

## Soft skills aplicadas à gestão dos negócios

**Júlia Roque**

Diretora administrativa e de programas do Roque Advogados

Antes de qualquer coisa, é preciso compreender a diferença entre hard e soft skills para entender a importância desta última na gestão de negócios.

Hard skills são aquelas habilidades técnicas e específicas que todos aprendemos na faculdade ou em cursos técnicos. É saber construir e montar planilhas no Excel, calcular o lucro mensal, analisar balancetes, etc. São as habilidades que normalmente colocamos nos currículos, aquelas que podemos, de certa forma, medir.

Soft skills são habilidades completamente diferentes. São aquelas voltadas para o lado humano, comportamental e social do sujeito. É a capacidade de resolver problemas, de saber lidar com situações de alta pressão, de saber se comunicar bem, de liderar, de trabalhar em equipe. E essas não são habilidades que aprendemos na faculdade. Aprendemos (ou não) a partir das nossas experiências de vida.

Mas por que, cada vez mais, elas têm ganhado destaque e relevância no mundo dos negócios e, especialmente, na gestão desses negócios?

De nada adianta você desempenhar com exímio talento a análise de um balancete se você não souber explicá-lo para o seu cliente. De nada adianta você ser excelente em controlar entradas e saídas e escolher os melhores investimentos se, no momento em que é cobrado, você “explode”.

Ser bom em hard skills é importante, claro. Contudo, atualmente, elas andam de mãos dadas com as soft skills. Um estudo da Harvard University, da The Carnegie Foundation e da Stanford University concluiu que 85% do sucesso no trabalho vem do desenvolvimento de soft skills. E esse número não é por acaso.

Cada vez mais, os negócios têm se preocupado com as relações humanas, tanto internas, entre funcionários, quanto externas, com clientes, fornecedores, parceiros. Saber se comunicar, trabalhar em equipe e, principalmente, ter a capacidade de resolução de problemas são diferenciais no mercado.

E quando a questão é gestão? Quais as principais soft skills ne-



cessárias? Primeiro: se você ocupa um cargo de gestão, isso significa que você lidera, antes de mais nada, pessoas. E as pessoas não são fáceis de lidar. Por isso, empatia e saber ouvir (realmente ouvir) são as duas principais habilidades da gestão.

Funcionários e membros de equipe que se sentem valorizados produzem mais resultados porque são vistos. Ter um líder e gestor com essa capacidade humana é um diferencial enorme. É claro que é preciso estabelecer os limites dessa relação. Ter empatia é diferente de sentir compaixão. Ser empático é se colocar no lugar do outro e ainda ter a capacidade de ter o “olhar de fora” para resolver o problema. Sentir compaixão é sentir a dor do outro e, nessas situações, nossa percepção fica “embaçada”, comprometida.

A terceira soft skill fundamental para a gestão é a capacidade de adaptação. Nem sempre um negócio vai crescer de forma exponencial. Quem tem um negócio sabe que dias bons e dias ruins acontecem e ter um gestor que sabe administrar uma crise, que consegue trabalhar sob pressão, criando opções e se adaptando à realidade do mercado, é um fator distintivo e raro de encontrar.

São nessas ocasiões que a inteligência emocional também entra em campo. Não basta saber se comunicar, ter empatia, conseguir se adaptar se, ao menor sinal de instabilidade, você se deixa levar pelas emoções e entra em crise.

A boa notícia é que, se você acha que precisa melhorar suas soft skills, você pode aprendê-las ou melhorá-las. Como? A resposta é um tanto quanto clichê: autoconhecimento. É preciso se conhecer, saber quais são suas reações a determinadas situações, analisar constantemente suas próprias ações e defeitos e saber como se comportar em momentos de alta pressão.

## Segurança, quanto vale?

**Carlos Köhler**

Presidente do Grupo Cindapa e especialista em segurança pública e privada

As transformações nas estruturas econômicas e sociais observadas nos últimos anos e o fomento à violência em todos os níveis hoje exigem se pensar, cada vez mais, em proteção. Por isso, um plano de gestão de riscos, envolvendo empresas, condomínios horizontais e verticais, prédios públicos e comerciais, nunca foi tão necessário como nos dias atuais.

Esta necessidade de rigor na segurança vem sendo observada em todos os segmentos e apontada pela ABESE – Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança, que estima um crescimento do mercado de 19% ao final de 2023, contra os 18% registrados no ano passado.

Em se tratando de comitês de segurança e condomínios, não há dúvidas de que eles estão atentos às melhorias que possam implementar para a

garantia de segurança de seus condôminos. Entretanto, isto só não basta. É preciso ir muito além de evidenciar a sensação de que moradores estão seguros, o que, na verdade, pode ser muito subjetivo, dependendo das experiências de cada um.

Estabelecer um Plano de Segurança, obedecendo às normas ISO 31000:2018, é essencial neste processo, onde muitos pontos devem ser analisados e identificados como possíveis riscos. Um Plano de Segurança bem estruturado quase não existe e precisamos mudar isto. Com ele, é possível prever incontáveis riscos, tanto no ambiente externo (cidade, bairro, se há ocorrências de furto e roubo etc), quanto no ambiente interno do condomínio. Mas, antes de tudo, é preciso saber, qual o nível de segurança que se quer, os recursos e os meios que se tem para isto.

De fato, um plano de segurança pode não ser tão simples, envolve meios organizacionais, infraestrutura, tecnologia e pes-

soas (vigilantes, porteiros). E aí pode vir a questão quanto vale tudo isto? A paz e a tranquilidade não têm preço. Vai depender, por exemplo, do tipo de condomínio, se baixo, médio ou alto padrão, podendo ir de R\$ 4 ou R\$ 5 mil, até milhões.

“Qualquer que seja o grau de segurança que se imagina (com alarmes, câmeras, reconhecimento facial, vigilantes armados, entre outros) e os recursos disponíveis, nada afasta a necessidade de um plano de segurança bem elaborado”. Isto será fundamental para resguardar a vida e o bem-viver em condomínios.

É justamente para esclarecer o público sobre todas estas questões que estaremos participando da 7ª edição do tradicional “Evento dos Síndicos”, promovido pelo Grupo Guarida, que ocorre na Pucrs, em Porto Alegre, nesta quinta-feira, 25. O encontro reunirá especialistas para debaterem temas como legislação, gestão de conflitos, segurança e inovação no cenário condominial.

## Zona Franca de Manaus vira bola da vez

**Eduardo Bonates**

Advogado especialista em Contencioso Tributário e Zona Franca de Manaus e sócio do escritório Almeida, Barretto e Bonates Advogados

A Advocacia-Geral da União (AGU) está em modo de ataque e as teses tributárias em tramitação nos tribunais superiores a respeito do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) se tornaram a bola da vez nas disputas bilionárias que o Governo Federal trava na Justiça. Os processos tributários sobre a PIS e a Cofins em tramitação no Superior Tribunal de Justiça (STJ) e no Supremo Tribunal Federal (STF) possuem um impacto estimado de R\$ 635,4 bilhões.

Ao menos 11 teses diferentes serão avaliadas pelos ministros, atendendo a pedidos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. O ministro da Fazenda, Fernando Haddad, já afirmou em diversas entrevistas que essas batalhas no STJ e no STF

servirão para ampliar a receita do governo, para viabilizar as metas contidas na proposta de arcabouço fiscal.

Os ministros dos tribunais superiores têm acatado esses pedidos da Advocacia-Geral da União, muitas vezes por meio de decisões extremamente contro-

**As recentes decisões judiciais e sua natureza eminentemente política geram extrema preocupação no meio empresarial**

versas. Nem mesmo os princípios constitucionais tributários têm sido respeitados, levando os juristas e tributaristas a acreditar que a sanha arrecadatória do Governo Federal tem se sobreposto ao sistema de proteção legal dos contribuintes.

Os próximos alvos da União serão as decisões judiciais que suspenderam a exigência dos dois tributos em razão das receitas obtidas na área de incentivos, principalmente na Zona Franca de Manaus. Quatro das teses sobre PIS/Cofins que estão nos tribunais superiores beneficiam as empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus e nas Áreas de Livre Comércio da Amazônia Ocidental.

O temor aumentou com as recentes decisões do STF e do STJ, que modificam a coisa julgada em matéria tributária e permitiram até mesmo a cobrança de valores retroativos em processos transitados em julgado. As recentes decisões judiciais e sua natureza eminentemente política geram extrema preocupação no meio empresarial, sendo a insegurança jurídica uma realidade crescente das empresas instaladas na Zona Franca de Manaus. Nem mesmo processos encerrados há anos estão hoje a salvo.