implantação do processo produtivo por colaboração; e redução de níveis hierárquicos.

Sendo assim, Freitas (2022) compreende que o mercado de trabalho de vendas demanda por gestão estratégica de habilidades e competências, integrando critérios como qualidade, eficiência. Compreende, ainda, que o vendedor, frente ao vasto mercado de atuação, esteja preparado para assumir lideranças, controles, planejamentos e administrações de processos produtivos/de vendas, não se abstendo de apresentar soluções de problemas detectados no desenvolvimento desta atividade.

Rios e Oliveira (2022) salientam que a gestão de pessoas, assumindo o modelo de gestão por competências, ocupou-se dos cuidados em mostrar às organizações que os vendedores deixaram de ser recursos organizacionais, e passaram a assumir características como a inteligência, a criatividade, a personalidade e as aspirações de um processo produtivo – ou seja, os vendedores transpuseram-se de recursos (empregados) para colaboradores/parceiros do processo produtivo de uma organização.

Ainda, segundo Rios e Oliveira (2022), esta transposição tornou-se possível haja vista que os vendedores da atualidade se apresentam mais competentes e habilitados ao mercado de trabalho e, então, quando valorizados e geridos estrategicamente, mantem-se em seus cargos.

O Quadro 4, que segue, apresenta este processo comparativo de transposição, sendo possível, compreender-se, então, que a manutenção do processo produtivo depende não somente dos investimentos financeiros da organização, mas do investimento em vendedores dotados de competências e habilidades, e que a gestão de pessoas estratégica é a chave para sobrevivência e sucesso produtivo da organização.

Quadro 4 – Vendedores como recursos/empregados X colaboradores/parceiros

Vendedores como recursos/empregados	Vendedores como colaboradores/parceiros
✓ Empregados isolados nos cargos; ✓ Horários rigidamente estabelecido; ✓ Preocupação com normas e regras; ✓ Subordinação ao chefe; ✓ Dependência da chefia; ✓ Alienação à organização; ✓ Executoras de tarefas; ✓ Ênfase nas destrezas manuais; ✓ Mão de obra; ✓ Absenteísmo e abandono do processo de trabalho.	✓ Colaboradores agrupados em equipes; ✓ Metas negociadas e compartilhadas; ✓ Preocupação com resultados; ✓ Atendimento e satisfação do cliente; ✓ Vinculação à missão e à visão; ✓ Interdependência com colegas e equipe; ✓ Participação e comprometimento; ✓ Ênfase na ética e na responsabilidade; ✓ Fornecedores de atividades; ✓ Ênfase no conhecimento; ✓ Inteligência, competência e habilidades; ✓ Manutenção no processo produtivo.

Fonte: Macedo (2019, p.18)

De acordo com Rios e Oliveira (2022), a gestão de pessoas (no modelo de gestão por competências) é responsável pela seleção do profissional que o processo produtivo necessita, bem como do seu desenvolvimento e crescimento. E o objetivo desejado para o profissional de vendas é o mesmo da área de gestão de pessoas da organização produtiva, prestando-se à visão sistêmica, flexibilidade, adaptabilidade, ao planejamento e ao emprego de competências e habilidades desejadas pelo mercado de trabalho.

5 CONCLUSÕES E PROPOSTA

Mediante revisão de conceitos e teorias, destacou-se a necessidade de mapeamento das habilidades necessárias para trabalho, especificamente para os profissionais de vendas, atentando-se às novas abordagens utilizadas pelo mercado. Acatou-se que a correta gestão por competências corrobora com o aperfeiçoamento do negócio, a partir da valorização do talento e reconhecimento das suas qualificações.

A escolha certa do vendedor, para integrar uma organização e seu processo produtivo, a partir de competências e habilidades, vem assegurar a sua permanência na organização e no mercado de trabalho, bem como aumento da probabilidade de melhoria do seu desempenho, pois a vaga foi preenchida devidamente, haja vista que veio oferecer conhecimentos, habilidades e competências requisitadas e necessárias.

Conclui-se que dentre as competências essenciais para o profissional de vendas, identificam-se: o domínio cognitivo (cognição e estratégia, conhecimento, criatividade e inovação); o domínio intrapessoal (afeto, abertura intelectual/social, ética no trabalho/conscientização, autoavaliação e autorreforço) e; domínio interpessoal (trabalho em grupo e colaboração e liderança). E dentre as habilidades, tem-se: resolução de problemas; dinamismo; ética; criatividade; comunicação efetiva; reflexão crítica; escuta efetiva; relacionamento interpessoal; gerenciamento de pessoas; liderança; gerenciamento de conflitos; flexibilidade; gerenciamento de tempo; e trabalho em equipe.

Em relação às limitações de pesquisa, registra-se que a pesquisa da literatura contemporânea em relação à publicação de artigos científicos sobre a gestão por competências e habilidades no mercado de vendas é restrita (embora não conseguiu-se identificar quais lacunas ou limitações na literatura), encontrando-se subsídio para fundamentação em trabalhos de conclusão de curso, bem como na bibliografia clássica – o que impossibilitou a ampliação de uma discussão e achados de outros autores sobre estudos práticos (estudos de caso ou pesquisas de campo) sobre o assunto.

Sendo assim, enquanto sugestão para pesquisas e trabalhos futuras, acredita-se que a continuidade deste trabalho (extensão e complemento), mediante pesquisas de campo com gestores de pessoas (de profissionais de venda) possa corroborar, ainda mais, com a referida comunidade acadêmico-científica de Administração/Marketing/Gestão de Pessoas servindo de fonte de consulta e fundamentação para trabalhos, estudos e publicações posteriores.

REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BOMFIM, K. L. N. **Definição das características do perfil de liderança profissional no setor de energia**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Energia) – Universidade Estadual Paulista (Unesp). Rosana, 2022.
- CARVALHO, R. A. C. **Engenheiro Elétrico: identificação e mapeamento de *soft skills* e *hard skills***. Monografia (Bacharelado em Engenharia Elétrica). Universidade Federal de Ouro Preto. João Monlevade, 2023.
- CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v. 4, n.1, p. 408-423, 2017.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- COSTA, N. **A importância das competências transversais (*soft skills*) na formação do engenheiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Industrial Química) – Universidade de São Paulo, Lorena, 2015.
- COSTA, M. A. B. *et al.* Hard e soft skills no contexto da Indústria 4.0. **Revista Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 9, n. 3, p. 61-97, mai-jun, 2024.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. **Competência Social e Habilidades Sociais: manual teórico-prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2019.
- DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.
- DUARTE, E. N.; TARGINO, C. A. H. Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento e Ciência da Informação: diálogos possíveis. **Ciência da Informação**, v. 49, n. 2, 17 ago. 2020.
- FERRAZ, R.; PROENÇA, I. C.; LOUREIRO, A. V. Estratégia de Vendas. **Revista Pensar Além**, v.4, n.1, p. 62-73, 2020.
- FREITAS, J. P. M. **Gestão de Pessoas e a Engenharia: Contribuições e Formas de Atuação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Pampa. Bagé, 2022.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GOULART JÚNIOR, E; CAMARGO, M. L.; MOREIRA, M. C. Habilidades sociais profissionais: produção científica nacional e relevância do tema para a saúde dos trabalhadores. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 10, n. 2, p. 41-50, jul./dez. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MELLO, G. N. A. Desenvolvimento de competências e habilidades dos empresários juniores atuantes nos campos da engenharia. **Revista de Ensino de Engenharia**, v. 39, n. 2, p. 25-34, 2019.

MONTENEGRO, A. V.; FEITOSA, R. L. Gestão do Desempenho por Competências em uma empresa brasileira de alimentos. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.11 n1, p. 137-146. 2020.

MOREIRA, J. C. T.; GOBE, A. C.; FISCHER, C. H.; SOUZA, J. J.; PASQUALE, P. P. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2017

NARDES, L.; GALLON, S.; TAUFER, E.; BITENCOURT, B. M. A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 2, p. 69-94, maio/ago. 2021.

NUNES, T. B.; BILAC, D. B. N.; LUZ, C. N. M. Gestão por competências: uma ferramenta estratégica. **Revista Multidebates**, v.4, n.6, p. 48-66, Palmas/TO, dez. 2020.

OLIVEIRA, M. C. R.; SILVA, R. V. I. S.; GOUVÊA, P. L.; COTRUFO, M. E. C. M.; KOGA, A. C. B. C. Identificação das habilidades sociais mais valorizadas e requeridas pelo mercado de trabalho: uma experiência de estágio em psicologia e processos de gestão. **LAJBM**, v. 13, n. 1, p. 75-85, jan-jun/2022.

PEREIRA, L. *et al.* Análise das habilidades desenvolvidas nos cursos de graduação na visão de seus egressos. **Revista de Ensino**, v. 42, n.1, p. 54-69, 2023.

RIOS, P. S. R.; OLIVEIRA, E. J. Competências do vendedor e diferencial competitivo. **Revista Humanidades e Tecnologia**, v.34, n.1, p. 410-424, 2022.

RODRIGUES, E. E. D. *et al.* Gestão Por Competências no SEBRAE/PE: Uma Análise Crítica dos Indicadores que compõem o Placar Individual de Carreira. **Rev. Mult. Psic.** v.15, n. 54, p. 263-276, 2021.