



AS SOFT SKILLS COMO FATOR DETERMINANTE DE SUCESSO E EMPREGABILIDADE NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL¹

Lívia Carrér Borges Dias Rodrigues ²

Mônica Santos Amaral ³

RESUMO

O presente artigo de revisão explora a crescente relevância das *Soft Skills* (habilidades socioemocionais e comportamentais) no panorama profissional do século XXI, marcado pela aceleração da tecnologia, automação e globalização. Em um contexto onde a Inteligência Artificial e o avanço das máquinas tornam as habilidades humanas insubstituíveis, as *Soft Skills* emergiram como o principal diferencial competitivo para os indivíduos. O estudo conceitua as *Soft Skills* em contraste com as *Hard Skills*, rastreando sua evolução histórica e o reconhecimento de sua importância a partir da década de 1970. A pesquisa identifica um conjunto essencial de competências transversais para o profissional do futuro, incluindo Comunicação, Trabalho em Equipe, Inteligência Emocional, Resolução de Problemas e Adaptabilidade, e analisa como estas são percebidas e desenvolvidas em ambientes de trabalho

¹ Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

²E-mail liviacbdr@gmail.com e Mini currículo : Administradora graduada pela Universidade Católica de Goiás -Goiânia, especialista em Docência Universitária – UNIGOIÁS , MBA em Gestão de Pessoas – ALFA , Pós em Tutoria em EAD - FACUNICAMPS, e Mestrado em Liderança pela UNISA-SP. Experiência em Ensino Superior, Pós Graduação, treinamentos e palestras. Além de consultorias em empresas nas áreas de desenvolvimento humano, lideranças e gestão de equipes.

³E-mail monicaamaral22@hotmail.com e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

contemporâneos, como o teletrabalho. Os resultados de estudos empíricos e revisões apontam que as organizações valorizam as *Soft Skills* em mais de 78%, sendo o fator predominante em decisões de promoção e desligamento. Contudo, persiste um conhecimento raso sobre o tema por parte de futuros gestores de Recursos Humanos, ressaltando a urgência de integração dessas competências na formação profissional.

Palavras-chave: Soft Skills. Hard Skills. Inteligência Emocional. Profissional do Futuro. Competências.

1. Introdução

O mercado de trabalho no século XXI está imerso em um cenário de profunda e contínua transformação, impulsionado principalmente pela globalização e pelo avanço tecnológico, que inclui a inteligência artificial e a automação. Essa dinâmica exige uma redefinição do perfil profissional, afastando o foco exclusivo das competências técnicas (*Hard Skills*) e direcionando a atenção para as capacidades humanas insubstituíveis pela tecnologia.

A transformação digital tem remodelado profundamente o mercado de trabalho, trazendo novas demandas e exigindo dos profissionais muito mais do que conhecimento técnico. Nesse cenário, as soft skills — competências socioemocionais e comportamentais — tornaram-se um fator determinante para o sucesso e a empregabilidade.

Historicamente, as *Hard Skills* (habilidades técnicas específicas e quantificáveis, comprovadas por certificados), foram priorizadas, especialmente durante as Revoluções Industriais. No entanto, a partir da década de 1970, estudos sobre comportamento organizacional começaram a revelar a importância das habilidades interpessoais e emocionais na eficácia das equipes e na liderança.

Enquanto as hard skills (habilidades técnicas) podem ser aprendidas e atualizadas com treinamentos e formações, as soft skills envolvem aspectos como comunicação, empatia, criatividade, adaptabilidade, resolução de problemas e inteligência emocional. Essas competências permitem que os profissionais enfrentem mudanças rápidas, lidem com a complexidade das relações interpessoais e se mantenham relevantes diante das constantes inovações tecnológicas.

Neste contexto, as *Soft Skills* (habilidades macias, comportamentais e socioemocionais), tornaram-se o diferencial competitivo essencial. As

organizações, em busca de colaboradores que superem as novas demandas de trabalho, exigem profissionais com habilidade para coordenar tarefas, juízo de ética e facilidade para trabalhar em equipe. O domínio dessas habilidades não apenas auxilia na busca por uma colocação, mas também impulsiona a carreira.

A valorização das *Soft Skills* é tamanha que as organizações, embora contratem colaboradores por sua capacidade técnica (*Hard Skills*), os promovem e os demitem pelas competências dessas habilidades socioemocionais. Assim, em meio ao avanço tecnológico, onde empregos com baixa interação social têm maior probabilidade de extinção, a demanda por trabalhadores com inteligência social e emocional é crescente.

Na era digital, onde a automação e a inteligência artificial substituem tarefas rotineiras, o diferencial humano está na capacidade de inovar, colaborar e tomar decisões estratégicas. Assim, organizações buscam cada vez mais pessoas capazes de trabalhar em equipe, liderar com sensibilidade e construir soluções criativas para desafios complexos.

Para os profissionais, o desenvolvimento contínuo das soft skills representa não apenas uma vantagem competitiva, mas também uma condição essencial para a sustentabilidade de suas carreiras. Para as empresas, significa maior engajamento, produtividade e capacidade de adaptação em ambientes altamente dinâmicos.

Em síntese, na era da transformação digital, as soft skills se consolidam como o elo entre a tecnologia e a humanidade, sendo indispensáveis para quem deseja alcançar sucesso e empregabilidade em um mundo em constante evolução.

Diante desse panorama e da necessidade de profissionais de Recursos Humanos (RH) estarem alinhados a essa nova realidade, o questionamento central que orienta esta revisão é: “Qual a relevância das Soft Skills no século XXI no mundo profissional?”.

O objetivo deste artigo é caracterizar a importância das *Soft Skills*, identificando as habilidades essenciais para o profissional do futuro e analisar sua influência no contexto da gestão de pessoas e nos ambientes de trabalho flexíveis e remotos.

2. Metodologia de Revisão

Este trabalho consiste em uma revisão integrativa de literatura, buscando consolidar e analisar criticamente conceitos, aplicações e percepções sobre *Soft Skills* no ambiente profissional contemporâneo, a partir dos materiais disponibilizados.

A metodologia baseou-se na análise de pesquisas de caráter exploratório e qualitativo, incluindo estudos de campo realizados com estudantes de Recursos Humanos (RH), bem como análises de bibliografia e materiais sobre o profissional do futuro na era digital. Os achados foram sintetizados e categorizados para delinejar: (a) a distinção conceitual e histórica entre *Soft Skills* e *Hard Skills*; (b) o impacto dessas competências no mercado de trabalho e nas decisões de RH; e (c) o perfil das habilidades socioemocionais exigidas no ambiente digital e flexível (teletrabalho). A análise dos dados empíricos, como os relatos dos estudantes de RH, e os resultados comparativos entre profissionais, forneceu o embasamento para a discussão da relevância e do impacto dessas habilidades no contexto empresarial.

3. Desenvolvimento: Soft Skills, Tecnologia e o Desempenho Adaptativo

3.1. Soft Skills e Hard Skills: Definição e Evolução Conceitual

O termo *Skills* designa habilidades ou capacidades, o modo como uma pessoa age e concretiza um objetivo de forma eficiente. No contexto da gestão e do trabalho, a dicotomia entre *Hard Skills* e *Soft Skills* é fundamental para a compreensão das demandas atuais.

- **Hard Skills:** São as habilidades técnicas específicas e quantificáveis, que podem ser aprendidas, comprovadas por certificados ou diplomas, e relacionam-se às conquistas de um currículo, como nível de formação e experiência de trabalho. No início do século XIX, o diploma garantia o passaporte para grandes indústrias.
- **Soft Skills:** São as competências transversais, que englobam a personalidade e o comportamento profissional do indivíduo. Incluem aptidões mentais, sociais e emocionais, aprimoradas pela cultura, experiência e educação de cada pessoa. O Banco Mundial (2018) as define como competências “para a vida”, necessárias para uma boa condução da existência, aplicáveis desde o ambiente familiar até o local de trabalho.

A evolução histórica demonstra que, enquanto as *Hard Skills* foram priorizadas durante a Revolução Industrial para trabalhos em grandes indústrias focados em processos repetitivos, a partir da década de 1970, o

conceito de competência foi ampliado para incluir qualificações e características pessoais que possibilitam realizar o trabalho em um nível superior ao esperado.

A grande virada ocorreu com o reconhecimento de que o modelo técnico é insuficiente. As *Hard Skills* individualmente não garantem o sucesso profissional, sendo apenas uma condição necessária para um profissional se manter no emprego. Pesquisas revelaram que as *Soft Skills* são mais valorizadas pelas organizações, com 78,7% de relevância, em comparação a apenas 14,54% para as *Hard Skills*.

3.2. O Imperativo da Adaptação e as Novas Demandas Tecnológicas

O avanço da tecnologia e a automação estão redefinindo o conceito de competência. Os empregos com baixa interação social correm o risco de extinção, ao passo que a demanda por trabalhadores com inteligência social e emocional aumenta.

A tecnologia não apenas automatiza tarefas, mas também exige uma capacidade de adaptação constante. O mercado de trabalho exige que o profissional seja flexível e capaz de tomar rápidas decisões, dada a imprevisibilidade e instabilidade decorrentes do desenvolvimento tecnológico.

Nesse contexto, as *Soft Skills* exigem que a força de trabalho realize um desempenho adaptativo, que é a capacidade de um indivíduo de se ajustar às novas condições e demandas de trabalho. Pulakos et al. (2000) desenvolveram uma taxonomia desse desempenho em oito dimensões, que incluem a capacidade de:

- Lidar com crises e emergências.
- Lidar com o estresse do trabalho.
- Resolver problemas de forma criativa.
- Lidar com situações incertas e imprevisíveis.
- Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos aplicados ao trabalho.
- Demonstrar adaptabilidade interpessoal e cultural.
- Demonstrar adaptabilidade física ao trabalho.

A *Soft Skill* de Inteligência Emocional é apontada como peça-chave para a adaptação a essas mudanças, pois as pessoas com prática emocional bem desenvolvida tendem a ser mais eficientes e satisfeitas, dominando hábitos mentais que fomentam sua produtividade (Goleman, 1995).

3.3. Competências Socioemocionais Essenciais para o Profissional do Futuro

O mercado de trabalho passa por transformações aceleradas impulsionadas pela globalização, pela automação e pela revolução digital. Nesse contexto, o diferencial competitivo não está apenas no domínio de conhecimentos técnicos, mas, sobretudo, no desenvolvimento das competências socioemocionais, que se tornaram fundamentais para o profissional do futuro.

Entre as mais valorizadas, destacam-se:

- **Inteligência emocional**, que envolve autoconhecimento, autocontrole e a capacidade de lidar com pressões e desafios de forma equilibrada.
- **Comunicação eficaz**, essencial para transmitir ideias com clareza, estabelecer relações de confiança e colaborar em equipes multidisciplinares.
- **Resiliência e adaptabilidade**, que permitem enfrentar mudanças rápidas, aprender com erros e ajustar-se a novos cenários.
- **Pensamento crítico e criatividade**, indispensáveis para analisar problemas complexos e propor soluções inovadoras.
- **Colaboração e empatia**, fundamentais para construir ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, respeitando diferentes perspectivas.

Essas competências não apenas fortalecem a performance individual, mas também contribuem para o sucesso coletivo das organizações. Profissionais que as desenvolvem têm maior capacidade de inovação, liderança e engajamento, tornando-se protagonistas em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Em suma, as competências socioemocionais são o alicerce que conecta conhecimento técnico a atitudes humanas, permitindo que o profissional do futuro não apenas se mantenha empregável, mas também encontre propósito e realização em sua trajetória.

Embora o termo *Soft Skills* englobe diversas aptidões, algumas se destacam como cruciais para o sucesso no mercado de trabalho contemporâneo e futuro. Robles (2012) identificou os seguintes grupos de

habilidades mais buscadas por empresários e gestores: comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, trabalho em equipe e ética no trabalho.

Outras habilidades essenciais ressaltadas pela literatura e pelas percepções dos profissionais incluem:

- **Comunicação Assertiva/Eficaz:** É crucial para a clareza de ideias, expectativas e objetivos. A comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva diminuem a rotatividade e promovem maior satisfação. No ambiente administrativo, permite a transmissão clara de informações e evita mal-entendidos.
- **Trabalho em Equipe e Colaboração:** Fundamental para a sinergia, potencialização de resultados, e para tornar o convívio profissional mais agradável e produtivo.
- **Inteligência Emocional/Autocontrole:** Essencial para a qualidade de vida do funcionário, permitindo que ele lide com a pressão por resultados, evitando a fadiga.
- **Resolução de Problemas:** Permite que os profissionais analisem problemas, proponham soluções alternativas de forma rápida e eficaz, o que é capaz de gerar mais resultados na carreira profissional.
- **Criatividade/Inovação:** Uma das habilidades mais importantes, especialmente para cargos como Marketing Digital.
- **Liderança:** Habilidade de influenciar e orientar equipes, promovendo um ambiente de confiança.

3.4. Soft Skills e a Dinâmica do Teletrabalho

O teletrabalho ou trabalho flexível, definido como trabalho à distância com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), acentuou a necessidade de determinadas *Soft Skills*. No trabalho informacional, o caráter imaterial da atividade tende a condensar maiores margens de autonomia, exigindo maior investimento e liberdade pessoal na execução dos processos.

Um estudo que analisou o desempenho adaptativo de profissionais em regime de *home office* durante a pandemia de COVID-19, comparando residentes no Brasil e no exterior, revelou percepções interessantes:

- **Desempenho Percebido:** A grande maioria dos respondentes, tanto no Brasil quanto no exterior, concordou parcial ou totalmente que apresentavam bom desempenho nas habilidades listadas. Habilidades como Vontade de Aprender e Habilidades Técnicas/Digitais tiveram a moda máxima (5) para ambos os grupos.

- **Habilidades com Menor Moda no Brasil: A Comunicação Oral e a Inteligência/Controle Emocional** registraram as menores modas entre os residentes no Brasil.
- **Habilidade com Menor Moda no Exterior: O Trabalho em Equipe** foi a habilidade com menor valor percebido entre os residentes no exterior. A hipótese é que residir em um país estrangeiro desenvolve a inteligência emocional (devido ao contato com diferentes culturas), mas essa multiculturalidade pode se tornar uma barreira para o trabalho em equipe.

Este estudo comparativo demonstra que, mesmo que as *Soft Skills* não sejam ensinadas explicitamente, os profissionais percebem sua presença em suas rotinas e reconhecem sua necessidade na vida profissional.

4. Discussão: Gestão, Avaliação e Desenvolvimento das Soft Skills

4.1. O Papel Estratégico do RH na Contratação e Retenção

O avanço da gestão de Recursos Humanos (RH) para um viés humanista, onde os colaboradores são vistos como “parceiros” do negócio, elevou o papel da avaliação das *Soft Skills*. A assertividade no processo de contratação é vital para o desenvolvimento da organização e a manutenção do diferencial competitivo.

A análise das competências socioemocionais é considerada uma ferramenta de extrema importância para a avaliação de desempenho dos profissionais. As habilidades socioemocionais são capazes de influenciar o sucesso no desempenho no trabalho, a retenção de planos e desenvolvimento, a gestão de carreiras e os benefícios e recompensas. A comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva promovem maior satisfação e diminuem fatores como a rotatividade.

Os estudantes de RH entrevistados confirmam que as habilidades socioemocionais influenciam no processo de contratação e demissão de funcionários. Andrade (2016) corrobora que gestores entrevistados revelaram que a maioria dos colaboradores são dispensados por aspectos comportamentais, como a não aderência aos valores da companhia.

O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) exige que as companhias analisem a formação acadêmica e as competências sociais e técnicas, sendo que a análise das *Soft Skills* ocorre geralmente na segunda etapa do processo de entrevista. A falta de conhecimento sobre o perfil do candidato no processo

de contratação pode levar a futuros problemas e a uma diminuição da produtividade.

4.2. Desafios do Conhecimento e a Necessidade de Aprimoramento Contínuo

Embora a relevância das *Soft Skills* seja amplamente reconhecida, o nível de conhecimento sobre o tema entre os futuros profissionais de RH ainda é considerado raso. Os participantes de um estudo reconheceram a falta de vasto conhecimento sobre o assunto, alinhando-se a Penhaki (2019), que afirma que as *Soft Skills* são pouco exploradas mesmo havendo grande emergência da discussão.

É fundamental, portanto, que os gestores e profissionais busquem aprimorar suas habilidades socioemocionais. As *Soft Skills*, apesar de serem características atreladas à personalidade e ao caráter do indivíduo, podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal e moldadas pelo contexto organizacional.

A gestão deve incentivar o desenvolvimento contínuo, utilizando práticas como o Feedback Contínuo. Essa abordagem de gestão envolve interações regulares entre líderes e colaboradores para troca de informações sobre desempenho e alinhamento de expectativas. O feedback deve ser expresso de maneira cuidadosa para que pessoas com inteligência emocional menos avançada não se confundam com críticas ou perseguição (Dweck, 2006, *apud* Cardoso et al.).

A disposição para o aprendizado contínuo e a adaptação são pilares para o sucesso profissional em um mundo tecnológico e conectado.

5. Considerações Finais

Este estudo confirmou que as *Soft Skills* são o diferencial competitivo essencial para os indivíduos no século XXI, sendo mais valorizadas que as *Hard Skills* pelas organizações e determinantes para o sucesso no desempenho, retenção e ascensão profissional. A capacidade de comunicar, de trabalhar em equipe, a inteligência emocional e a flexibilidade são fatores insubstituíveis que respondem à crescente complexidade imposta pela globalização e pela tecnologia.

Os achados da pesquisa de campo revelaram que, embora os futuros profissionais de RH reconheçam a relevância do tema, persiste uma carência de conhecimento específico sobre o conceito de *Soft Skills* e seus impactos.

Isso sugere uma lacuna no processo de formação profissional que precisa ser urgentemente endereçada.

O contexto do teletrabalho ressaltou a importância da adaptação e da Inteligência Emocional, sendo que o domínio das *Soft Skills* produz melhor desempenho, realização profissional e maior clareza de objetivos. O profissional do futuro deve, portanto, ser adaptável, resiliente e buscar aprimorar continuamente suas habilidades, abraçando a tecnologia como ferramenta, e não como ameaça.

Conclui-se que é essencial que as instituições de ensino superior e as empresas invistam no desenvolvimento de competências socioemocionais para que os futuros gestores atuem de forma mais estratégica e alinhada ao contexto organizacional contemporâneo.

6. Referências

ANDRADE, L. S. C. A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016.

ASSUNÇÃO, B. Y.; GOULART, B. I. Professional training or competencies for the future? *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2016.

BANCO MUNDIAL. Competências e empregos: uma agenda para a juventude. 2018.

CAMPOS, V. L. J. Os processos de recrutamento e seleção na Hays-Portugal: que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período after care? 2016.

COSTA, N. A importância das competências transversais (soft skills) na formação do engenheiro. 2015.

DUTRA, S. J. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 2002.

FERREIRA, R. H. D. As habilidades essenciais para o profissional do futuro: navegando na era digital. 2025.

GERHADT, E. T.; SILVEIRA, T. D. Métodos de pesquisa. 2009.

GODOY, S. A.; et al. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. 2008.

GOLEMAN, D.; et al. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser. 1995.

MARRAS, P. J. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 2016.

MARTINS, C. C. J. Soft skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos. 2017.

PENHAKI, R. J. Soft skills na Indústria 4.0. 2019.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. 2012.

SILVA, B. X. F. da; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. A importância das “soft skills” no mundo profissional. *Revista FATEC SEBRAE em Debate*, 2020.

SILVA, B. X. F. da; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. Soft skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. *Interface Tecnológica*, 2020.

SILVA, B. I.; NAKANO, C. T. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. 2011.

SILVA, S. M. C. As entrevistas de saída: um testemunho organizacional. 2019.

SILVA ARAÚJO, L. da; MELLO, A. J. R. Desempenho adaptativo em “soft skills” necessárias para trabalhadores remotos. 2022.

VIANA, P. P. A. R. A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. 2015.

CARDOSO, G.; et al. As principais soft skills do mercado de trabalho. 2024.