

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EBIO FERNANDEZ NARDUCHE
MATHEUS DA SILVA RAMOS

***SOFT SKILLS* E SUA DEMANDA NO MERCADO DE TRABALHO**

VOLTA REDONDA

2022

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EBIO FERNANDEZ NARDUCHE
MATHEUS DA SILVA RAMOS

SOFT SKILLS E SUA DEMANDA NO MERCADO DE TRABALHO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Alunos: Ebio Fernandez Narduche

Matheus da Silva Ramos

Orientadora: Professora Doutora

Lucimeire Cordeiro da Silva

VOLTA REDONDA

2022

RESUMO

As *soft skills* (habilidades interpessoais) vêm tomando destaque no mercado de trabalho por conta de suas características e aplicações no ambiente corporativo. As qualidades buscadas pelos empregadores podem variar de acordo com a disponibilidade do cargo, no entanto, deve haver algo que agregue valor à empresa para que justifique o investimento no trabalhador. Por não se tratar de uma habilidade técnica, as *soft skills* são qualidades a serem mais exploradas do que definidas, devido ao fato de que são mais específicas e necessitam de observação para determinar sua real existência. A modernização do mercado de trabalho fez com que as *soft skills* deixassem de ser algo importante para se tornarem fundamentais, tendo mais valorização e importância para a conquista do sucesso profissional. Essa pesquisa tem como objetivo principal apresentar a importância do desenvolvimento das *soft skills* para a carreira de um indivíduo. Como objetivo secundário, pretende-se levantar as características que os empresários mais buscam em um colaborador no momento do recrutamento ou promoção, e indicar esses atributos específicos. Além disso, também serão constatadas as características mais buscadas pelo mercado de trabalho. Os dados presentes nesse estudo foram coletados através de levantamento bibliográfico, de característica predominantemente qualitativa, de cunho descritivo e explicativo. Os resultados apontam que as *soft skills* são peça fundamental de valorização do indivíduo, e são responsáveis pela manutenção no mercado de trabalho por conta de sua importância nas organizações.

Palavras-chave: *Soft skills*, habilidades interpessoais, mercado de trabalho.

INTRODUÇÃO

As *soft skills* (habilidades interpessoais) ganharam extrema relevância no mercado de trabalho nos últimos anos, visto poder gerar ótimos resultados para a organização.

A capacitação técnica do grupo de trabalho, em tempos atrás, era medida somente por competências profissionais técnicas, as *hard skills* (habilidades técnicas), considerando somente a competência de executar uma tarefa devida, talvez até sem a capacidade de pensar de uma forma diferente daquilo que lhe foi pedido. Por conta do alto índice de desemprego, as vagas para um cargo disponível se tornam escassas e com mais exigências tanto de *hard* quanto *soft skills*.

Ao levar em consideração a mesma capacidade técnica de vários possíveis candidatos, as habilidades interpessoais devem fazer a diferença em qualquer critério que possa ser usado como desempate durante a concorrência para uma oportunidade de trabalho.

O ambiente corporativo atualmente vive uma mudança constante, onde estão sendo exigidas cada vez mais versatilidade de capacidades de um mesmo colaborador, e, as *hard skills* não são os únicos artifícios necessários para o desenvolvimento das capacidades pessoais.

As *soft skills* ganham cada vez mais importância e peso no critério de avaliação das empresas, tendo em vista que a relação interpessoal influenciará diretamente no rendimento e capacidade de comunicação do empregado. Nesse cenário competitivo, far-se-á necessário buscar pela *lifelong learning*, visto o cenário organizacional ser de grande competitividade.

As *soft skills* são habilidades interpessoais que estão diretamente ligadas às aptidões mentais de cada pessoa, seja controlando o lado emocional, comunicação, trabalho em equipe, facilidade com questões relacionadas à liderança, adaptabilidade, proatividade, flexibilidade, paciência, resiliência e gestão efetiva do tempo.

Essas novas competências requerem mais do que um curso para serem entendidas ou assimiladas. Tal conceito não é algo palpável ou que se tenha capacidade de quantificar por meio de cursos, certificados e, por muitas vezes, não consegue ser notado em uma conversa ou entrevista de emprego. Acredita-se que essas competências emocionais sejam construídas ao longo da vida pelo fato de ser

inerente à personalidade de cada pessoa.

Como hipótese tem-se que o desenvolvimento das *soft skills* traz resultados significativos à vida profissional e pessoal de um indivíduo. O presente estudo resultará na pesquisa sobre como a aplicação das *soft skills* impactam na vida profissional de quem está no mercado de trabalho ou a procura de emprego.

Neste íterim, a questão-problema é a seguinte: porque as *soft skills* se tornaram algo indispensável para o indivíduo alcançar evolução no mercado de trabalho?

Essa pesquisa tem como objetivo principal apresentar a importância do desenvolvimento das *soft skills* para carreira de um indivíduo. Como objetivo secundário, pretende-se levantar as características que os empresários mais buscamem um colaborador no momento do recrutamento ou promoção, e indicar esses atributos específicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Habilidades Sociais

“Habilidades sociais é a denominação dada às classes de comportamentos sociais de uma pessoa, e são essas características que contribuirão para a qualidade e efetividade das interações que é estabelecida com as demais” (DEL PRETTE E DELPRETTE, 2004, p. 231).

Falcone, conceitua habilidades sociais como sendo,

comportamentos mais requeridos ao sucesso do estabelecimento de uma interação interpessoal e incluem comportamentos como: iniciar, manter e finalizar conversas; fazer e responder perguntas; pedir ajuda; recusar pedidos; e escutar de forma empática (FALCONE v. 10, p. 91-104, 2002, *apud* GOULART JÚNIOR *et al*, v. 41, 2021).

Diante do exposto, observa-se que as habilidades sociais são comportamentos que auxiliam as pessoas a expressar seus desejos, articular suas opiniões de forma clara e ser compreendido, comportamento situacional, entre outros. São habilidades que são desenvolvidas desde a infância e amadurecidas até fase adulta. (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2004, p. 232).

Tais habilidades são certas qualidades que possuem conteúdos associados a comportamentos de interação com pessoas e objetos, atitudes que possibilitam ao ser humano avaliar fatos, situações, pessoas, objetos e escolher o modo de agir

com cada situação. (POZO, 2002, *apud* ODELIUS *et al*, 2016, p. 181).

Em análise feita por Colagrossi (2017),

o ensino das habilidades socioemocionais é uma das estratégias mais significativas disponíveis hoje para promover sucesso estudantil e reformas escolares eficazes. [...] a aprendizagem socioemocional melhora resultados acadêmicos, ajuda alunos a desenvolver autorregulação, melhora as relações da escola com a comunidade, reduz os conflitos entre alunos, melhora a disciplina da sala de aula e ajuda jovens a serem mais saudáveis e bem-sucedidos na escola e na vida. (COLAGROSSI, v. 25, n. 26, p. 19, 2017).

2.2 Hard skills e soft skills

Para melhor entendimento das *soft skills* torna-se mister compreender o funcionamento das *Hard skills*. “As *Hard skills*, também conhecidas como habilidade técnicas, consistem em conhecimento técnico e necessários para o trabalho.” (HURRELL; SCHOLARIOS; THOMPSON, 2013, v. 34, n. 1, p. 161-182, *apud* PENHAKI, 2019, p.48).

Na concepção de Paiva (2017),

as *Hard skills* são frequentemente tangíveis, mensuráveis e testadas, através de um diploma acadêmico ou de um certificado de proficiência, por exemplo. No seguimento do conceito de *hard skills* surgem a inteligência geral e prática, medida a partir do quociente de inteligência (QI), e o capital intelectual (PAIVA, 2017, p. 33).

Complementado por Kyllonen (2013), as *Hard skills* são competências que podem ser aprendidas e quantificadas, mensuráveis e comprovadas através de um diploma acadêmico. “No caso de processos de recrutamento essas informações são avaliadas e comparadas com as de outros candidatos” (KYLLONEN, v. 45, n. 6, p. 16-23, 2013, *apud* TRAVASSOS, 2019, p.17).

Hoje, habilidades tais como comportamento interpessoal, comunicação e habilidades de apresentação, que aumentam as habilidades técnicas quando bem aplicadas e integradas, são importantes para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso. (PENHAKI, 2019, p. 48).

Desse modo, as *soft skills* são habilidades interpessoais que são desenvolvidas durante a vida de um indivíduo.

Já as *soft skills*, são consideradas

traços de caráter, atitudes e comportamentos - em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos. [...] São as valências intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder. (ROBLES, 2012, p. 457 *apud* TRAVASSOS, 2019, p. 21).

Como ressaltado por Kautz (2014), “*Soft skills* são fundamentais para o desenvolvimento do capital humano e para o sucesso profissional. [...] esses atributos competem com aqueles acadêmicos ou técnicos no sentido de prever empregabilidade e ganhos, além de outros resultados.” (KAUTZ, *et al.*, 2014, *apud* COSTA, 2015).

Para efeitos de comparação e aplicação, Granja (2019) afirma que

as *soft skills* tem uso mais amplo, podem ser aplicadas no local de trabalho, mas a sua importância é também sentida na vida pessoal nos assuntos do dia a dia, ao contrário das *hard skills* que são usadas para executar tarefas específicas de determinada função. (GRANJA, 2019, p. 9).

Segue na figura 1 as diferenças entre os conceitos de *Soft* e *Hard skills*:

Figura 1: diferenciação das *soft skills* para *hard skills*



Fonte: <https://cisassessment.com/soft-skills-como-desenvolver-habilidades/>

Seguindo os preceitos de Paiva (2017), o equilíbrio entre as *Hard skills* e *soft skills* é imprescindível para sucesso profissional; enquanto as *Hard skills* caracterizamos conhecimentos técnicos e capacidades laborais específicas para o desempenho efetivo de determinadas funções, as *soft skills* são determinantes na atitude face ao trabalho e relacionamento com colegas, superiores, clientes e demais *stakeholders*. É importante referir que essas competências não são opostas, mas sim, complementam-se. (PAIVA, 2017, p.42-43).

2.3 Exigência das *soft skills* no mercado de trabalho

No livro de Antunes (2021) é dito que as *soft skills* nunca foram tão valorizadas e relevantes para a reinvenção do presente. O que antes era algo importante passou a ser fundamental, e se torna uma vantagem competitiva dos profissionais saber identificá-las, desenvolvê-las e gerenciá-las (ANTUNES, *et al.*, 2021, p.13).

O mercado de trabalho vem se modernizando e gerando novas demandas profissionais, podendo ser por pessoas que tenham determinadas características que são imprescindíveis para cargos específicos, como gerência, cargos de influência e confiança, onde é necessário algum tipo de liderança, entre outros atributos. As *soft skills* vêm se tornando cada vez mais valorizadas e decisivas na disputa por uma vaga de emprego e sucesso profissional. (KAUTZ, *et al.*, 2014, *apud* COSTA, 2015, p. 13).

Granja (2019) ratifica que “as empresas estão cada vez mais a valorizar as *soft skills*, pois apesar de as *Hard skills* serem necessárias para a realização da função, são os comportamentos que irão garantir o sucesso do trabalho” (GRANJA, 2019, p. 1).

O fato é que nos últimos anos há um maior interesse pelo lado comportamental e manutenção da cultura organizacional. Ou seja, mesmo que o colaborador tenha excelente desempenho técnico, há maior probabilidade de saída da corporação caso ele seja completamente desadequado em relação à cultura da empresa. Segue, na figura 2, exemplos de *hard* e *soft skills*.

Figura 2: Exemplificando as *hard* e *soft skills*.



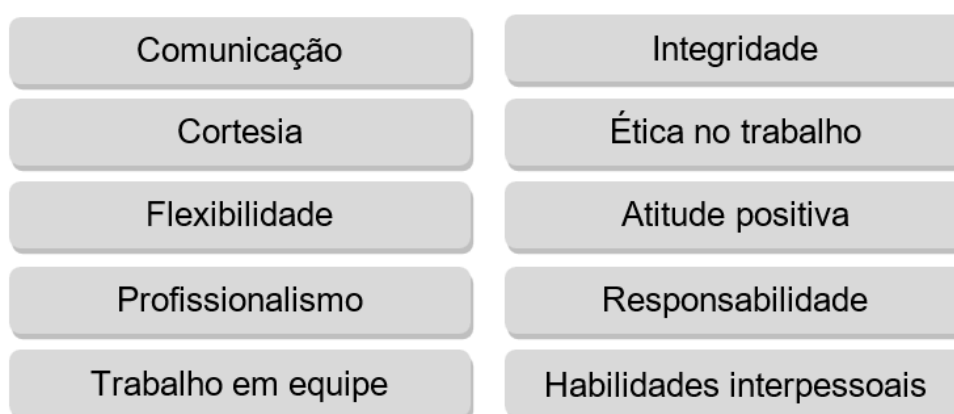
Fonte: <https://blog.eseg.edu.br/soft-skills-o-que-sao-e-como-adquiri-las/>

2.4 *Soft skills* mais valorizadas

Levando em consideração o estudo de Swiatkiewicz (2014), foram verificadas e elencadas como necessárias e relevantes as dez *soft skills* demandadas pelo mercado de trabalho. São elas: disponibilidade, responsabilidade, iniciativa, pontualidade, motivação, organização, flexibilidade, zelo pela qualidade, relações sociais e assiduidade. (SWIATKIEWICZ, 2014, p. 633-687).

Em publicação de Robles (2012) ele elencou as dez *soft skills* que os executivos norte-americanos indicavam ser as mais demandadas pelo mercado de trabalho, e são elas:

Figura 3: As *soft skills* mais demandadas por Robles



Fonte: Autoria própria com base nas referências de (ROBLES, 2012, *apud* ANDRADE, 2016).

Estudo publicado por Kovarik e Warren (2020), verificou que “a comunicação oral e escrita, o trabalho de equipe, a adaptabilidade, a capacidade de liderança e as competências de *networking* começam a ocupar lugar de destaque na lista de preferências dos recrutadores” (KOVARIK & WARREN, 2020, p.1). Ressalta-se que essas são as *soft skills* que vêm ganhando notoriedade e reconhecimento no mercado de trabalho, por serem mais valorizadas pelos empregadores (RITTER *et al.*, 2018, *apud* LOPES, 2021, p. 11).

2.5 *Soft skills* do futuro

Acerca do raciocínio de Bodell (2014), ele aponta cinco competências que um colaborador deve possuir:

Imaginação estratégica	Onde é destacada a necessidade de que o funcionário pense no futuro com um plano, imaginando situações em que podem ser introduzidas novas fontes de informação, de forma que não seja quebrada a rotina laboral.
Levantamento de questões provocativas	Que é a capacidade de colocar-se para pensar sobre o óbvio, de situações corriqueiras ou até inquietantes, onde se pensa sobre como melhorar uma situação comum já aceita.
Resoluções criativas de problemas	Procurando formas alternativas de solucionar um contratempo sem que seja de forma mecânica.
Resiliência	Que traduz o significado de <i>Soft Skill</i> como tenacidade e coragem, transpassando períodos difíceis sem desistir em qualquer tribulação.
Agilidade	Que é a capacidade de pensar rápido e resolver problemas ou adversidades com segurança.

Fonte: Autoria própria com base nas referências de BODELL, 2014, *apud* TOMÁS, 2018, p. 55.

Apontadas como as *soft skills* do futuro, Marsh (2012) destaca sete qualidades que deverão ser levadas em consideração para evolução e melhora individual, que são: compreender e gerir a diversidade, adaptabilidade, inteligência emocional, habilidades de equipe fortes, responsabilidade pessoal, produtividade pessoal, capacidade para lidar com situações difíceis. (MARSH, 2012, *apud* TOMÁS, 2018, p.55).

Assimilando e comparando as opiniões de Marsh (2012), Swiatkiewicz (2014), Robles (2012) e Bodell (2014), notou-se que algumas características são destacadas como importantes e buscadas pelo mercado de trabalho, reincidindo em suas opiniões como: flexibilidade, responsabilidade, liderança e comunicação.

Consideramos que essas devem ser as quatro *soft skills* mais buscadas atualmente e que terão maior importância para quem busca a empregabilidade e manutenção do cargo.

SOFT SKILLS	AUTORES	CITAÇÕES
Flexibilidade	(LOPES et al., 2021, apud LOPES, 2021. P.13).	A flexibilidade “qualifica as pessoas que se adaptam facilmente à mudança, aceitam novas ideias e têm autocontrole emocional para lidar com ambiguidade, a pressão e os retrocessos”.
	(ASSUNÇÃO e GOULART, 2016, p.202).	“As mudanças constantes no cenário socioeconômico, marcadas pela globalização da economia e pela evolução tecnológica, passarão a exigir dos profissionais habilidades como flexibilidade para enfrentá-las”.
Responsabilidade	(ROBLES, 2012, apud TOMÁS, 2016, p.67).	A contextualização sobre a responsabilidade é de alguém que é responsável, digno de confiança, autodisciplinado, e que tem o desejo de fazer o bem.
	(RODRIGUES et al., 2017, p.53).	“evidencia-se que as competências mais valorizadas são a comunicação e responsabilidade, o desenvolvimento pessoal e progressão na carreira e as expectativas extrínsecas de resultados.”
Liderança	(KOTLER, 2000; SOTO, 2002, apud NOGUEIRA et al., 2019, p. 2).	Kotler (2000) diz que “A liderança é o processo pelo qual uma pessoa influencia outros indivíduos para alcançar determinados objetivos. Logo, para que haja a liderança, deve haver outras pessoas envolvidas. O líder deve influenciar, sem a necessidade de ditar ordens para ser obedecido.” Complementado por Soto (2002), “uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais.”
Comunicação	(COSTA, 2015, p.27).	A comunicação certamente é uma das habilidades de maior importância. A qualquer momento ela é utilizada e para qualquer tipo de interação, e através dela são avaliados critérios como segurança, confiança, gerenciamento de conflitos e de tempo, capacidade de oratória, entre outros.
	(DEEPA & SETH, 2013, apud TRAVASSOS, 2019, p.51).	A comunicação é algo indispensável da área das <i>soft skills</i> e faz parte do cotidiano das organizações, tendo em vista que é algo necessário para interação social com os colegas, superiores, subordinados, fornecedores, ou mesmo clientes, tanto de maneira formal quanto informal.

Fonte: Autoria própria com base nas referências de autores supracitados.

3. METODOLOGIA

A metodologia para essa pesquisa será de descritivo e explicativo, onde buscou-se descrever as principais *soft skills* buscadas pelas empresas no mercado de trabalho, apresentando-as e trazendo a sua importância utilizando o método qualitativo.

Segundo Matias-Pereira (2016), estudos descritivos “buscam examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral ou diferenciá-lo de outro. Uma parcela das pesquisas que são realizadas na área das ciências sociais são ‘descritivas’”. (MATIAS-PEREIRA, 2016, p.66).

Acerca da pesquisa qualitativa, Oliveira (2011) afirma que

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada via de regra, por meio do trabalho intensivo de campo. Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, etc. Todos os dados da realidade são importantes. A preocupação com o processo é muito maior que com o produto. O interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. (DE OLIVEIRA, 2011, p.24-25).

Como procedimento técnico abordou-se a revisão bibliográfica de autores ilustres relacionados ao tema discutido. Procedeu-se buscando artigos em ambiente online e livros de referência em meios físicos. Após leitura bibliográfica foi realizada uma análise sobre como as *soft skills* influenciam o mercado de trabalho.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

As *hard skills* demandam *expertise* técnica do candidato/empregado para a concorrência ou manutenção de determinado cargo específico. Parafraseando Kyllonen (2013), o conceito dessas capacidades técnicas é dotado de qualidades comprovadas, aprendidas e com comprovação acadêmica. Sendo assim, é algo que essencialmente demanda uma vontade bem alinhada com o objetivo do indivíduo.

Acerca das habilidades interpessoais, pode-se notar que é algo mais intrínseco ao ser humano, sobre a sua forma de agir, se expressar, se portar, se comunicar e se apresentar para os demais. É notável que não são qualidades necessariamente imutáveis, pois são particularidades do indivíduo que podem ser treinadas ou suprimidas, caso não seja algo de valor. Levando em consideração as opiniões de Kautz (2014), são qualidades fundamentais para o desenvolvimento e um dos pilares para o sucesso profissional.

É importante destacar que essas qualidades são relevantes para sua manutenção no mercado de trabalho. Porém, não somente elas farão com que a estabilidade esteja garantida, levando em consideração que o acréscimo das *hard skills* devem estar envolvidas nessa jornada profissional. Sobre a ligação entre as *hard* e *soft skills*, Paiva (2017) é categórico em dizer que os conhecimentos técnicos são também imprescindíveis para a melhoria da qualidade de trabalho, sendo um complemento para a formação do profissional por completo.

A demanda do mercado de trabalho atualmente é específica e segmentada por determinadas características, onde somente são recrutados os profissionais que atendem aos requisitos necessários para o preenchimento de uma vaga disponível. Nesse mercado há vários profissionais de tipagens diferentes, porém mostrar que tenho perfil que é buscado, acaba se tornando um outro desafio.

Levando em consideração a saturação de profissionais de determinadas áreas - tendo em mente a atual situação econômica e alta taxa de desemprego no Brasil, segundo IBGE -, a seletividade pelo melhor candidato para ocupação do cargo é alta. Deve-se considerar que, por ser um diferencial, as *soft skills* tendem a ser mais valorizadas, principalmente pelo fato da necessidade de alinhamento do profissional às diretrizes empresariais. Salientando as opiniões de Antunes (2021), as *soft skills* que antes era algo notado como vantagem competitiva passou a se

tornar fundamental. Corroborando, segue figura 4

Figura 4: Taxa de desemprego no Brasil



Fonte: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>

Baseando também nos preceitos de Kautz (2014), essas qualidades também estão se tornando cada vez mais valorizadas e decisivas na disputa por uma vaga de emprego e sucesso profissional. Complementando o exposto acima, Andrade (2016) afirma que, em sua grande maioria, os colaboradores são dispensados por aspectos comportamentais.

Assimilando e comparando as opiniões de Marsh (2012), Swiatkiewicz (2014), Robles (2012) e Bodell (2014), notou-se que algumas características são destacadas como importantes e buscadas pelo mercado de trabalho, reincidindo em suas opiniões como: flexibilidade, responsabilidade, liderança e comunicação. Consideramos que essas devem ser as quatro *soft skills* mais buscadas atualmente e que terão maior importância para quem busca a empregabilidade e manutenção do cargo.

A valorização das *soft skills* se deve pela necessidade de manutenção constante dos esforços direcionados às organizações, levando em consideração que essas qualidades trarão benefícios diretos ao ambiente corporativo, tanto em curto prazo quanto em longo prazo, podendo ser validadas por conta de decisões tomadas sobre as diretrizes empresariais e direcionamentos estratégicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo principal apresentar a importância do desenvolvimento das *soft skills* para carreira de um indivíduo. Como objetivo secundário, buscou-se levantar as características que os empresários mais buscam em um colaborador no momento do recrutamento ou promoção, e indicar esses atributos específicos. A abordagem temática se deu ao fato da busca das empresas por um diferencial em cada profissional a fim de agregar qualidade e valor em seu quadro de funcionários.

Como resultado do estudo foi possível entender qual a necessidade do mercado de trabalho acerca das *soft skills* mais demandadas. Observou-se ainda que as habilidades comportamentais são a grande carência do mercado de trabalho atualmente, e serão essenciais para qualquer profissional que queira ter uma ascensão na carreira e manutenção do cargo. Por fim, identificou-se que quem desenvolver as *Hard skills* em conjunto com as *Soft skills* poderá se destacar no mercado de trabalho.

Levando em consideração o estudo desenvolvido, observou-se uma limitação. Identificou-se a falta de informações quantitativas e estudos de campo para que seja possível mensurar os dados.

Conclui-se que, o desenvolvimento conjugado dessas habilidades comportamentais juntamente com a elevação do nível curricular será uma garantia de continuidade no mercado de trabalho por parte do colaborador. Essa deverá ser uma demanda a ser buscada pelas organizações e para quem tem a pretensão de encontrar uma oportunidade no concorrido mercado de trabalho deve estar atento a essas qualidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Clarisse Soares Leite de. **A influência das *soft skills* na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas.** 2016. Tese de Doutorado. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17711/Dissertação%20Final%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em 21/10/2022.
- ANTUNES, Lucedile. **Soft skills – Habilidades do futuro para o profissional de agora. Vol.2.** Belo Horizonte: Literare Books International, 2021.
- ASSUNÇÃO, Yluska Bambilra; GOULART, Iris Barbosa. **Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro?** Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 8, n. 1, p. 175-207, 2016. Disponível em <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/249/341>. Acessado em 04/11/2022.
- COLAGROSSI, Ana Luiza Raggio; VASSIMON, Geórgia. **A aprendizagem socioemocional pode transformar a educação infantil no Brasil.** Construção psicopedagógica, v. 25, n. 26, p. 17-23, 2017. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cp/v25n26/03.pdf>. Acessado em 26/10/2022.
- COSTA, N. **A importância das competências transversais (*soft skills*) na formação do Engenheiro.** Projeto de Monografia (Universidade de São Paulo). São Paulo, 2015. Disponível em <https://sistemas.eel.usp.br/bibliotecas/monografias/2015/MIQ15031.pdf>. Acessado em 28/09/2022.
- DE ANDRADE SARDINHA, Ana Paula; DE OLIVEIRA, Rosinele da Silva. **Habilidades sociais e habilidades de liderança: reflexões sobre os cursos tecnológicos superiores privados na Amazônia.** Nova Revista Amazônica, v. 6, n. 2, p. 73-92, 2018. <http://novoperiodicos.ufpa.br/periodicos/index.php/nra/article/view/6192/4907>. Acessado em 06/11/2022.
- DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011. Disponível em https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52313331/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell. Acessado em 07/11/2022.
- GOULART JÚNIOR, Edward et al. **Habilidades Sociais Profissionais e Indicadores de Ansiedade e Depressão em Gestores.** Psicologia: Ciência e Profissão, v. 41,

2021. Disponível em <https://www.scielo.br/j/pcp/a/JqH9XgfPyhGPFSLWwTjbwDP/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em 18/10/2022.
- GRANJA, Vera Lúcia Ferreira. **Impacto das *Soft skills*, no desenvolvimento das pessoas.** 2019. Tese de Doutorado. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31884/1/Vera_Granja.pdf. Acessado em 24/10/2022.
- KAUTZ, Tim et al. **Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success.** 2014. Disponível em <https://www.nber.org/papers/w20749>. Acessado em 17/10/2022.
- KOVARIK, Angie; WARREN, Gabriel. **Improved Soft Skill and University Club Involvement. Are They Connected?** Journal of Business, v. 5, n. 1, p. 01-06, 2020. Disponível em <https://journalofbusiness.us/index.php/site/article/view/131/42>. Acessado em 13/10/2022.
- KYLLONEN, Patrick C. **Soft skills for the workplace. Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 45, n. 6, p. 16-23, 2013. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00091383.2013.841516?journalCode=chn20>. Acessado em 06/10/2022.
- LOPES, Cláudia Cristina. **Re (pensar) a empregabilidade: a importância das *soft skills*.** 2021. Tese de Doutorado. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37281/1/Dissertação%20Cláudia%20Lopes_17Junho2021.pdf. Acessado em 14/10/2022.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acessado em 07/11/2022.
- NOGUEIRA, Adriano Araújo; FRANCISCO, Fernanda Ellen; LEMOS, Washington. **O impacto das *soft skills* sobre a liderança.** 2019. Disponível em <https://www.aedb.br/simped/artigos/artigos19/35629339.pdf>. Acessado em 06/11/2022.
- ODELIUS, Catarina Cecília et al. **Atitudes e habilidades sociais para trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala.** Revista de Administração Contemporânea, v. 20, p. 175-196, 2016. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rac/a/MVKFb8gcPzkKxbPm5YPMqGc/?format=pdf&lang=pt>.

Acessado em 20/10/2022.

PAIVA, Elsa Maria. **Soft skills no mundo laboral atual. A criação de uma nova empresa.** 2017. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/95445409.pdf>.

Acessado em 05/11/2022.

PENHAKI, Juliana de Rezende et al. **Soft skills na indústria 4.0.** 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%2c%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf. Acessado em 23/08/2022.

PRETTE, Almir Del; DEL PRETTE ZILDA, A. P. Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo. In: **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo.** 2004. p. 231. Disponível em <https://www.scielo.br/j/paideia/a/RJtctW4YstSkfbdsW3McQPJ/?format=pdf&lang=pt>.

Acessado em 29/09/2022.

RODRIGUES, Rosa Isabel; DOS SANTOS, Joana Melo; GOMES, Catarina. **Relação entre as soft skills e o desenvolvimento de carreira: o efeito moderador das expectativas de carreira entre estudantes de gestão de recursos humanos.** Public Sciences & Policies, v. 3, n. 2, p. 37-63, 2017. Disponível em <https://cpp.iscsp.ulisboa.pt/index.php/capp/article/view/44/39>. Acessado em

04/11/2022.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. **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, p. 633-687, 2014. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8VsR3wSrH9f4wHjwJhXb3Hx/?format=pdf&lang=pt>.

Acessado em 21/10/2022.

TOMÁS, Patrícia. **A relevância das soft skills em auditoria.** 2018. Tese de Doutorado. Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/12777/1/Disserta%20o%20Patr%20cia%20Tom%20s%20V%20ers%20o%20Definitiva.pdf>. Acessado em 03/11/2022.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das soft skills nas competências profissionais.** 2019. Tese de Doutorado. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco_Travassos.pdf. Acessado em 26/09/2022.