

Gabriela Söndahl Brito

Universidade Federal Fluminense
E-mail: gabrielasondahl@id.uff.br

Lucas Werneck Louzada

Universidade Federal Fluminense
E-mail: lucas_louzada@id.uff.br

Américo da Costa Ramos Filho

Universidade Federal Fluminense
E-mail: americoramos@id.uff.br

***Soft skills* no Contexto do Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações:
Uma Revisão da Literatura**

Resumo: No contexto de transformações digitais e rápidas mudanças no mercado de trabalho, cresce a demanda por competências que extrapolam o domínio técnico. Nesse cenário, as *soft skills* emergem como diferencial essencial para a empregabilidade e o desenvolvimento profissional, destacando-se por sua capacidade de promover produtividade, colaboração e adaptação. Este artigo teve como objetivo analisar como os periódicos de Administração abordaram o conceito de *soft skills* nas organizações, no período de 2011 a 2024. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo e descritivo, baseado em revisão da literatura, utilizando o método do estado do conhecimento, com foco em publicações da área de Administração indexadas pela CAPES. Os resultados evidenciam a relevância das *soft skills* para o mercado de trabalho, revelam a pluralidade de conceituações existentes e reforçam que essas competências se tornaram cada vez mais essenciais diante das transformações tecnológicas. Além disso, destacam-se demandas relacionadas ao ambiente e à diversidade, que reforçam a necessidade de seu desenvolvimento contínuo. A pesquisa contribui para sistematizar o estado do conhecimento, oferecendo uma análise crítica das terminologias, definições e categorizações propostas nos estudos revisados, consolidando a compreensão das *soft skills* como elemento estratégico nas organizações contemporâneas.

Palavras-Chave: *Soft skills*; Habilidades; Competências Comportamentais; Desenvolvimento Organizacional.

1. Introdução

O cenário mundial, cada vez mais dinâmico e globalizado, exige das organizações constantes mudanças para sobreviver (OCDE, 2019). Se antes as pessoas eram vistas como insumos, hoje o conhecimento é considerado diferencial estratégico e vantagem competitiva (Takeuchi; Nonaka, 2008). Nessa lógica, Becker (1994) defende que educação e treinamento aumentam a renda individual e são essenciais para a produtividade em economias tecnológicas, destacando a importância do desenvolvimento contínuo de habilidades.

No ambiente corporativo, as habilidades dividem-se em *soft skills*, interpessoais, e *hard skills*, técnicas (Braga; Ramos Filho; Louzada, 2023). Surgidas possivelmente em documentos do Exército dos EUA (Toulamakov, 2020), as *soft skills* ainda carecem de consenso conceitual (Duckworth; Yeager, 2015), envolvendo motivação, comunicação, autorregulação e inteligência emocional (Heckman *et al.*, 2012; Cimatti, 2016; Moura; Zotes, 2015, p. 255).

A diversidade de termos — *soft skills*, competências, aptidões, skill — amplia interpretações, mas gera confusão por falta de consenso (Duckworth; Yeager, 2015). Assim, a pesquisa objetiva compreender como periódicos de Administração caracterizam *soft skills*, identificando divergências, congruências e lacunas, e buscando uma categorização que favoreça o entendimento. Nesse sentido, a pergunta norteadora é: Como as publicações dos periódicos de Administração têm compreendido o conceito de *soft skills* nas organizações no período de 2011 a 2024?

Para responder a essa questão, realizou-se uma revisão da literatura sobre *soft skills* em periódicos de Administração no Brasil, entre 2011 e 2024. Esse tipo de pesquisa possibilita compreender como o tema é abordado em um período específico e permite “o aprendizado sobre o tema de maneira sucinta e completa, além de permitir novos estudos ao encontrar lacunas e falhas” (Morosi; Fernandes, 2014, p. 155). O objetivo é analisar como essas publicações nomeiam, definem e categorizam as *soft skills* no contexto organizacional. Como objetivos intermediários, foram definidos os seguintes:

1. Entender a importância das *soft skills* no âmbito organizacional;
2. Levantar os principais termos utilizados e suas frequências;
3. Verificar se os artigos se preocupam em definir as *soft skills*;
4. Identificar se há uma categorização e/ou se há um padrão.

Este estudo foi delimitado a periódicos com nomenclatura em “Administração”, publicados entre 2011 e 2024, e que abordassem *soft skills* no contexto organizacional, descartando-se trabalhos centrados em aprendizado e/ou liderança.

A pesquisa foi estruturada em três etapas. A primeira apresenta o referencial teórico, com revisão da literatura sobre termos referentes às características do indivíduo, como aptidão, capacidade, competência, habilidade, e seus equivalentes em inglês: ability, aptitude, capability, capacity, competence, competency e skill. Também busca compreender a origem do conceito de soft skill e sua distinção das hard skills, construindo uma base sólida de conhecimento.

Posteriormente, descreve-se a metodologia, baseada na análise de artigos do Portal de Periódicos CAPES contendo “administração” em títulos ou resumos, com descritores relacionados a *soft skills*, habilidades e competências interpessoais, socioemocionais e comportamentais. Após leitura exploratória, foram descartados artigos fora do escopo, detalhando-se fontes, critérios de inclusão/exclusão e limitações.

Os resultados desta pesquisa sugerem que *soft skills* tornam-se cada vez mais essenciais no mercado de trabalho, sobretudo diante das rápidas transformações tecnológicas. Sua relevância no contexto organizacional evidencia-se na capacidade de promover produtividade, colaboração e adaptação. Ademais, demandas relacionadas ao ambiente e à diversidade reforçam a necessidade de seu desenvolvimento contínuo. Assim, compreender e aprimorar essas competências é estratégico para o sucesso individual e coletivo nas organizações.

2. Fundamentação teórica

Durante a pesquisa, verificou-se variedade de termos para as skills, ressaltando problemas de tradução, a necessidade de análise etimológica e semântica, além de destacar a origem do termo *soft skills*, seu papel organizacional e a distinção frente às hard skills.

2.1 Terminologias: traduções

Ao importar termos de outros idiomas, surge a questão da equivalência conceitual, sendo essencial compreender a etimologia e o significado das palavras, priorizando termos nativos quando houver correspondência (Dicionário Houaiss On, 2025; Merriam-Webster,

2025; Dicionário Cambridge, 2025; Boyatzis, 1982; Iso-Ahola, 2024; Parry, 1997). Capacidade, do latim *capacitas*, refere-se ao volume armazenável ou à aptidão mental; competência, de *competentia* e *competere*, evoluiu do contexto jurídico à capacidade adquirida por saber e experiência, englobando saberes, informações e CHA (Dolz, 2004; Fleury; Fleury, 2001); e habilidade, de *habilitas*, indica aptidão e disposição, diferenciando aptidão, habilidade, competência e capacidade. Termos em inglês — *capacity*, *capability*, *competence/competency*, *ability*, *aptitude* e *skill* — possuem etimologias distintas, mas convergem no desempenho do indivíduo. Assim, a tradução racional é: *capacity* e *capability* como capacidade; *ability* como capacidade inata; *aptitude* e aptidão, *competence/competency* e competência como similares; e *skill* como habilidade aperfeiçoada, evidenciando a necessidade de considerar o contexto na tradução para compreensão precisa.

2.2 Origem do conceito e sua relação com o ambiente organizacional

O termo *soft skills* surgiu possivelmente em documentos do Exército dos Estados Unidos (Toulamakas, 2020), definido pelo CONARC como “[...] job related skills involving actions affecting primarily people and paper” (CONARC, s.d. apud Whitmore, 1973), de forma ampla e pouco coesa. McClelland (1973) propôs competências gerais além de testes de aptidão, influenciando Parry (1997), que as concebe como *knowledge*, *skill* e *attitude* (KSA), equivalente ao CHA: conhecimento, habilidade e atitude (Dutra, 2016; Fleury; Fleury, 2001; Moura; Sobral, 2014).

No contexto organizacional, o desenvolvimento de pessoas é diferencial competitivo, com *soft skills* centrais à performance produtiva (Albuquerque, 2002; Robles, 2012). Robles (2012) define-as como atributos pessoais e comportamentos intangíveis, enquanto Cimatti (2016), baseado em Goleman, destaca a inteligência emocional, incluindo autoconsciência, autocontrole, motivação e empatia (Goleman, 2012, p. 77). Assim, *soft skills* consolidaram-se como CHA, permanecendo centrais ao perfil profissional (Robles, 2012; Cimatti, 2016; Goleman, 2012).

2.3 *Soft skills e Hard skills*

Após o esclarecimento das terminologias utilizadas e da origem do conceito de *soft skills*, é importante salientar que, na literatura, a diferença entre competência e habilidade para se referir às *skills* muitas vezes é ignorada, sendo possível encontrar artigos que mesclam ambos os termos. No entanto, há casos em que o conceito CHA (KSA) é adotado; nesse contexto, observa-se uma distinção clara entre competência e habilidade (*skill*), conforme já abordado na sessão anterior.

Desse modo, é possível avançar no entendimento sobre o que são as *soft e hard skills*. Para Cimatti (2016), as *soft skills* são consideradas competências pessoais transversais, que não estabelecem uma relação direta com uma tarefa específica. Já as *hard skills* englobam as capacidades técnicas e específicas requeridas por um trabalho, sendo, portanto, o que caracteriza o indivíduo como profissional em uma certa área.

As *hard skills* também podem ser entendidas como competências técnicas (Weber *et al.*, 2009; De Villiers, 2010; Braga *et al.*, 2023; Mitchell, 2008) ou como aquelas que estão presentes em um currículo (Robles, 2012). Em relação às *soft skills*, Weber *et al.* (2009, p. 356, Tradução Nossa) argumentam que se tratam de “competências interpessoais, humanas, de pessoas ou comportamentais necessárias para aplicar habilidades técnicas e conhecimentos no ambiente de trabalho”.

3. Método de pesquisa

Para Silva *et al.* (2012), a revisão da literatura permite compreender conceitos fundamentais e o panorama atual das pesquisas, exigindo filtrar, relacionar e sintetizar o conhecimento. Este estudo utilizou o método bibliográfico sobre *soft skills* na literatura organizacional e suas traduções (Gil, 2008). Pesquisas descritivas “[...] descrevem características de determinada população ou fenômeno ou estabelecem relações entre variáveis” (Gil, 2008, p. 28), configurando o estudo como descritivo. O estado do conhecimento “[...] envolve identificação, registro e categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área [...]” (Morosi; Fernandes, 2014, p. 155), seguindo passos de Prigol (2013). Para este estudo, os passos estipulados foram:

1. Determinar e localizar os bancos de dados;
2. Estipular os descritores que serão utilizados;
3. Estabelecer os critérios e delimitações da pesquisa para seleção dos materiais;
4. Pesquisar os periódicos e artigos presentes no banco de dados;
5. Organizar uma planilha com as informações recolhidas sobre os periódicos em busca de um melhor controle e armazenamento;
6. Classificar as características dos materiais encontrados;
7. Desconsiderar artigos fora da delimitação estipulada;
8. Analisar e elaborar as considerações finais.

Dessa forma, utilizando a base de dados CAPES e delimitando a pesquisa aos periódicos com “administração” na nomenclatura, identificaram-se inicialmente 36 periódicos, após excluir duplicatas e os não relacionados às Ciências Sociais Aplicadas à Administração. Os periódicos e suas instituições vinculadas foram organizados, e buscou-se nos títulos e resumos dos artigos os descritores definidos: *soft skills*, habilidades interpessoais, socioemocionais ou comportamentais, e competências interpessoais, socioemocionais ou comportamentais. Artigos duplicados foram desconsiderados. O período de análise compreendeu 2011 a 2024, e os periódicos selecionados, bem como suas instituições, estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Periódicos analisados

Nome do Periódico	Instituição Vinculada
Administração Pública e Gestão Social	Universidade Federal de Viçosa - MG
Revista de Administração, Ensino e Pesquisa	ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – Rio de Janeiro
BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Cadernos EBAPE.BR - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	EBAPE – FGV – Rio de Janeiro
Estudos de Administração e Sociedade	Universidade Federal Fluminense
Revista de Administração, Contabilidade e Economia	Universidade do Oeste de Santa Catarina
Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE	Universidade de São Paulo

(Continuação do Quadro 1)

Nome do Periódico	Instituição Vinculada
Revista de Administração de Empresas	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	Universidade Federal de Minas Gerais
Revista de Administração e Inovação	Universidade de São Paulo
Revista de Administração, Sociedade e Inovação	Universidade Federal Fluminense – Volta Redonda
Revista de Ciências da Administração	Universidade Federal de Santa Catarina
Revista Eletrônica de Administração	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo	Instituto Federal Santa Catarina
Revista de Gestão	Universidade de São Paulo
Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	Universidade Federal de Campina Grande
Revista Administração em Diálogo	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Revista Brasileira de Administração Científica	Companhia Brasileira de Produção Científica – Aracaju
Revista de Administração da USP	Universidade de São Paulo
Revista de Administração Contemporânea	ANPAD – Associação Nacional de Pesquisa e Pósgraduação em Administração – Maringá
Revista de Administração da UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
Revista de Administração da UNIFATEA	Centro Universitário Teresa D'Ávila – Lorena
Revista de Administração da UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba - SP
Revista de Administração de Roraima	Universidade Federal de Roraima
Revista de Administração FACES Journal	Fundação Mineira de Educação e Cultura – Belo Horizonte
Revista de Administração IMED	Faculdade Meridional – IMED – Passo Fundo
Revista de Administração Pública	EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro
Revista de Direito da Administração Pública	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Revista Eletrônica de Administração	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Revista Eletrônica de Administração e Turismo	Universidade Federal de Pelotas

(Continuação do Quadro 1)

Nome do Periódico	Instituição Vinculada
Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP	Universidade Potiguar – Natal
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	Universidade Federal Fluminense – Niterói
Revista Práticas de Administração Pública	Universidade Federal de Santa Maria
Temas de Administração Pública	Universidade Estadual Paulista
Teoria e Prática em Administração	Universidade Federal da Paraíba

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O estudo do estado do conhecimento apresenta limitações, como dificuldades na formulação da investigação e definição de descritores, bem como a ausência de publicação eletrônica ou padrões consistentes em alguns artigos (Morosini; Nascimento; Nez, 2021). Além disso, alguns trabalhos, apesar de títulos e resumos promissores, careciam de clareza nos objetivos ou de coesão nos resultados (Romanowski; Ens, 2006). Assim, foi necessário dedicar tempo à seleção dos estudos mais relevantes, combinando leitura dinâmica e detalhada para análise aprofundada.

4. Resultados e Discussão

Após a pesquisa nos periódicos com os descritivos definidos, foram encontrados 252 artigos. Destes, 211 foram descartados por duplicação, por ainda estarem em elaboração ou por não apresentarem os termos no resumo ou título, resultando em 41 artigos para análise mais aprofundada. Esses artigos foram examinados por meio de leitura dinâmica para verificar sua aderência aos objetivos da pesquisa. Para sintetizar a metodologia utilizada, a Tabela 1 apresenta o fluxograma da abordagem PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), conforme Moher *et al.* (2009).

Tabela 1 - Diagrama de fluxo PRISMA

Identificação ↓	Artigos encontrados nos periódicos	252
Seleção ↓	Artigos descartados por duplicação, trabalhos incompletos ou ausência dos termos no título/resumo	211
Elegibilidade ↓	Leitura dinâmica para verificar aderência ao objetivo da pesquisa	41
Inclusão ↓	Artigos incluídos na análise final	41

Fonte: Elaborado pelos autores (2025) e adaptado de Moher *et al.* (2009).

Os critérios usados para escolha desses artigos foram, resumidamente, os seguintes:

1. O artigo possui os termos *soft skills*, habilidades interpessoais, habilidades socioemocionais, habilidades comportamentais, competências interpessoais, competências socioemocionais ou competência comportamentais no título ou resumo;
2. As *soft skills* são abordadas no âmbito organizacional.

Esses critérios foram definidos com base na revisão da literatura previamente apresentada. Identificou-se a utilização dos termos “habilidades” e “competências”, em alguns momentos, como sinônimos, bem como o uso de expressões que buscavam englobar o conceito de *soft skills* na tradução para o português. Outros descritivos também foram testados, porém, devido à baixa frequência de ocorrência, foram descartados.

Foi necessário analisar tantos artigos que tratavam diretamente do que seriam essas *soft skills*, sua conceituação e categorização, bem como estudos aplicados sobre quais competências e habilidades são mais importantes para os indivíduos no meio organizacional. Estudos focados em liderança e aprendizagem/desenvolvimento das *soft skills* foram descartados, em busca de focar em responder à pergunta-problema e alcançar os objetivos previamente propostos. Desse modo, dos quarenta e um (41) artigos analisados em primeiro momento, trinta e um (31) (cerca de 75,6%) foram descartados.

Após a definição dos estudos que compõem o *corpus* deste trabalho, eles seguiram para uma análise e categorização de seu título, autores, ano de publicação e periódico onde foram encontrados. O Quadro 2 apresenta as informações citadas.

Quadro 2 - Artigos analisados

Título	Autores	Ano	Periódico
A influência dos <i>soft skills</i> no processo de implantação de sistema de gestão do tipo ERP em uma fundação de direito privado	Leonardo Sales Dias Fabiano Serra Borsatto	2021	Revista Eletrônica de Administração
Avaliação de habilidades comportamentais para a integração da cadeia de suprimento	Fernanda Paes Arantes Maria Silene Alexandre Leite Antônio Cezar Borna Dalton Francisco de Andrade Kathyana Vanessa Diniz Santos	2024	Revista de Administração de Empresas
Competências do profissional jornalista na perspectiva da indústria 4.0	Jaqueline Andressa Dagnoni Paula Vieira Santini Marcos B. L. Dalmau	2020	Revista de Ciências da Administração
Competências exigidas nos primeiros anos da carreira de auditoria em uma Big Four	Gabriel Nilson Coelho Rita de Cássia Correa Pepinelli Camargo Marcelo Haendchen Dutra Sérgio Murilo Petri	2018	Revista de Administração, Contabilidade e Economia

(Continuação do Quadro 2)

Título	Autores	Ano	Periódico
Competências técnicas e comportamentais fundamentais para a transformação digital nas organizações: explorando direcionadores de estudo	Gabriel Galvão de Lacerda Paula De Camargo Fiorini Cristina Lourenço Ubeda	2024	Revista de Administração, Sociedade e Inovação
Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam	Olgierd Swiatkiewicz	2014	Cadernos EBAPE.BR - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Desafios do desenvolvimento de gestores para atuar em uma cultura-ambiente ESG em formação	Ana Valéria Barbosa da Silva Claudia Regina Garcia Vicentini Paulo Romaro	2023	Revista Administração em Diálogo
Diagnosing and analyzing board directors' <i>competences</i>	Artur Carlos das Neves Paulo Urbani Carvalhinha Patricia Morilha Muritiba Sergio Nunes Muritiba	2017	Revista de Administração de Empresas
O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações	Claudia Serrano Janette Brunstein	2011	Revista Eletrônica de Administração
Quem fiscaliza o transporte na Amazônia? Um estudo sobre competências socioemocionais de reguladores do transporte aquaviário	Rafaela de Almeida Araujo Livia Resende Lara Tereza Cristina Batista de Lima Andrea Leite Rodrigues	2024	Administração Pública e Gestão Social

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Na intenção de compreender de maneira mais eficaz as características dos artigos analisados, nesta seção eles serão caracterizados e analisados. Ademais, será possível extrair

informações sobre a importância que o tema vem recebendo, observando em quais periódicos foram publicados, em quais anos, e realizando uma breve análise sobre os autores e suas respectivas frequências. Posteriormente, serão caracterizados o tipo e a abordagem utilizada nos estudos, bem como as terminologias utilizadas.

Em primeiro momento, ao observar os periódicos os quais os artigos foram encontrados, nota-se, por meio da Tabela 2, que a maioria desses periódicos possui apenas um artigo relacionado ao tema. Porém, na RAE - Revista de Administração de Empresas, foram encontrados dois (2) artigos, configurando-se como o único periódico com mais de uma (1) publicação sobre o assunto.

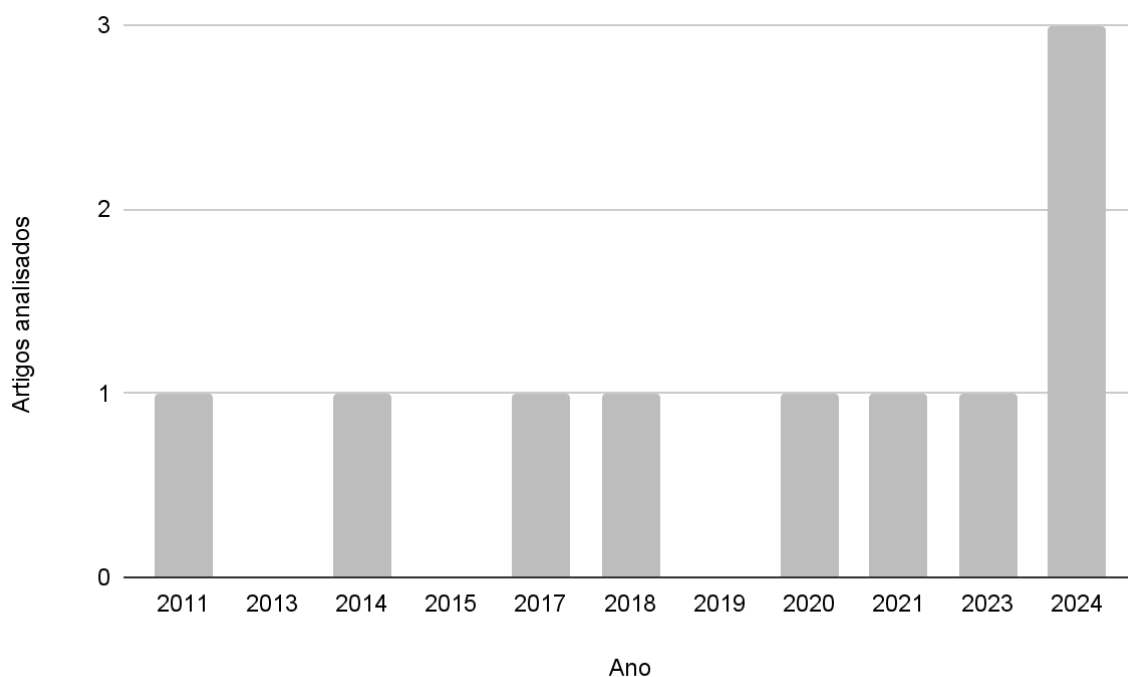
Tabela 2 - Número de artigos analisados por periódico

Periódico	Artigos analisados
Administração Pública e Gestão Social	1
Cadernos EBAPE.BR - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	1
Revista de Administração, Contabilidade e Economia	1
Revista de Administração de Empresas	2
Revista de Administração, Sociedade e Inovação	1
Revista Eletrônica de Administração	1
Revista Administração em Diálogo	1
Revista de Ciências da Administração	1
Revista Eletrônica de Administração	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Analisando o Gráfico 1, referente à periodicidade das publicações, e tendo em vista que os artigos selecionados abrangem o período de 2011 a 2024, observa-se que nenhum foi analisado nos anos de 2013, 2015 e 2019. Entre 2017 e 2018, bem como entre 2020 a 2023, há uma constância de somente uma publicação por ano. Percebe-se um aumento nas publicações nos últimos anos, principalmente em 2024, que apresenta um total de três, correspondendo a 30% do total.

Gráfico 1 - Artigos analisados e Ano de publicação



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quanto à quantidade de autores dos estudos encontrados, há um total de trinta e um (31) autores. Não foi identificada nenhuma repetição de autoria. A Tabela 3 evidencia que a maioria dos artigos foi escrita por quatro ou três autores, totalizando 60%. Por outro lado, a produção com apenas um ou cinco autores se apresentou bem reduzida, representando, somadas, dois artigos, ou seja, 20% do total. Assim, observa-se uma maior concentração de autoria entre dois e quatro autores, que correspondem a 8 dos 10 artigos, demonstrando 80% da amostra.

Tabela 3 - Número de autores por artigo analisado

Número de autores	Artigos analisados
Um autor	1
Dois autores	2
Três autores	3
Quatro autores	3
Cinco autores	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A Tabela 4 mostra que os estudos descritivos e/ou exploratórios predominam no campo de estudo analisado, o que indica que o estudo ainda está em estágio inicial de desenvolvimento. Isso evidencia a necessidade de pesquisas mais robustas para aprofundar a compreensão do conceito, além de reforçar a já mencionada falta de coesão conceitual.

Tabela 4 - Artigos analisados por tipo

Tipo de pesquisa	Artigos analisados
Descritiva	4
Exploratória	3
Descritiva e exploratória	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Sobre a abordagem metodológica utilizada, conforme apresentada na Tabela 5, observa-se que, dos dez artigos analisados, oito utilizam majoritariamente uma abordagem qualitativa. Essa abordagem se baseia na análise individual das variáveis, permitindo uma análise mais aprofundada da realidade dos indivíduos (Richardson, 1999). Somente dois dos estudos analisados adotam uma abordagem quantitativa.

Tabela 5 - Artigos analisados por abordagem

Abordagem	Artigos analisados
Qualitativa	8
Quantitativa	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A Tabela 6 revela que o descritor mais utilizado nos títulos ou resumos dos artigos é “competências comportamentais”, presente em quatro dos artigos, o que corresponde a 40% do total da amostra. Termos como “habilidades interpessoais”, “habilidades comportamentais” e “competências socioemocionais” foram mencionadas uma única vez em diferentes estudos. Já os termos “habilidades socioemocionais” e “competências interpessoais” não foram citados em nenhum dos artigos analisados. O termo “*soft skills*” apareceu em três artigos.

Tabela 6 - Artigos analisados por terminologia

Terminologia	Artigos analisados
<i>Soft skills</i>	3
Habilidades interpessoais	1
Habilidades socioemocionais	0
Habilidades comportamentais	1
Competências interpessoais	0
Competências socioemocionais	1
Competências comportamentais	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Mesmo quando o termo *soft skills* não estava presente no título ou resumo, ele aparecia ao longo do corpo de texto dos autores. A Tabela 7 mostra que em quatro dos dez artigos, ou seja, 40%, o termo foi utilizado.

Tabela 7 - Artigos analisados e *soft skills*

<i>Soft skills</i>	Artigos analisados
Citam	4
Não citam	6

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Concluída a análise das publicações selecionadas e suas características, passa-se à discussão do que os autores apresentam em seus estudos. Esta discussão será produzida de maneira lógica, explicitando os pontos de maior atenção para uma compreensão mais fácil e concisa. Além disso, os artigos que apresentam ideias semelhantes serão apresentados de

maneira a fazer sua relação, a fim de se complementarem e relacionarem, facilitando o entendimento.

Swiatkiewicz (2014) analisa *hard skills*, competências morais/éticas e transversais (*soft skills*) em organizações portuguesas, sem diferenciar termos como competências, habilidades, *skills*, *competency* e *competence*, nem separar competências morais de éticas. As transversais englobam traços de personalidade, motivação e meios de atingir objetivos, sendo essenciais, mas difíceis de mensurar. Técnicas predominam na base hierárquica, transversais no topo, e morais/éticas recebem pouca atenção. O estudo exploratório indicou maior importância das *soft skills*, destacando disponibilidade, responsabilidade e iniciativa, sem categorização formal.

O artigo de Lacerda *et al.* (2024) analisa as competências necessárias nas organizações frente às transformações digitais. A pesquisa exploratória, por meio de revisão sistemática da literatura e pesquisa de campo, buscou compreender *hard skills* e *soft skills* relevantes. As competências comportamentais são entendidas como resultado do desenvolvimento humano na interação com a sociedade. Nos artigos, destacam-se adaptabilidade e comunicação; nas entrevistas, proatividade, aprendizado contínuo, curiosidade, adaptabilidade e criatividade. Não foi adotada categorização das *soft skills*.

Arantes *et al.* (2024) avaliaram a relação entre a melhoria da integração da cadeia de suprimentos (ICS) e o desenvolvimento das *soft skills*, em estudo quantitativo e descritivo. Utilizando a Teoria de Resposta ao Item (TRI) e revisão da literatura, identificaram a dificuldade de execução de cada competência. Os autores distinguem “habilidades comportamentais” ou “*soft skills*” de “habilidades técnicas” ou “*hard skills*”, destacando a importância das primeiras em contextos flexíveis. As competências mais relevantes foram comunicação, confiança e cooperação/colaboração, sem categorização formal.

Dias e Borsanatto (2021) analisaram como as *soft skills* de um gerente de projeto influenciam a implementação de um *Enterprise Resource Planning* (ERP) em uma fundação de direito privado, adotando abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Os autores utilizam os termos “habilidades não cognitivas” ou “*soft skills*” para caracterizar atributos pessoais e comportamentais. Concluíram que tais habilidades são essenciais na implementação do sistema, destacando comunicação, liderança e resolução de conflitos, enquadradas nas categorias de habilidades comportamentais e de resolução de problemas.

Neves *et al.* (2017) investigaram as competências requeridas a conselheiros de Administração em empresas de capital fechado, adotando abordagem qualitativa e exploratória. Segundo a terminologia do estudo, *hard skills* referem-se a conhecimentos técnicos, enquanto *soft skills* envolvem características de personalidade ou atitudes. A partir de entrevistas com doze conselheiros, das vinte e uma competências mencionadas, dezesseis eram comportamentais. Entre as *soft skills* mais citadas destacaram-se visão generalista, sistêmica e direcionada ao negócio, cooperação e colaboração em grupo, e adaptabilidade, sem que houvesse categorização definida.

A pesquisa de Coelho *et al.* (2018) investigou as competências exigidas nos primeiros anos de carreira em uma firma de auditoria, segundo os próprios trabalhadores. Foi utilizado *survey* de caráter quantitativo e descritivo, aplicado a profissionais de uma *Big Four*. As competências analisadas incluíram técnicas de gestão, específicas, de articulação, de conduta e de administração, e pessoais, sendo as três últimas relacionadas às *soft skills*. Nos primeiros anos, predominam competências operacionais; posições hierárquicas mais elevadas demandam resolução de problemas e gestão. Contudo, habilidades interpessoais, como integridade, proatividade, boa comunicação e aprendizado contínuo, são importantes desde o início para o trabalho em equipe.

O artigo de Araújo *et al.* (2024) investigou o uso de competências socioemocionais por reguladores aquaviários, por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores, caracterizando-se como pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. A base teórica avaliou o nível de desenvolvimento socioemocional em diferentes contextos, considerando autocontrole emocional, consciência emocional, consciência social, criatividade emocional e regulação emocional. Essas competências envolvem atitudes, crenças, qualidades emocionais e sociais, além de traços de personalidade, integrando a inteligência emocional voltada ao bem individual e às relações sociais.

Os resultados indicaram que empatia e confiança mútua favorecem a colaboração, enquanto a inteligência emocional é essencial para lidar com situações estressantes e com o ambiente organizacional. Destacaram-se também adaptabilidade, comunicação, criatividade, senso de comunidade e autoconhecimento, que contribuem para entregas mais eficazes.

Observou-se, ainda, a necessidade de melhores condições de trabalho e maior apoio institucional.

Serrano e Brunstein (2011) destacam a relevância das competências cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, de valores/éticas e metacompetências para a inclusão de pessoas com deficiência (PcDs), sendo as três últimas vinculadas às *soft skills*. Com abordagem qualitativa descritiva, coletaram dados de cinco multinacionais ao longo de um ano por meio de entrevistas. A empatia emergiu como competência central, envolvendo compreensão, apoio, tratamento igualitário e proatividade. Apesar do foco diferenciado, evidencia-se a importância das competências interpessoais para uma organização mais inclusiva.

Silva *et al.* (2023) buscam apresentar as competências necessárias para colaborar com as boas práticas provenientes do *Environmental, Social and Governance* (ESG), baseadas na complexificação do contexto que a organização está inserida. A necessidade de focar a atenção no ambiente e na sociedade e, além disso, responder de maneira moral/ética às novas demandas é imprescindível. Dessa forma, os autores expressam a importância de habilidades socioemocionais, ou *soft skills*, e, para além disso, de habilidades verdes.

A pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, combinou revisão bibliográfica e questionário eletrônico aplicado a recrutadores e gerentes, visando identificar as habilidades mais requisitadas pelos gestores. Integrando os resultados com dados de relatórios do Fórum Econômico Mundial, CFA e Unesco, os autores apontaram que as *soft skills* mais relevantes são habilidades interpessoais e criatividade, sem categorização específica. As habilidades verdes relacionam-se ao meio ambiente e incorporam características das *soft skills*, com enfoque ambiental.

Dagnoni *et al.* (2020) investigaram as competências necessárias para jornalistas no contexto da indústria 4.0. Por meio de pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com entrevistas semiestruturadas, questionários e análise documental, identificaram como mais relevantes a agilidade, senso de urgência, busca de informações e criticidade. Observou-se também o protagonismo das competências comportamentais, sem adoção de categorização.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos artigos analisados, permitindo um entendimento sobre a forma como definem (ou não) a terminologia que. Deve-se atentar ao fato de que foram

consideradas somente as definições relacionadas ao conceito de *soft skills* ou à terminologia utilizada; as definições sobre competência, por exemplo, foram desconsideradas neste quadro.

Quadro 3 - Artigos analisados e suas características

Título	Terminologia utilizada	Definição utilizada	Outros termos citados	Categorização utilizada
A influência dos <i>soft skills</i> no processo de implantação de sistema de gestão do tipo ERP em uma fundação de direito privado	<i>Soft skills</i>	Características pessoais e comportamentais que podem influenciar um ambiente	Não cognitivas	Habilidades comportamentais Habilidades de resolução de problemas
Avaliação de habilidades comportamentais para a integração da cadeia de suprimento	Habilidades comportamentais	São habilidades adaptáveis e transferíveis, possuindo maior dificuldade de desenvolvimento que as técnicas.	<i>Soft skills</i>	-
Competências do profissional jornalista na perspectiva da indústria 4.0	Competências comportamentais	-	-	-
Competências exigidas nos primeiros anos da carreira de auditoria em uma Big Four	Habilidades interpessoais	-	-	Competências de articulação Competências de conduta e de administração Competências pessoais

(Continuação do Quadro 3)

Título	Terminologia utilizada	Definição utilizada	Outros termos citados	Categorização utilizada
Competências técnicas e comportamentais fundamentais para a transformação digital nas organizações: explorando direcionadores de estudo	Competências comportamentais	Processo natural do desenvolvimento humano que ocorre por meio da relação entre indivíduo e sociedade, que são imprescindíveis para o indivíduo diante as transformações digitais.	-	-
Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam	Competências transversais (<i>Soft skills</i>)	Conjunto de competências genéricas e específicas, englobando traços de personalidade, motivação, preferências e um meio de atingir objetivos, esses podendo ser morais ou não; assim sendo essenciais para os indivíduos no âmbito profissional	Habilidades gerais Habilidades críticas Habilidades universais Habilidades humanas Habilidades não acadêmicas	-

(Continuação do Quadro 3)

Título	Terminologia utilizada	Definição utilizada	Outros termos citados	Categorização utilizada
Desafios do desenvolvimento de gestores para atuar em uma cultura-ambiente ESG em formação	<i>Soft skills</i>	Habilidades que precisam ser desenvolvidas pela reflexão sobre suas experiências, que podem ser aprendidas ou não e incorporadas no aprendizado nas decisões posteriores. Elas estão presentes na condução de suas ações.	Habilidades socioemocionais Habilidades comportamentais Habilidades subjetivas	-
<i>Diagnosing and analyzing board directors' competences</i>	Competências comportamentais	Habilidades se referem às características de atitude ou personalidade.	-	-
O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações	Competências comportamentais	-	-	Competências pessoais/comportamentais Competências valores/éticas Metacompetências

(Continuação do Quadro 3)

Título	Terminologia utilizada	Definição utilizada	Outros termos citados	Categorização utilizada
Quem fiscaliza o transporte na Amazônia? Um estudo sobre competências socioemocionais de reguladores do transporte aquaviário	Competências socioemocionais	Englobam diferentes construtores de diversas categorias, por exemplo: atitudes, crenças, qualidade emocionais e sociais e traços de personalidade.	-	Autocontrole emocional Consciência emocional Consciência social Criatividade emocional Regulação emocional

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Além disso, ao analisar as *soft skills* citadas nos trabalhos examinados, é possível observar repetições. Com a intenção de favorecer o entendimento dessas *skills*, o Quadro 4 resume, em quatro categorias, as *soft skills* mencionadas nos artigos analisados: intrapessoais; interpessoais, englobando comunicação, liderança e relações interpessoais; criativas e críticas; e éticas/morais.

Quadro 4 – *Soft skills* categorizadas

Intrapessoais	Autoconsciência Autocontrole/autogestão Adaptabilidade/flexibilidade Autoconhecimento Autodefesa Equilíbrio emocional Disponibilidade Responsabilidade Motivação/dedicação/determinação Pontualidade e assiduidade Organização Aprendizado contínuo/
----------------------	---

(Continuação do Quadro 4)

<p>Interpessoais</p>	<p>Cooperação/Colaboração/ajuda Empatia Senso e trabalho em equipe Subserviência/acatamento Compartilhamento de conhecimento Simpatia Altruísmo Tolerância Gestão de relacionamento na equipe Conciliar, mediar e resolver conflitos Ouvir eficazmente Atendimento Persuadir Negociação Influência</p>
<p>Críticas e criativas</p>	<p>Criatividade/empreendedorismo Bom senso/sentido crítico/Pensamento crítico Capacidade de tomar decisões e resolver problemas Inovação Multidisciplinaridade Soluções criativas Capacidade de interrelacionar experiências passadas no futuro</p>
<p>Éticas/Morais</p>	<p>Educação/boas maneiras Cultura Integridade e confiança Tomar decisões éticas</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As categorias utilizadas no quadro acima foram definidas com base nos artigos lidos, as categorizações propostas e nas *soft skills* citadas. Autores como Serrano e Brunstein (2011) utilizam explicitamente uma das categorias propostas no quadro, com o nome de “competências valores/éticas”, que pode ser compreendida dentro das “competências de conduta e administração” (Coelho *et al.*, 2018). A comunicação pode ser vista como “competências de articulação” (Coelho *et al.*, 2018). Categorias como “habilidades de resolução de problemas” (Dias; Borsanatto, 2021) e “criatividade emocional” (Araújo *et al.*, 2024), por exemplo, englobam a classificação de criativas e críticas.

Compreendidos os problemas, objetivos e resultados dos artigos de forma individual, torna-se viável estabelecer relações entre as ideias e a maneira como os autores compreendem

o conceito abordado neste trabalho. Esta etapa tem como objetivo identificar recorrências ou contradições nas abordagens encontradas.

Em alguns artigos, os autores utilizaram o conceito CHA para explicar o que seria competência, como Coelho *et al.* (2018), Dagnoni *et al.* (2020), Neves *et al.* (2017) e Silva *et al.* (2023), embora nem todos tenham definido claramente a terminologia usada para as *soft skills*. Ainda, Coelho *et al.* (2018) e Dagnoni *et al.* (2020) definiram competência como o saber do indivíduo em uma determinada atividade.

De forma complementar, expressaram o crescimento da importância das *soft skills* no mundo atual, em que as evoluções tecnológicas tornam necessário que os indivíduos sejam mais flexíveis e capazes de se comunicar, possuindo habilidades interpessoais para lidar com os outros e se adaptar às mudanças requeridas (Lacerda *et al.*, 2024; Arantes *et al.*, 2024; Dias; Borsanatto, 2021).

Swiatkiewicz (2014) decide separar as competências morais das transversais com a intenção de promover maior atenção a questões em que as transversais nem sempre podem ser usadas para o bem e, além disso, podem ser utilizadas como forma de promoção pessoal. As competências morais, quando agrupadas as transversais, podem se apresentar de maneira superficial, perdendo sua verdadeira essência. Por isso, esse processo deve ser realizado de forma cuidadosa e explicada, atentando para o fato de que não se deve perder o compromisso com a essência do ético e sua importância.

O artigo de Neves *et al.* (2017), por exemplo, cita como competência comportamental, “tomar decisões com conduta ética” (p. 461). Outros autores mantêm as morais/éticas dentro das transversais, mas compreende-se a importância de atentar para o significado e foco desses conceitos.

6. Conclusões

O objetivo final desta pesquisa foi analisar como as publicações dos periódicos de Administração nomeiam, definem e categorizam as *soft skills* no contexto organizacional no período analisado. Quanto ao objetivo de levantar os principais termos utilizados e suas frequências, observou-se a alta incidência da terminologia “competências comportamentais”, que apresentou maior frequência dentre os artigos analisados. Além disso, percebeu-se que nem

todos os autores focaram em definir o conceito; contudo, alguns o definiram como característica, personalidade, conjunto de atributos ou reforçaram sua importância para o mundo organizacional e sua natureza subjetiva.

Com intenção de aprofundar o entendimento sobre o assunto, foi realizada uma revisão da literatura para compreender a distinção das terminologias utilizadas e a origem do termo *soft skills* no âmbito organizacional. As diferenças etimológicas entre palavras em inglês e português geram confusões na tradução, por isso, foi promovido um estudo acerca dessas, frequentemente usadas como sinônimos na literatura do tema abordado. Algumas das palavras que causam confusão e foram comentadas neste estudo são *ability*, *aptitude*, *capability*, *capacity*, *competence*, *competency* e *skill*. A tradução depende do entendimento do contexto em que o conceito é abordado, já que a palavra *skill*, por exemplo, não possui uma tradução completa para o português, sendo por vezes traduzida como habilidade ou competência.

O termo *soft skills* teve sua possível primeira aparição em relatórios militares dos Estados Unidos (Toulamagos, 2020); as contribuições de McClelland (1973), ao discutir sobre a importância de identificar competências mais gerais e criticar o uso exclusivo dos testes de inteligência para prever sucesso, trouxeram também o conceito de competência para definir as características definidoras de sucesso. Parry (1997) conceituou competência como conhecimento, habilidade e atitude (CHA); Albuquerque (2002), Robles (2012) e Cimatti (2016) afirmam a importância das *soft skills* no ambiente organizacional. Goleman (2012) colaborou para evidenciar a relevância da inteligência emocional dos indivíduos, cujas ideias são utilizadas por autores do âmbito organizacional.

Após a pesquisa preliminar, avançou-se para analisar como as *soft skills* são compreendidas nos periódicos de administração, utilizando o estado do conhecimento para entender o tratamento do tema nos artigos. A distinção entre habilidades, competências e conhecimentos nem sempre foi clara, sendo os termos por vezes usados de forma alternada. Alguns autores, contudo, utilizaram o conceito CHA (conhecimento, habilidade e atitude) para definir competências (Coelho *et al.*, 2018; Dagnoni *et al.*, 2020; Neves *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2023), sendo que, entre habilidades e competências, esta última predominou na maioria dos estudos.

Constatou-se a importância das *soft skills* no mercado de trabalho, especialmente diante das transformações promovidas pelo avanço tecnológico (Lacerda *et al.*, 2024; Arantes *et al.*, 2024; Dias; Borsanatto, 2021), conseguindo-se, assim, atingir o objetivo de entender sua relevância no âmbito organizacional. Além disso, demandas ambientais e relacionadas à diversidade surgem como fatores que reforçam a necessidade de atenção e desenvolvimento dessas *soft skills*.

Percebe-se que, nos artigos analisados, não há repetição de autores, sugerindo a ausência de grupos de estudo consolidados, já que, entre os trinta e um (31) autores, nenhum se repete. Quanto à definição de *soft skills*, nota-se escassez de estudos que abordem sua conceituação completa, sendo que muitos se limitam a definir competências ou apresentam explicações superficiais. Somente Olgierd Swiatkiewicz (2014) considerou a pluralidade terminológica como enriquecedora para o campo.

Em relação à categorização, observou-se falta de uniformidade entre os artigos, e alguns sequer propuseram classificação, confirmando a ausência de um padrão consolidado para as *soft skills*.

Com a análise das *soft skills* citadas nos artigos abordados, foi possível categorizá-las em quatro grupos: intrapessoais, interpessoais, críticas e criativas e éticas/morais. Assim, aquelas que apresentavam nomes distintos, porém o mesmo significado, e as que foram descritas em frases, foram apresentadas em uma única palavra no Quadro 4, quando pertinente.

O estudo foi limitado à análise de periódicos brasileiros que continham “administração” no nome, no período de 2011 a 2024, e que tinham como foco o âmbito organizacional; foram descartados artigos que abordavam como tema central o aprendizado e/ou liderança. A metodologia do estado do conhecimento possui desvantagens, como analisar acervo eletrônico e desconsiderar artigos não publicados digitalmente (Morosini; Nascimento; Nez, 2021), além de dificultar o trabalho do pesquisador, já que muitos sites não apresentam padronização na apresentação, faltando clareza (Romanowski; Ens, 2006).

Espera-se que as informações fornecidas neste estudo sirvam de base para pesquisas futuras sobre *soft skills*, sua importância e pluralidade conceitual. Dessa maneira, sugerem-se os seguintes tópicos para investigações em trabalhos posteriores:

1. Investigar as lacunas encontradas neste estudo;

2. Analisar diferentes fontes de dados, especialmente dados empíricos, utilizando entrevistas e questionários;

3. Buscar a definição de um novo termo que englobe suas multifacetadas.

Dessa forma, o campo de estudos será enriquecido, principalmente diante da relevância da temática.

Esta pesquisa contribui teoricamente ao sistematizar o estado do conhecimento nos periódicos analisados, permitindo compreender como definem e utilizam o conceito de *soft skills*. Com a automação, inteligência artificial e novas tecnologias substituindo tarefas rotineiras (Autor, 2015), observa-se a crescente relevância dessas competências, especialmente julgamento, adaptabilidade e comunicação, essenciais para produtividade e sobrevivência organizacional (Lacerda *et al.*, 2024; Arantes *et al.*, 2024; Dias; Borsanatto, 2021; Becker, 1994).

A revisão da literatura permitiu compreender a problemática da tradução dos termos, evidenciando que muitos autores não abordam essa questão ou consideram a pluralidade benéfica. Destaca-se, portanto, a importância de atenção à dificuldade de tradução devido às diferenças etimológicas, sendo possível maior efetividade quando a explicação é feita conforme o contexto.

A análise realizada evidencia que o conceito de *soft skills* ainda carece de uniformidade e aprofundamento nas publicações da Administração no Brasil. Embora reconhecidas como essenciais para o mercado de trabalho, são frequentemente tratadas de forma superficial, sem definição clara ou categorização. Assim, torna-se necessário maior rigor conceitual, atenção às traduções e ao uso de termos estrangeiros, buscando pontos de convergência que reduzam confusões conceituais e favoreçam a construção de uma base teórica robusta.

Referências

Ability. (2025). In *Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ability>

Ability. (2025). In *Merriam-Webster.com dictionary*. Encyclopædia Britannica. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ability>

Aptitude. (2025). In *Merriam-Webster.com dictionary*. Encyclopædia Britannica. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/aptitude>

Arantes, F. P., Leite, M. S. A., Borna, A. C., Andrade, D. F. D., & Santos, K. V. D. (2024). Assessing soft skills for supply chain integration. *Revista de Administração de Empresas*, 64, e2024-0040. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020246404>

Almeida Araújo, R., Lara, L. R., Lima, T. C. B., & Rodrigues, A. L. (2024). Quem fiscaliza o transporte na Amazônia? Um estudo sobre competências socioemocionais de reguladores do transporte aquaviário. *Administração Pública e Gestão Social*, 16(3), 1–20. <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i3.15882>

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>

Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed., pp. 15–28). University of Chicago Press.

Boyatzis, R. E. (1982). *A model for effective performance*. Wiley. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&seq=8>

Braga, L. G. B., Ramos Filho, A. C., & Louzada, L. W. (2023). Desenvolvimento das soft skills nas organizações e a percepção dos gestores: Um estudo de caso. In *Anais Eletrônicos do 20º CONVIBRA* (pp. 1–18). Instituto Pantex de Pesquisa Ltda. https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfB83ZRT16.08.2023_11.19.14.pdf

Capacidade. (2025). In *Dicionário online Houaiss da língua portuguesa*. Instituto Antônio Houaiss. <https://houaiss.online/houaission/apps/www2/v8-0/html/index.php>

Capacity. (2025). In *Merriam-Webster.com dictionary*. Encyclopædia Britannica. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/capacity>

Capacity. (2025). In *Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press & Assessment. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-portuguese/capacity>

Capability. (2025). In *Merriam-Webster.com dictionary*. Encyclopædia Britannica. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/capability>

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>

Coelho, G. N., Camargo, R. C. C. P., Dutra, M. H., & Petri, S. M. (2018). Competências exigidas nos primeiros anos da carreira de auditoria em uma Big Four. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(1), 151–174. <https://doi.org/10.18593/race.v17i1.15168>

Conarc. (1973). *CONARC soft skills training conference*. Fort Monroe.

Competence. (2025). In *Merriam-Webster.com dictionary*. Encyclopædia Britannica. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competence>

Dagnoni, J. A., Santini, P. V., & Dalmau, M. B. L. (2021). Competências do profissional jornalista na perspectiva da indústria 4.0. *Revista de Ciências da Administração*, 22(58), 22–38. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78232>

Dias, L. S., & Borsanatto, F. (2021). A influência dos soft skills no processo de implantação de sistema de gestão do tipo ERP em uma fundação de direito privado. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão Tecnológica*, 11(2), 1–15. <http://periodicos.unifacef.com.br/resiget/article/view/2088/1592>

Dolz, J., Noverraz, M., & Schneuwly, B. (2004). *O enigma da competência em educação* (C. Schilling, Trad.). [s.n.]. <https://dml.fflch.usp.br/sites/dml.fflch.usp.br/files/O%20enigma%20da%20compet%C3%Aancia%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Dolz.pdf>

Duckworth, A. L., & Yeager, D. S. (2015). Measurement matters: Assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes. *Educational Researcher*, 44(4), 237–251. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4849415/>

Dutra, J. S. (2016). *Competências: Conceitos, instrumentos e experiências* (2ª ed.). Atlas. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010015/>

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 183–196. <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>

Gardner, H. (2009). *Mentes que mudam: A arte e a ciência de mudar as nossas ideias e as dos outros*. ArtMed. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536319537/>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* (2ª ed.). Objetiva.

Habilidade. (2025). In *Dicionário online Houaiss da língua portuguesa*. Instituto Antônio Houaiss. <https://houaiss.online/houaission/apps/www2/v8-0/html/index.php>

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3612993/>

- Iso-Ahola, S. E. (2024). A theory of the skill-performance relationship. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–16. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10884260/pdf/fpsyg-15-1296014.pdf>
- Lacerda, G. G., Fiorini, P. D. C., & Ubeda, C. H. (2024). Competências técnicas e comportamentais fundamentais para a transformação digital nas organizações: Explorando direcionadores de estudo. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 10(2), 105–129. <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/821>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Mitchell, G. W. (2008). *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by Alabama business/marketing educators* (Doctoral dissertation). Auburn University.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Morosini, M. C., & Fernandes, C. M. B. (2014). Estado do conhecimento: Conceitos, finalidades e interlocuções. *Educação por Escrito*, 5(2), 154–164. <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/18875>
- Morosini, M., Nascimento, L. M., & Nez, E. (2021). Estado de conhecimento: A metodologia na prática. *Revista Humanidades e Inovação*, 8(55), 69–81. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4946>
- Moura, D., & Zotes, L. P. (2015). Competências transversais e desempenho empresarial: Uma análise conceitual comparativa. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 10(2), 254–269. <https://doi.org/10.7177/sg.2015.v10.n2.a4>
- Moura, M., & Sobral, M. (2014). Gestão por competências com uso da metodologia multicritério na avaliação de profissionais de apoio administrativo de um call center. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC*, 5(3), 1–27. https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/308/pdf_17
- Neves, J. T. R. (2012). Gestão por competências e gestão do conhecimento: A renovação das práticas de gestão de pessoas apoiada pela tecnologia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(Especial), 103–117. <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/14252>
- OCDE. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to shape a better future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>

- OCDE. (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>
- Pereira, E. M., Oliveira, J. R. S., Silva, F. D. O., & Lins, R. N. (2015). O impacto das competências comportamentais no desempenho profissional: Um estudo com profissionais de uma empresa de grande porte do setor industrial de Alagoas. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 9(25), 729–750. <http://www.revista.ufpe.br/gestaoesociedade/index.php/gestaoesociedade/article/view/1452>
- Pereira, E. M., Oliveira, J. R. S., Silva, F. D. O., & Lins, R. N. (2017). A influência das competências comportamentais no desempenho profissional: Um estudo em uma empresa de grande porte do setor industrial de Alagoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 1–24. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.166.63722>
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Artmed.
- Perrenoud, P. (2000). *Dez novas competências para ensinar*. Artmed.
- Queiroga, F., Zucoloto, M. L., & Araujo, R. (2023). As competências socioemocionais como política educacional no Brasil: Uma análise do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Básica (Padeb). *Educação & Sociedade*, 44, e266649. <https://doi.org/10.1590/ES.266649>
- Ramos, M. N. (2001). *A pedagogia das competências: Autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez.
- Ramos, M. N. (2002). *Pedagogia das competências: Autonomia ou adaptação?* *Revista Brasileira de Educação*, 19, 5–24. <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/V5bCFpL4hVnZfRbbj3Pj3dq/?lang=pt>
- Ribeiro, A. F., & Santana, M. A. (2015). Competências socioemocionais e desempenho acadêmico: Evidências a partir do Saeb 2013. *Estudos em Avaliação Educacional*, 26(62), 356–387. <https://doi.org/10.18222/eae266203578>
- Rios, T. A. (2001). *Ética e competência*. Cortez.
- Santos, A. A. A., & Primi, R. (2014). Competências socioemocionais: Fatores que influenciam o desempenho acadêmico. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 139–146. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000200002>
- Santos, M. (1999). *Por uma outra globalização: Do pensamento único à consciência universal*. Record.
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (2010). *O trabalho e a ergologia*. EDUFBA.

Silva, A. B., & Teixeira, R. M. (2012). Competências organizacionais e vantagem competitiva: Um estudo em empresas do setor de tecnologia da informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 819–837. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000600004>

Silva, F. J., & Ferreira, M. A. T. (2020). Competências socioemocionais e desempenho escolar: Evidências da literatura. *Revista Brasileira de Educação*, 25, e250046. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250046>

Silva, R. M., & Dias, J. L. (2016). Gestão por competências: Uma análise de suas aplicações e implicações nas organizações. *Revista Eletrônica de Administração*, 22(3), 89–113. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162015.54866>

Souza, A. A., & Silva, M. J. (2019). Soft skills: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(2), 36–56. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i2.1595>

Souza, L. F. N. I., & Porto, J. B. (2012). Competências e desempenho: Uma revisão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96–121. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300005>

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). Gestão do conhecimento. *Bookman*.

Tobias, S. (2022). The role of social-emotional learning in education. *Educational Review*, 74(5), 657–674. <https://doi.org/10.1080/00131911.2020.1846017>

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. Atlas.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência*. Senac.