

7 argumentos que comprovam a importância do equilíbrio entre hard skills e soft skills em um Conselho de Administração

No modelo tradicional de negócios, as empresas valorizam, em seus conselhos de administração, prioritariamente a experiência, o domínio especializado e o conhecimento acumulado de seus conselheiros. No entanto, com o desenvolvimento e evolução de novos modelos de negócios, mais correspondentes às exigências e demandas atuais da sociedade e da economia, surge uma crescente necessidade de equilibrar as **competências técnicas** - ou hard skills - com um outro tipo de habilidades, mais **socioemocionais** - as soft skills -, que permitam uma colaboração mais eficaz e maior adaptabilidade frente às mudanças complexas que ocorrem no mundo globalizado.

Afinal, no novo paradigma corporativo, as competências técnicas não são mais suficientes, se isoladas, como base para a tomada de decisões. O que quero dizer é que a integração das soft skills, que antes ficavam em segundo plano, torna-se essencial para um conselho de administração mais eficaz.

E não estou falando de não mais se valorizar as competências técnicas, pois estas são incontestáveis na composição dos membros de um conselho. Defendo, entretanto, um olhar também atento e estratégico para as habilidades comportamentais. Inclusive, recomendadas pelo @IBGC, tradicional escola brasileira de Governança Corporativa, algumas habilidades técnico-funcionais e comportamentais que definem o perfil modelo de um conselheiro de administração.

Em seu [Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa](#), o IBGC lista estas desejáveis competências a serem observadas na seleção de membros de um conselho de administração, equiparadas em grau de importância:

- **Técnico-funcionais (hard skills):** conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis, financeiros e não financeiros; conhecimento sobre legislação societária, regulação, gerenciamento de riscos, controles internos e compliance.
- **Comportamentais (soft skills):** escuta ativa; empatia; disposição para defender pontos de vista a partir de julgamento próprio; adaptabilidade; capacidade de comunicação e

trabalho em equipe; comprometimento com o propósito e código de conduta da organização; habilidade em pensar estrategicamente.

Como a integração entre hard skills e soft skills pode ser promissora em um Conselho de Administração?

O equilíbrio entre hard skills e soft skills é crucial para um conselheiro, pois cada tipo de habilidade contribui de maneira distinta, mas complementar, para a eficácia e o sucesso do conselho. E a seguir dou alguns exemplos de como esse equilíbrio pode apresentar resultados ainda mais promissores em um conselho de administração, considerando as competências listadas pelo IBGC:

1. **Tomada de decisões mais eficiente:** enquanto as hard skills, que comportam conhecimentos técnicos, experiência e habilidades analíticas, permitem ao conselheiro entender e avaliar de forma sistêmica cada dado, informação e processos para uma tomada de decisão mais informada e estratégica, as soft skills, cujas competências incluem comunicação, empatia e habilidades de negociação, são fundamentais para discutir e negociar soluções, resolver conflitos e construir consenso entre os membros do conselho, garantindo que as decisões sejam compreendidas e aceitas por todos os stakeholders.
2. **Adaptabilidade e inovação:** para implementar novas ferramentas e tecnologias e adotar metodologias e processos inovadores, o conhecimento especializado é essencial. Mas o conselheiro com habilidades de flexibilidade, pensamento criativo e mentalidade aberta ajudam toda a organização a se adaptar rapidamente às mudanças, promover a inovação e explorar novas oportunidades.
3. **Desenvolvimento e aprendizado contínuo:** para um conselheiro, a proficiência técnica é importante para entender as melhores práticas do setor e avaliar as novas tendências do mercado. Agora, para o seu crescimento e evolução pessoal e profissional - e de todos os membros do conselho - a disposição para aprender e a capacidade de promover um ambiente de aprendizado colaborativo são essenciais.
4. **Eficiência operacional:** para compreender a fundo os processos operacionais a ponto de otimizá-los, é preciso experiência técnica e conhecimento profundo. Mas as habilidades de comunicação e organização garantem que as operações sejam coordenadas e que a informação sobre a melhor forma de executar os processos flua de maneira eficiente entre todos os membros do conselho e equipe executiva.
5. **Liderança inspiradora:** conhecimentos profundos em áreas específicas e a experiência técnica aumentam a capacidade do conselheiro para liderar projetos ou iniciativas, de forma a orientar a equipe e a gestão executiva com maior credibilidade.

Por outro lado, habilidades interpessoais, empatia e capacidade de motivar pessoas o ajudam a inspirar e influenciar os demais membros do conselho e a equipe executiva, facilitando a integração e o alinhamento entre todas as partes.

- 6. Colaboratividade e gestão de relacionamentos:** identificar oportunidades de colaboração e entender as diferentes necessidades e desafios dos stakeholders só são possíveis a partir de experiência e conhecimento técnico aprofundado. Contudo, a capacidade de construir e manter relacionamentos e a escuta ativa permitem uma colaboração mais construtiva e ajudam a promover um ambiente mais harmonioso e produtivo.
- 7. Resolução de conflitos:** em uma situação de conflito de ideias e de propostas, as habilidades técnicas permitem ao conselheiro compreender a fundo cada questão em disputa, para que apresente soluções baseadas em análises e dados. Já as habilidades de mediação ajudam o conselheiro a lidar com as divergências de forma diplomática, preservando relacionamentos e mantendo a coesão dentro do conselho.

Além disso, ao mesmo tempo em que os conselheiros habilidosos, com visão estratégica para o negócio e que identificam e preveem riscos e oportunidades geram confiança nas propostas apresentadas pelo Conselho e estimulam sua execução, de forma eficiente, dada a profundidade do conhecimento demonstrado, os conselheiros que são bons ouvintes, empáticos, agregadores e abertos ao novo tornam-se envolventes, ao ponto de compelir e influenciar as pessoas na execução colaborativa e inovadora dos processos.

Desafios para incorporar os soft skills no Conselho de Administração

Integrar os soft skills entre as competências desejadas dos conselheiros, requer uma mudança de mindset da gestão corporativa, inclusive do próprio Conselho - tanto de forma individual quanto coletiva. Contudo, é crucial o autoconhecimento, que promove a consciência das próprias habilidades comportamentais e do que é preciso desenvolver individualmente para, então, aprimorar o grupo.

Esse processo é gradual e evolutivo, mas requer ações com objetivos bem definidos que visem a transformação da cultura de governança corporativa.

Em resumo, o equilíbrio entre hard skills e soft skills permite que um conselheiro não apenas compreenda a complexidade do negócio, mas também se comunique e colabore de forma mais integrada e produtiva. Esse equilíbrio é fundamental para uma liderança eficaz, uma tomada de decisões mais estratégica e para o sucesso geral do conselho e da organização.