

O QUE SÃO SOFT SKILLS?

WHAT ARE SOFT SKILLS?

REGILENE VIEIRA INÁCIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

KARINA GOMES DE ASSIS

IVETE DELAI
UFSCAR

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

O QUE SÃO SOFT SKILLS?

Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre soft skills, buscando identificar suas definições, classificações e relação com o conceito de competências, bem como mapear as habilidades mais citadas.

Relevância/originalidade

Este artigo é relevante por abordar uma lacuna identificada na literatura: o que são soft skills. Embora as soft skills sejam amplamente reconhecidas como essenciais e exigidas pelas organizações, não se tem uma definição exata para esta competência.

Metodologia/abordagem

O procedimento escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi a revisão sistemática da literatura (RSL). A RSL seguiu os passos propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003) e o protocolo Prisma.

Principais resultados

O estudo revelou que as soft skills mais recorrentes na literatura e nas práticas organizacionais analisadas são trabalho em equipe, comunicação e resolução de problemas. Verificou-se que essas competências aparecem associadas tanto ao desempenho individual quanto ao desempenho coletivo e organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas

Teoricamente, este estudo contribui ao reunir todos os conceitos e habilidades mais mencionadas na literatura que melhor definem as Soft Skills e quanto à metodologia o estudo contribui ao utilizar uma revisão sistemática da literatura aliada à análise de conteúdo qualitativa.

Contribuições sociais/para a gestão

Socialmente, este estudo contribui ao reforçar a importância do desenvolvimento das soft skills. Para a gestão, as organizações poderão criar programas de desenvolvimento de pessoas, possibilitando que os gestores identifiquem, estimulem e avaliem as soft skills alinhadas às estratégias organizacionais.

Palavras-chave: Hard Skills, Soft Skills, Habilidades Interpessoais

WHAT ARE SOFT SKILLS?

Study purpose

This study aims to carry out a systematic review of the literature on soft skills, seeking to identify their definitions, classifications and relationship with the concept of competencies, as well as to map the most cited skills.

Relevance / originality

This article is relevant because it addresses a gap identified in the literature: what are soft skills? Although soft skills are widely recognized as essential and required by organizations, there is no precise definition for this competency.

Methodology / approach

The procedure chosen for developing the research was the systematic literature review (SLR). The SLR followed the steps proposed by Tranfield, Denyer and Smart (2003) and the Prisma protocol.

Main results

The study revealed that the most frequently encountered soft skills in the literature and organizational practices analyzed are teamwork, communication, and problem-solving. These competencies were found to be associated with both individual and collective and organizational performance.

Theoretical / methodological contributions

Theoretically, this study contributes by bringing together all the concepts and skills most cited in the literature that best define Soft Skills. Regarding methodology, the study contributes by using a systematic literature review combined with qualitative content analysis.

Social / management contributions

Socially, this study contributes by reinforcing the importance of developing soft skills. For management, organizations can create people development programs, enabling managers to identify, encourage, and assess soft skills aligned with organizational strategies.

Keywords: Hard Skills, Soft Skills, Interpersonal Skills

O QUE SÃO *SOFT SKILLS*?

1 Introdução

O mundo do trabalho passou por profundas transformações impulsionadas por uma onda de inovações tecnológicas e por uma intensa concorrência decorrente da modernização. Essa nova era industrial gera expectativas quanto ao futuro do trabalho e à criação de empregos, ao mesmo tempo em que impõe novas exigências de habilidades em diversas áreas (GITELMAN *et al.*, 2018). Os avanços tecnológicos, a inovação e a globalização provocaram profundas transformações nas organizações, demandando profissionais cada vez mais qualificados e capacitados para lidar com esses novos desafios. Os ambientes de trabalho passarão por transformações impulsionadas pelos novos perfis profissionais, exigindo treinamentos em tecnologias emergentes para atender às demandas das novas funções laborais" (PEREIRA; ROMERO, 2017).

O uso do termo “*skills*” ganhou destaque entre o final do século XIX e o início do século XX, com foco principalmente nas habilidades técnicas ou manuais impulsionados pelo contexto da Revolução Industrial. Para Touloumakos (2020) *Skills* é definido como a capacidade de usar o conhecimento eficaz e prontamente na execução e no desempenho e como aprender o poder de fazer algo com competência, ou seja, são comportamentos que se realizam quando se colocam em prática conhecimentos, aptidões e traços de personalidade (KECHAGIAS, 2011). Touloumakos (2020) afirma que a expansão gradual do termo “*Skills*” se reflete no surgimento de novas categorias e subcategorias de habilidades, indicativamente tal como genéricas, suaves, interpessoais, etc. Dois termos mais específicos e que tem se destacado relacionados às “*Skills*” são as *Hard Skills* e as *Soft Skills*. As *Hard Skills* são as habilidades ou capacidades técnicas necessárias para realizar um determinado trabalho. Esse tipo de habilidade está associado às realizações formais registradas no currículo, como o nível de escolaridade, a experiência profissional, os conhecimentos adquiridos e o grau de especialização (ROBLES, 2012). Segundo Motyl *et al.* (2017), as *Hard Skills* são habilidades específicas, de fácil comprovação e mensuração, que podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo. Historicamente, as *Hard Skills* eram as únicas habilidades necessárias para a carreira profissional, mas com o tempo elas passaram a ser somadas aos aspectos “*Soft*”, que abordam questões sociais e interpessoais.

As *Soft Skills* que são habilidades comportamentais ligadas a um conjunto de características de personalidade, comportamentos e atitudes sociais (KUMAR, 2022). Parson (2008) entende que as *Soft Skills* são atributos pessoais que melhoram as interações de um indivíduo, bem como o desempenho no trabalho e as perspectivas de carreira. Sob a perspectiva de Phillips e Phillips (2015), as *Soft Skills* contribuem para a construção de organizações mais ágeis, inovadoras e reconhecidas como excelentes ambientes de trabalho. Essas habilidades favorecem o desenvolvimento do potencial humano, à medida que comportamentos e competências são ajustados para alinhar-se à estratégia organizacional. Para Robles (2012) são qualidades interpessoais também conhecidas como habilidades pessoais e atributos pessoais que uma pessoa possui, ainda segundo o autor os empregadores querem que os novos funcionários tenham fortes *Soft Skills*, bem como *Hard Skills*. Costa (2015) ressalta que a consciência de que o domínio das *Soft Skills* não apenas auxilia o profissional na busca por uma colocação no mundo profissional, mas também o impulsiona em sua carreira, sendo necessário alinhar as habilidades técnicas e pessoais a fim de atingir o desenvolvimento profissional. Podem ser definidas também como um conjunto de traços de personalidade distintos que caracterizam o comportamento de uma pessoa (LAVY; YADIN, 2013).

As *Soft Skills*, podem ser divididas em dois grupos: (i) as habilidades intrapessoais, relacionadas à capacidade de administrar a si mesmo; e (ii) as habilidades interpessoais,

referentes à capacidade de interagir com os outros (LAKER; POWELL, 2011). As habilidades intrapessoais são os atributos de autoanálise tais como: autoconsciência, autoeficácia, autorregulação, autodisciplina e automotivação (DIPPENAAR E SCHAAP, 2017), enquanto as habilidades interpessoais são atributos que refletem o estilo de vida dos indivíduos e a atitude das pessoas em relação ao trabalho, como: trabalho em equipe, resolução de problemas, flexibilidade, comunicação, atitude positiva, integridade e responsabilidade (ROBLES, 2012).

A definição de *Soft Skills* também envolve a identificação das habilidades que as constituem. Assim, são constituídas como habilidades voltadas para as interações sociais, tais como: trabalho em equipe, comunicação, liderança, tomada de decisão, entre outras, consideradas como diferenciais no mercado (KLAUS, 2016). Também inclui trabalho em equipe, tomada de decisões, cooperação, colaboração, resolução de conflitos e comunicação (AWAD A., YOUNIS *et al.*, 2021). Para kechagias (2011) incluem habilidades como comunicação, capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, adaptabilidade e etc. Geralmente, incluem sabedoria e inteligência, tomada de decisões, resolução de problemas complexos, motivação e flexibilidade (MUMFORD *et al.*, 2000). Podem ser habilidades que permitem que os funcionários se adaptem ao local de trabalho, incluindo habilidades relacionadas à personalidade individual, flexibilidade, motivação, objetivos e preferências (HECKMAN E KAUTZ, 2012).

Diversos estudos sobre *Soft Skills* têm sido realizados ao longo dos anos; no entanto, ainda não há um consenso claro sobre o que elas realmente são e quais são as mais relevantes para o profissional do futuro. Horstmeyer (2020) afirma que a ausência de informações e de uma definição clara sobre as *Soft Skills* compromete a capacidade de compreendê-las adequadamente, dificultando sua adoção proativa e o desenvolvimento efetivo dentro das organizações. Já Grugulis e Vincent (2009) ressaltam que o conceito de *Soft Skills* apresenta uma definição imprecisa, resultante da diversidade de interpretações e enfoques adotados pelos pesquisadores ao longo do tempo. A ausência de uma taxonomia consolidada, bem como a falta de consenso e clareza conceitual, são fatores que motivaram o desenvolvimento deste estudo (CHAMORRO *et al.* 2015; ROBLES 2012).

Entre os pesquisadores, há divergências em relação à definição e ao contexto das *Soft Skills*, tendo por base estes pressupostos e o percurso até aqui construído, tem-se como pergunta norteadora de pesquisa: O que são as *Soft Skills* e quais são elas? O objetivo geral do estudo é de compreender a definição de *Soft Skills* bem como identificar as principais habilidades que as compõem. Para tanto, realiza-se uma revisão sistemática da literatura internacional. Este estudo busca contribuir com a comunidade acadêmica ao responder a lacuna de pesquisa sobre o que são *Soft Skills* e quais as habilidades que as compõem, bem como mostrar as diferentes definições apresentadas para este termo.

O artigo está assim estruturado. Além desta introdução, apresentam-se os conceitos centrais da pesquisa na seção 2, posteriormente descreve-se o método da revisão sistemática da literatura acadêmica internacional desenvolvida. Na seção 4 são expostos os resultados obtidos durante a pesquisa e, por fim, na seção 5, são relatados os comentários finais e a conclusão da questão de pesquisa do artigo.

2 Gestão Estratégica de Pessoas e Competências

As organizações enfrentam um novo cenário, marcado pela busca por profissionais qualificados que atendam às demandas impostas pelo contexto globalizado (GRAMIGNA, 2002). A figura do ser humano passa a ser vista não apenas como recurso – máquinas, equipamentos, mas como capital intelectual e fonte sustentável para o alcance dos objetivos organizacionais (DANTAS E ARAÚJO, 2018). Zarifian (2001) acrescenta que a organização

deixa de avaliar sua força de trabalho apenas pelas habilidades físicas e passa a gerenciá-la considerando sua capacidade de compreender o processo de trabalho.

Chiavenato (2010) afirma que é a função, que permite a colaboração das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Tanto a organização quanto as pessoas que nela trabalham possuem expectativas e a efetiva gestão de pessoas busca alinhá-las para que ambos os lados sejam, de alguma forma, atendidos. Se apenas um dos lados for contemplado em suas expectativas, o processo tende a ser disfuncional e, eventualmente, será interrompido sem alcançar os resultados pretendidos (ENAP, 2021).

As organizações que se adiantarem na implementação de estratégias para atrair, desenvolver e reter talentos, investindo no potencial humano, terão maiores chances de alcançar sucesso em um mercado competitivo (BORIOLO; CARVALHO, 2010). Segundo Mintzberg e Quinn (2001) estratégia pode ser definido como um plano que integra as principais metas e ações sequenciais de uma organização em todos os aspectos. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização.

Já a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como ações transversais para todas as áreas funcionais da organização, inserindo e estimulando as pessoas no processo de planejamento estratégico (BERGUE, 2020). Busca também conciliar as expectativas da organização e das pessoas, a concepção de que as pessoas são um recurso que deve servir aos interesses da organização é superada. Assim, pode-se entender que a Gestão Estratégica de Pessoas está intimamente ligada à estratégia da organização. Esse escalonamento do entendimento do que é estratégia, gestão estratégica e gestão estratégica de pessoas mostra que o elemento central é as pessoas. Alguns autores trabalham como se a estratégia de gestão de pessoas fosse derivada da estratégia da organização, na prática, elas influenciam-se mutuamente, pois as pessoas não apenas influenciam a estratégia da organização como são as responsáveis por sua implementação (DUTRA, 2016).

Para que todo esse processo seja efetivo na organização, a gestão de recursos humanos tem sido fundamental, pois tem depositado esforços para conciliar os objetivos organizacionais e de pessoas, assim a gestão de recursos humanos pode ser estruturada de duas formas a primeira focada na organização – relacionada à estratégia organizacional, ao desempenho produtivo, à atribuição de responsabilidades, bem como às diferentes categorias de situações (ZARIFIAN, 2001) e em segundo focada nas pessoas – voltada para o significado do envolvimento individual e coletivo, para as motivações, para a tomada efetiva de iniciativas e responsabilidades e o desenvolvimento de competências.

Ao aprofundar o olhar sobre as pessoas e o desenvolvimento de competências, é possível identificar três níveis: individual, coletivo e organizacional. As competências individuais resultam de múltiplas trocas de conhecimentos e da conexão entre diversas atividades. Já as competências coletivas, conforme explica Zarifian (2001), exigem que os indivíduos estabeleçam referenciais comuns e compartilhem a mesma linguagem profissional. Esse tipo de competência supera a simples soma das competências individuais, pois é potencializado pela sinergia e pelas interações sociais entre os grupos. Por fim, as competências organizacionais referem-se ao conjunto da organização ou de uma de suas unidades, englobando conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais, além de valores que diferenciam a instituição e geram vantagem competitiva (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

O conceito de competência é compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, capacidades humanas que sustentam um desempenho de alto nível, partindo-se da ideia de que os melhores resultados estão ligados à inteligência e à personalidade dos indivíduos (FLEURY; FLEURY, 2001). Para Fleury e Fleury (2004), competência consiste em saber agir de forma responsável e reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor

econômico à organização e valor social ao indivíduo. Já Carvalho *et al.* (2008) associam a competência ao desempenho de qualidade de um profissional, caracterizado pela capacidade de realizar uma tarefa conforme padrões estabelecidos, mobilizando diferentes saberes: o saber, o saber fazer e o saber ser.

De acordo com Rabaglio (2006), todo ato realizado por um indivíduo exige a presença de conhecimentos, habilidades e atitudes, elementos que variam de pessoa para pessoa. Ainda segundo o mesmo autor, é fundamental que a empresa desenvolva todas as competências do modelo C.H.A. (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para assegurar um diferencial competitivo. O conhecimento corresponde ao saber, abrangendo a formação técnica, escolaridade, cursos, especializações e afins. A habilidade refere-se ao saber fazer, ou seja, à aplicação prática do conhecimento adquirido, resultante da experiência. Já a atitude diz respeito ao querer fazer, envolvendo comportamentos e disposições que permitem alcançar resultados eficazes com base nos conhecimentos e habilidades já obtidos ou que ainda serão adquiridos (RABAGLIO, 2001).

Assim, a competência pode ser entendida como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados de forma eficaz a um determinado contexto (FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse conjunto, as *hard skills* representam competências técnicas, ou seja, são requisitos e conhecimentos técnicos necessários para que alguém execute tarefas relacionadas à sua área de atuação. Em outras palavras, podem ser interpretadas como uma habilidade adquirida por meio de treinamento, educação ou estudo no local de trabalho para executar corretamente as tarefas de trabalho (SETIANA *et al.*, 2019). Enquanto que as *soft skills* representam competências de natureza não técnica, voltadas para aspectos comportamentais, relacionais e de adaptação, essenciais para a atuação profissional em ambientes atuais (BERBEGAL-MIRABENT *et al.*, 2017).

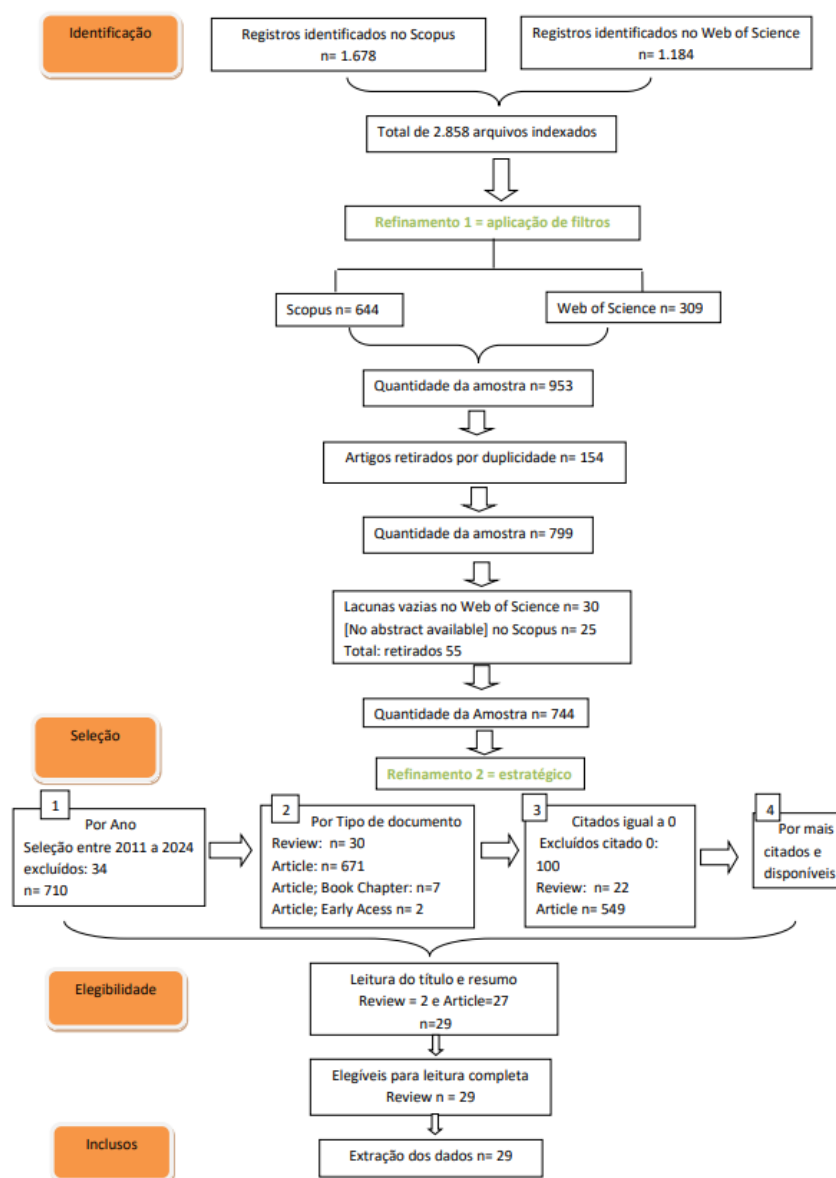
3 Metodologia

O procedimento escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi a revisão sistemática da literatura (RSL). A RSL seguiu os passos propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003) - planejamento da revisão, condução da revisão e apresentação e disseminação dos resultados; e o protocolo Prisma, resumidos na Figura 1. No planejamento da revisão, definiu-se a questão norteadora da pesquisa: o que são *soft skills* e quais as suas competências constituintes? Posteriormente, a etapa de condução da revisão iniciou-se com a busca nas bases de dados da Scopus e da Web of Science com o termo “*Soft Skills*” somente por título de artigo. Foram encontrados 1.678 documentos na Scopus e 1.184 documentos na Web of Science. Para o refinamento dos documentos fez-se a aplicação de filtros. Para a base Scopus, limitou-se os documentos até o ano de 2024 por área temática limitando-se às seguintes: *Social Sciences, Engineering, Business, Management and Accounting, Psychology e Multidisciplinary*. Em tipos de documentos, limitou-se a artigo e *review* e quanto ao idioma limitou-se ao inglês e português. Assim, teve-se como resultado 644 documentos. Já para a base Web of Science limitou-se os documentos até o ano de 2024, para as áreas *education educational research, management, business, engineering multidisciplinary, communication, psychology, psychology soacial, public administration, engineering manufacturing*. Em tipos de documentos limitou-se em artigo e *review*, e no idioma limitou-se em inglês e português, tendo como resultado 309 documentos.

Assim, obteve-se um total de 953 documentos entre das duas bases. Foram retirados 154 artigos duplicados, restando 799 documentos, e desse total 55 artigos que não apresentavam resumo, resultando em 744 artigos. Em seguida, foi realizado mais um refinamento denominado estratégico em que se buscou identificar os artigos mais citados em cada ano a fim de também visualizar a evolução histórica do conceito. Uma análise preliminar mostrou que os estudos

sobre o tema começaram a aumentar a partir de 2011, por isso, foram excluídos estudos anteriores (34 documentos). Posteriormente, selecionaram-se os artigos do tipo review (revisões da literatura), independentemente do número de citações, e o artigo mais citado em cada ano. Como resultado, foram identificados 29 documentos elegíveis para leitura completa e a extração dos dados. Por fim, foram extraídos os conceitos e as habilidades classificadas como *Soft Skills* de cada um desses artigos, cujos resultados são apresentados na próxima seção.

Figura 1- Fluxograma prisma



Fonte: elaboração própria.

4 Resultados

4.1 O conceito de *Soft Skills*

Há uma grande diversidade na forma como as *soft skills* são denominadas na literatura. Entre os termos mais utilizados, destacam-se: habilidades sociais, habilidades aplicadas, habilidades do século XXI, habilidades para a vida, habilidades interpessoais, habilidades de empregabilidade, inteligência emocional, habilidades não cognitivas, competências sociais,

competências gerais, competências-chave e competências transversais. Essa variedade gera confusão e dificulta a comparação e até mesmo a sua definição entre os diferentes modelos e estruturas teóricas.

Primeiramente, buscou-se compreender como os 29 artigos selecionados para essa revisão têm definido as *Soft Skills* ao longo dos anos, com ênfase na divisão entre habilidades de natureza intrapessoal e interpessoal, e em qual desses grupos cada habilidade se insere. O quadro 1 demonstra os conceitos existentes para o termo *Soft Skills* identificados de cada artigo.

Quadro 1 - Definição de *Soft Skills* entre 2011 a 2024.

Autores (ano)	Definição	Habilidades em evidência	Foco Intrapessoal	Foco Interpessoal
Laker e Powell (2011)	Habilidades intrapessoais, como a capacidade de gerenciar si mesmo e habilidades interpessoais é como alguém lida com suas interações com os outros	Autogerenciamento, trabalho em equipe	X	X
Kim J.; Erdem M.; Byun J.; Jeong H. (2011)	Habilidades interpessoais conjunto de responsabilidade, autoestima, sociabilidade e trabalho em grupo	Responsabilidade, autoestima, sociabilidade e trabalho em grupo		X
Robles (2012)	<i>Soft Skills</i> são qualidades interpessoais, também conhecidas como habilidades e atributos pessoais que alguém possui	Integridade, comunicação, cortesia, responsabilidade, habilidades sociais, atitude positiva, profissionalismo, flexibilidade, trabalho em equipe e Ética no trabalho		X
Hurrell S.A.; Scholarios D.; Thompson P. (2013)	Habilidades interpessoais envolvem lidar com os outros e gerenciar a si mesmo e suas emoções de maneira consistente com locais de trabalho e organizações específicos.	Trabalho em equipe, autogerenciamento		X
Rao M.S. (2014)	habilidades sociais como a capacidade de se comunicar com outras pessoas de forma eficaz e eficiente, de forma educada e agradável. Além disso, habilidades sociais são complementares às habilidades técnicas.	Comunicação		X
Gibb S. (2014)	As habilidades sociais são invariavelmente sociais e significativas na medida em que são a base da participação, comunicação e cooperação associadas à aprendizagem e ao desenvolvimento do desempenho habilidoso.	Comunicação, trabalho em equipe, habilidoso		X
Matturro (2015)	São conhecimentos a partir da experiência, isto é, a prática no ambiente de trabalho	Liderança, habilidades de comunicação, Orientação ao cliente, trabalho em equipe, pensamento analítico, resolução de problemas, comprometimento, responsabilidade, vontade de aprender, motivação		X
Hurrell S.A. (2016)	Habilidades sociais incluem comunicação oral, trabalho em equipe, atendimento ao cliente e autoapresentação	Comunicação, trabalho em equipe e autoapresentação	X	X
Itani M.; Srour I. (2016)	Conjunto de habilidades interpessoais, incluindo comunicação, trabalho em equipe, gestão e empreendedorismo	Comunicação, trabalho em equipe, gestão e empreendedorismo		X
Ibrahim R.; Boerhannoeddin A.; Bakare K.K. (2017)	As soft skills são representadas por competências como a comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas, habilidades de liderança e relacionamento com pessoas	Comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas, habilidades de liderança e relacionamento com pessoas		X

Ritter B.A.; Small E.E.; Mortimer J.W.; Doll J.L. (2018)	As habilidades interpessoais são trabalho em equipe, comunicação, liderança e resolução de problemas	Trabalho em equipe, comunicação, liderança e resolução de problemas		X
Zuo J.; Zhao X.; Nguyen Q.B.M.; Ma T.; Gao S. (2018)	As habilidades sociais é um constructo de 6 dimensões, sendo elas: habilidade de comunicação, habilidade de liderança, habilidade de gerenciamento de conflitos, habilidade de motivação para realização, habilidade de trabalho em equipe e habilidade cognitiva	Comunicação, liderança, gestão de conflitos, motivação para realização, trabalho em equipe e habilidade cognitiva		X
Vogler J.S.; Thompson P.; Davis D.W.; Mayfield B.E.; Finley P.M.; Yasseri D (2018)	O desenvolvimento das habilidades sociais consiste sobre a habilidade interpessoal de trabalho em equipe/colaboração, Pensamento crítico/resolução de problemas, comunicação oral e criatividade/inação	Trabalho em equipe, pensamento crítico, resolução de problemas, comunicação oral, criatividade e inovação		X
Rebele J.E.; St. Pierre E.K. (2019)	Habilidades sociais incluem pensamento crítico, ética e habilidades de comunicação	Pensamento crítico, ética e habilidades de comunicação		X
Succi C.; Canovi M. (2020)	Habilidades de comunicação, comprometimento com o trabalho e as habilidades de trabalho em equipe são classificadas como as competências sociais	Habilidades de comunicação, comprometimento com o trabalho e as habilidades de trabalho em equipe		X
Dolce V.; Emanuel F.; Cisi M.; Ghislieri C. (2020)	São competências de relacionamento interpessoal: trabalho em equipe, resolução de problemas e tomada de decisão, gestão do tempo, estratégias adaptativas para lidar com tarefas, resiliência, comunicação e gestão de conflitos	Trabalho em equipe, resolução de problemas e tomada de decisão, gestão do tempo, estratégias adaptativas para lidar com tarefas, resiliência, comunicação e gestão de conflitos		X
Caeiro-Rodriguez M.; Manso-Vazquez M.; Mikic-Fonte F.A.; Llamas-Nistal M.; Fernandez-Iglesias M.J.; Tsalapatas H.; Heidmann O.; De Carvalho C.V.; Jesmin T.; Terasmaa J.; Sorensen L.T. (2021)	Habilidades interpessoais são habilidades que aprimoram a capacidade de trabalhar em equipe. Essas habilidades estão relacionadas à capacidade de um indivíduo de colaborar em grupo, comunicar-se eficazmente, compreender as necessidades dos outros, transferir conhecimento para o mundo real, etc.	Trabalho em equipe, comunicação e conhecimento		X
Malik e Mohan (2022)	São habilidades eficazes para o desenvolvimento da personalidade e profissionalismo	Comunicação, iniciativa, tecnologia, liderança, Produtividade e trabalho em equipe		X
Poláková M.; Suleimanová J.H.; Madzík P.; Copuš L.; Molnárová I.; Polednová J. (2023)	As habilidades sociais são essenciais para enriquecer as interações interpessoais, promover a colaboração eficaz e o trabalho em equipe, promover a adaptabilidade e a resiliência, impulsionar a inovação, estabelecer relacionamentos sólidos e apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional	Habilidades de resolução de problemas, Habilidades de comunicação, Habilidades organizacionais/gerenciais, Trabalho em equipe, Habilidades de liderança, Criatividade, Pensamento analítico e crítico, Orientação por valores, Flexibilidade, Iniciativa e engajamento, Habilidades de aprendizagem, Foco no bem-estar, Assunção de responsabilidade, Inteligência emocional e Persistência		X
Al-Fayez, WAB; Al-Omari, AAH (2024)	As habilidades interpessoais são comunicação, resolução de problemas, negociação, planejamento e gestão do	Comunicação, resolução de problemas, negociação, planejamento e gestão do		

	tempo, trabalho em equipe, liderança e pensamento crítico	tempo, trabalho em equipe, liderança e pensamento crítico		X
--	---	---	--	---

Fonte: elaboração própria.

O quadro 1 mostra que há muita variedade na forma como as *Soft Skills* são definidas, o que indica que ainda não existe um acordo entre os estudiosos sobre o que exatamente são, do que se compõem e como devem ser aplicadas. Cada autor destaca diferentes aspectos dessas habilidades, o que reflete não só diferenças nos termos usados, mas também nas ideias, culturas e contextos em que estão inseridos. As *Soft Skills* geralmente são conhecidas e compreendidas, mas ainda não definidas com precisão, devido as grandes dificuldades em encontrar uma visão mais unificada (KECHAGIAS, 2011; BALCAR, 2014).

Observa-se que do período de 2011 a 2014 há uma ênfase na diferenciação entre os dois focos (intrapessoal/interpessoal). São as primeiras tentativas de criar em uma definição para *soft skills*. No período de 2015 a 2018 é apresentada uma diversidade de habilidades. Do ano de 2019 em diante, o aprofundamento das *soft skills* são relacionadas às competências para o futuro, ligadas à empregabilidade e resiliência, ou seja, uma abordagem mais holística (ex.: Poláková *et al.*, 2023).

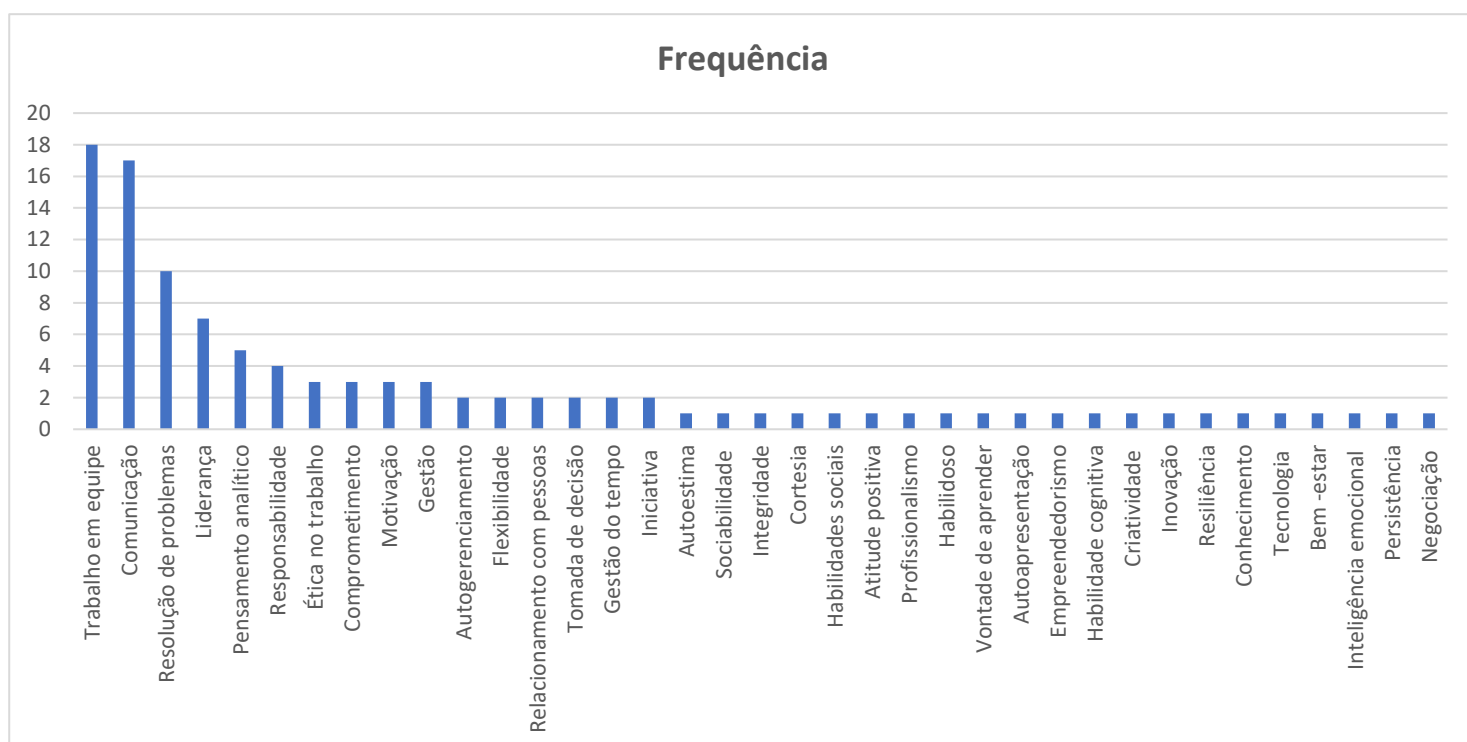
Analisando os conceitos no quesito pontos semelhantes, todos os autores concordam que *Soft Skills* não são habilidades técnicas ou operacionais, e sim relacionadas ao comportamento, à atitude e às relações humanas. Assumem que essas habilidades são essenciais para o sucesso profissional, seja em contextos públicos ou privados, dão ênfase na comunicação e no trabalho em equipe. Muitos autores fazem distinção entre habilidades intrapessoais (relacionadas ao autogerenciamento, autoconhecimento, motivação pessoal) e habilidades interpessoais (como comunicação, empatia, trabalho em equipe). Essa distinção existe porque as *Soft Skills* envolvem tanto a forma como a pessoa lida consigo mesma quanto a forma como se relaciona com os outros, ditando o comportamento humano no ambiente de trabalho. Entende-se que as *Soft Skills* são habilidades voltadas para o ser humano, ou seja, o sentimento e o relacionamento de si para com os outros no mesmo ambiente de trabalho. Cada habilidade ou conjunto de habilidades estão associadas à profissão de cada indivíduo, há depender das necessidades pessoais ou de um grupo de pessoas, para o alcance dos objetivos pessoais e consequentemente ao sucesso organizacional. Poucas abordagens apresentam um modelo completo ou estrutural das *soft skills*, como em Zuo *et al.* (2018), que propõem 6 dimensões.

A partir de todos esses conceitos, pode-se definir *soft skills* como habilidades interpessoais essenciais, voltadas para o aspecto humano, isto é, para os sentimentos e para as relações estabelecidas entre si e com os outros no ambiente de trabalho. Cada habilidade, ou conjunto delas, está vinculada à profissão de cada indivíduo e varia conforme as necessidades pessoais ou coletivas, contribuindo para o alcance de objetivos individuais e, consequentemente, para o sucesso organizacional.

4.2 Habilidades das *Soft Skills*

A partir das variadas definições do termo *Soft Skills*, fez-se um quantitativo da frequência das habilidades das *Soft Skills*, extraídas a partir das definições dos pesquisadores que foram apresentadas no quadro 1. Essa relação tem o objetivo de compreender a frequência das habilidades das *Soft Skills* mais utilizadas na definição do termo e criar um ranking das mais mencionadas na literatura. O gráfico 1 apresenta esse ranking a partir da frequência das citações do quadro 1.

Gráfico 1 – As *Soft Skills* mais mencionadas na literatura (2011-2024)



Fonte: elaboração própria.

O gráfico 1 mostra uma diversidade de termos para definir as *soft skills*, de acordo com os pesquisadores são 27 diferentes habilidades que a compõem, o que dificulta obter um entendimento concreto e uma definição exata de seu significado, pois ela compreende uma variedade de habilidades essenciais tais como: trabalho em equipe, comunicação, liderança, resolução de conflitos, planejamento, gestão, motivação, criatividade resolução de problemas e dentre outros, o que explica os desafios conceituais na compreensão e aplicação das *Soft Skills*.

O gráfico 1 também mostra que três habilidades são mais mencionadas na literatura como componentes das *soft skills*, são elas: trabalho em equipe, comunicação e resolução de problemas. Ao analisar o conceito das três habilidades compreende-se que o trabalho em equipe vai além da cooperação simples; exige consciência coletiva, responsabilidade e visão sistêmica. Envolve a habilidade de contribuir de forma construtiva, lidar com diferenças e atuar em prol do sucesso coletivo. A comunicação não é apenas transmitir informações, mas também ouvir ativamente e saber quando e como se expressar. Ela é essencial para o bom funcionamento das relações interpessoais e do ambiente de trabalho, favorecendo a colaboração e a resolução de problemas exige raciocínio crítico, criatividade e autonomia para lidar com desafios variados.

Os pontos em comum entre essas habilidades é que as três habilidades estão claramente associadas a situações de trabalho e são fundamentais para o desempenho individual e coletivo nas organizações, envolvem a capacidade de ação e tomada de decisão e relacionam-se com a ideia de eficácia e produtividade, onde visam garantir resultados efetivos, seja por meio de interações claras (comunicação), de metas coletivas (trabalho em equipe), ou de soluções criativas (resolução de problemas). Os pontos diferentes entre as habilidades estão no foco principal da habilidade, na qual a comunicação se refere à natureza interpessoal/relacional (relacionada a como lidamos com os outros), o trabalho em equipe se refere à natureza Intrapessoal (como lidamos com nós mesmos) e a resolução de problemas relação cognitiva (como pensamos e resolvemos problemas).

A comunicação e o trabalho em equipe estão fortemente ligados à convivência social e interpessoal, enquanto resolução de problemas tem uma ênfase mais forte no raciocínio e na

capacidade analítica. No entanto, todas se complementam no ambiente de trabalho: uma boa comunicação favorece o trabalho em equipe, que por sua vez cria condições mais eficazes para resolver problemas em grupo.

Por outro lado, quando se analisa as definições dessas habilidades identificadas (quadro 2), verifica-se que há significados e formas diferentes para cada habilidade. Por isso, buscou-se, a partir da análise da complementaridade dos conceitos apresentados, a apresentação de uma definição final para cada uma dessas competências. Importante salientar que o Quadro 2 apresenta somente cinco estudos, pois somente estes apresentaram de forma clara o conceito de alguma habilidade das *soft skills*.

Quadro 2: Comparação das habilidades mais valorizadas nas *soft skills* de diferentes autores

Habilidade	Pesquisadores					Definição final
	Robles (2012)	Zuo J.; Zhao X.; Nguyen Q.B.M.; Ma T.; Gao S. (2018)	Vogler J.S.; Thompson P.; Davis D.W.; Mayfield B.E.; Finley P.M.; Yasseri D. (2018)	Rebele J.E.; St. Pierre E.K. (2019)	Poláková M.; Suleimanová J.H.; Madzík P.; Copuš L.; Molnárová I.; Polednová J. (2023)	
Trabalho em equipe	Cooperativo, se dá bem com os outros, agradável, solidário, prestativo e colaborativo	Colaboração com outros em direção ao objetivo compartilhado	Capacidade de trabalhar em equipes diversas, negociar e gerenciar conflitos		A importância do trabalho em equipe no futuro aumentará devido às mudanças nas condições em que a colaboração dependerá mais de ferramentas digitais.	Cooperação entre diversas pessoas, sendo agradável, colaborativo, solidário. Atitudes estas que precisam ser aplicadas no presencial quanto em formato online.
Comunicação	Oral, capacidade de falar, escrita, apresentação, escuta	A comunicação eficaz contribui para a coesão da equipe para o entendimento	Habilidades de comunicação oral ou escrita, incluindo falar em público e noções básicas como escrever e-mails claros, etc.	Capacidade de escrever e falar com eficácia	Envolvem discurso, diálogo e aspectos de comunicação estratégica, que servem ao indivíduo para se comunicar com sucesso e de acordo com a situação e o contexto individuais, tendo em vista a empatia por suas próprias necessidades e as dos outros	A comunicação é o meio de transmissão de ideias e informações entre as pessoas. O meio de transmissão pode ser pela fala ou escrita. Para a sua eficiência são adicionadas simultaneamente a empatia e a escuta que contribuem para uma comunicação eficaz entre o emissor e o receptor em um discurso ou diálogo
Liderança		Gerenciamento de recursos, autoconsciência, análise crítica e sensibilidade	Comportamentos de liderança como assumir responsabilidade, apoiar o trabalho dos outros, etc		Comportamentos de liderança transformacional e colaborativa são reconhecidos como ferramentas eficazes para promover resultados positivos	É a pessoa que está a frente do setor, unidade ou da equipe que tem a função de liderar, gerir recursos e que assume responsabilidades, riscos e desafio em busca de resultados
Habilidades Cognitivas		Tomar decisões e resolver problemas			Versatilidade, a capacidade de pensar de maneiras diferentes, considerar várias opções e enxergar	Habilidades que englobam um conjunto de ações como pensar, decidir, resolver, coisas ou situações

					diferentes lados do problema	
Gestão de Conflitos		Para gerenciar os conflitos adequadamente, é imperativo estabelecer uma relação de confiança entre as partes interessadas				Para gerenciar os conflitos adequadamente, é imperativo estabelecer uma relação de confiança entre as partes interessadas
Ética no trabalho	Trabalhador, pessoa disposta a trabalhar, leal, tem iniciativa, automotivado, pontual, bom atendimento			Evitar o comportamento de trapaça		É o comportamento ético por meio de atitudes corretas dentro da organização e no tratamento com as pessoas.
Motivação		Reconhecer a necessidade de motivar e apoiar outros membros da equipe para lidar com os desafios				Reconhecer a necessidade de motivar e apoiar outros membros da equipe para lidar com os desafios
Tecnologia da informação			Aprender a usar a tecnologia básica (por exemplo, Excel, power point e ferramentas de comunicação online			Aprender a usar a tecnologia básica (por exemplo, Excel, Power point e ferramentas de comunicação online
Pensamento Crítico				Desenvolver a capacidade de pensar criticamente.		Desenvolver a capacidade de pensar criticamente.
Habilidades organizacionais/gerenciais					São a capacidade de gerenciar o próprio tempo e planejar o tempo com outras pessoas	São a capacidade de gerenciar o próprio tempo e planejar o tempo com outras pessoas
Cortesia	Boas maneiras, ter etiqueta empresarial, Ser gracioso, dizer por favor e obrigado, ser respeitoso					Boas maneiras, ter etiqueta empresarial, Ser gracioso, dizer por favor e obrigado, ser respeitoso
Flexibilidade	Adaptabilidade, disposição para mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, ajusta-se as mudanças					Adaptabilidade, disposição para mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, ajusta-se as mudanças
Integridade	Honesto, ético, moral elevada, possui valores pessoais, faz o que é certo					Honesto, ético, moral elevada, possui valores pessoais, faz o que é certo
Habilidades Interpessoais	Agradável, senso de humor, amigável, atencioso, empático, tem autocontrole, é paciente, sociável e caloroso					Agradável, senso de humor, amigável, atencioso, empático, tem autocontrole, é paciente, sociável e caloroso

Atitude Positiva	Otimista, entusiasmado, encorajador, feliz, confiante					Otimista, entusiasmado, encorajador, feliz, confiante
Profissionalismo	Aparência profissional, bem-vestido, equilibrado					Aparência profissional, bem-vestido, equilibrado
Responsabilidade	Responsável, confiável, realiza o trabalho, autodisciplinado, quer fazer bem, é consciente					Responsável, confiável, realiza o trabalho, autodisciplinado, quer fazer bem, é consciente

Fonte: Elaboração própria.

5 Considerações Finais

A realização desta pesquisa foi essencial para o aprofundamento do conceito de *Soft Skills*, permitindo uma melhor compreensão das habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano. A partir da revisão da literatura, observou-se que cada pesquisador apresenta uma perspectiva distinta ao tentar definir o conceito de *Soft Skills*, que diante da amplitude das definições do termo vale ponderar que muitas das definições partiram de um momento temporal específico. Quanto à tentativa de defini-la ficou evidente que o termo *Soft Skills* abrange várias habilidades cognitivas, sociais e comportamentais e que após esse levantamento pode-se definir as *Soft Skills* como habilidades interpessoais essenciais, voltadas para o ser humano, ou seja, o sentimento e o relacionamento de si para com os outros no mesmo ambiente de trabalho. Cada habilidade ou conjunto de habilidades estão associadas à profissão de cada indivíduo, há depender das necessidades pessoais ou de um grupo de pessoas, para o alcance dos objetivos pessoais e consequentemente ao sucesso organizacional.

As *soft skills* podem ser classificadas em dois grupos: interpessoais e intrapessoais. As habilidades interpessoais dizem respeito à interação com outras pessoas, envolvendo talentos voltados para o relacionamento, como personalidade, simpatia, gestão do tempo, organização, comunicação, competência cultural e social, resolução de conflitos, trabalho em equipe e liderança (PARSONS, 2008; WARNER, 2020). Já as habilidades intrapessoais têm foco na reflexão interna e no autoconhecimento, englobando qualidades como independência, autorrealização, autorregulação emocional, automotivação, autodisciplina e autodesenvolvimento (DIPPENAAR; SCHAAP, 2017).

As habilidades mais mencionadas na literatura que melhor definem as *Soft Skills* são o trabalho em equipe, a comunicação e a resolução de problemas. O trabalho em equipe refere-se à capacidade de atuar de forma colaborativa, conciliando diferentes ideias, habilidades e perspectivas para atingir objetivos comuns. A comunicação envolve transmitir e receber informações de maneira clara e eficaz, utilizando escuta ativa, empatia e adequação da mensagem ao contexto. Já a resolução de problemas demanda raciocínio crítico, criatividade e habilidade para tomar decisões que solucionem desafios de forma eficiente. Essas três competências se destacam por sua relevância na construção de relações profissionais saudáveis, na adaptação a cenários dinâmicos e na geração de resultados positivos para as organizações.

No presente trabalho foram encontradas três limitações. A primeira delas está relacionada às bases de dados, pois o levantamento e as buscas foram realizados somente em duas bases (*Scopus e Web of Science*). A segunda limitação consiste no momento temporal, pois a amplitude das definições partiu de cada momento específico e a terceira limitação se refere ao foco nos artigos mais citados, na qual outros artigos não entraram na revisão

sistemática, pesquisas futuras poderiam expandir a revisão para outras bases e englobar todos os artigos.

O presente estudo foi uma etapa inicial das buscas nessa temática, propõe-se que sejam realizados projetos de pesquisa que ampliem esta pesquisa e tragam novas discussões, abordando o tema por meio de estudos de caso que verifiquem a aplicação das *soft skills* na prática das organizações contemporâneas e do mercado de trabalho.

Referências

AWAD A., YOUNIS *et al.* (2021). **Developing parallel programming and soft skills: A project based learning approach**. Journal of Parallel and Distributed Computing, Volume 158, p. 151- 163, ISSN 0743-7315. <https://doi.org/10.1016/j.jpdc.2021.07.015>.

AL-FAYEZ B A W, Al-Omari H A A (2024). **The Degree of Jordanian Science Teachers' Practice of Soft Skills in the Classroom**, Vol. 14, No. 2, 2024, 192-204

BERGUE, Sandro Trescastro (2020). **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum.

BERBEGAL-MIRABENT, J. *et al.* (2017). **Where to locate? A project-based learning activity for a graduate-level course on operations management**. International Journal of Engineering Education, 33(5), 1586–1597.

BALCAR J. (2014). **Soft skills and their wage returns: overview of empirical literature**. Review of Economic Perspectives 14(1): 3–15.

BORIOLO, Raquel Ottani; CARVALHO, Angela Maria Carneiro (2010). **Gestão Baseada em Competências: Unidade I – Introdução sobre o tema competências**. Portal de Cursos Abertos (PoCA) da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. de A (2001). **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista De Administração De Empresas, 41(1), 8–15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.

CAEIRO-Rodriguez, M., MANSO-Vazquez, M., MIKIC-Fonte, F. A., LLAMAS-Nistal, M., Fernandez-Iglesias, M. J., Tsalapatas, H., Sorensen, L. T. (2021). **Teaching Soft Skills in Engineering Education: An European Perspective**. doi:10.1109/access.2021.3059516

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa (2008). **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CHIAVENATO, Idalberto (2010). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole. 494 p.

CHAMORRO PREMUZIC, Tomas; ARTECHE, Adriane; BREMNER, Andrew J.; GREVEN, Corina; FURNHAM, Adrian (2010). **Soft skills in higher education: importance and improvement ratings as a function of individual differences and academic performance**. Educational Psychology, v. 30, n. 2, p. 221–241. Disponível em: <https://gecon.es/soft-skills-a-state-of-the-art/> (resumo baseado em Chamorro Premuzic et al., 2010, citado em 2015).

COSTA, N. (2015). **A Importância das Competências Transversais (Soft Skills) na Formação do Engenheiro**. Projeto de Monografia (Universidade de São Paulo). São Paulo.

DANTAS, Railma de Andrade Fernandes; ARAÚJO, Alice Inês Guimarães (2018). A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Repositório do Instituto Federal da Paraíba. Acesso em: 13 maio de 2024. <https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/bitstream/177683/775/1/Railma%20de%20Andrade%20Fernandes%20Dantas%20%20A%20import%C3%A2ncia%20da%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20de%20Aessoas%20no%20%C3%A2mbito%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf>

DIPPENAAR M.; SCHAAP P (2017). **The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders.** South African J Econ Manag Sci. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>.

DOLCE, V., Emanuel, F., CISI, M., & GHISLIERI, C. (2020). **The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations.** Accounting Education, 1–20. doi:10.1080/09639284.2019.1697937

DUTRA, Joel Souza (2016). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas.

ENAP (2021). Escola Nacional de Administração Pública. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.** Brasília - DF. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>.

DIPPENAAR M.; SCHAAP P (2017). **The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders.** South African J Econ Manag Sci. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza (2001). **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial, p. 183-196.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa (2004). **ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS.** RAE. VOL. 44. Nº 1.

GIBB, Stephen (2014). **Soft skills assessment: theory development and the research agenda,** International Journal of Lifelong Education, 33:4, 455-471, DOI: 10.1080/02601370.2013.867546

GITELMAN, L. D. *et al.* (2018). **Complex systems management competency for technology modernization.** International Journal of Design & Nature and Ecodynamics, v. 12, n. 4, p. 525-537, 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita (2002). **Modelos de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books.

GRUGULIS, Irena; VINCENT, Steven (2009). **Whose skill is it anyway? ‘Soft’ skills and polarization.** Work, employment and society, v. 23, n. 4, p. 597-615. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0950017009344862>.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim (2012). **Hard evidence on soft skills.** Labour Economics, Elsevier, vol. 19(4), pages 451-464.

HORSTMEYER, Alison (2020). **The generative role of curiosity in soft skills development for contemporary VUCA environments.** University of Southern California Annenberg Center for Third Space Thinking, Los Angeles, Califórnia, EUA.

HURRELL, S. A., SCHOLARIOS, D., & THOMPSON, P. (2013). **More than a “humpty dumpty” term: Strengthening the conceptualization of soft skills.** Economic and Industrial Democracy, 34(1), 161–182. doi:10.1177/0143831x12444934

HURRELL, S. A. (2016). **Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps.** Human Relations, 69(3), 605–628. doi:10.1177/0018726715591636

IBRAHIM, Rosli, Ali Boerhannoeddin, Kazeem Kayode Bakare, "The effect of soft skills and training methodology on employee performance", European Journal of Training and Development, doi: 10.1108/EJTD-08-2016-0066

ITANI, M., & SROUR, I. (2016). **Engineering Students' Perceptions of Soft Skills, Industry Expectations, and Career Aspirations.** Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, 142(1), 04015005. doi:10.1061/(asce)ei.1943-5541.0000247

KIM, J. (Sunny), ERDEM, M., BYUN, J., JEONG, H. (2011). **Training soft skills via e-learning: international chain hotels.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6), 739–763. doi:10.1108/09596111111153457

KUMAR, Ashok; SINGH, Prabhu Nath Singh; ANSARI, SHAGUFTA N. Ansari; PANDEY Sanjay (2022). **Importance of Soft Skills and Its Improving Factors.** World Journal of English Language Vol. 12, No. 3; Special Issue. 2022. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p220>.

KLAUS, P (2016). **Communication Breakdown.** California Job Journal, v. 28, n. 1248, p. 1-9.

KECHAGIAS K (2011). **Teaching and assessing soft skills.** Thessaloniki. 1st Second Chance School of Thessaloniki, Neapolis, Thessaloniki.

LAKER DR., POWELL JL (2011). **The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer.** Hum Resour Dev Quart;22(1):111–22.

LAVY, I., YADIN, A. (2013). **Soft skills-An important key for employability in the " shift to a service driven economy" era.** International Journal of e-Education, e-Business, eManagement and e-Learning, 3(5), 416. <https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2013.V3.270>

MALIK, Shashi; MOHAN, Alpana (2022). **Soft skills for effective teaching – learning: a review based study.** International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 12, Issue 5, 243 ISSN 2250-3153. 2022 DOI: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.12.05.2022.p12530>

MATTURO, Gerardo; RASCHETTI, Florencia; FONTÁN, Carina (2015). **Soft Skills in Software Development Teams.** 8th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering. pp. 101-104.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. (2001). **O Processo de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman.

MOTYL, B. et al. **How will Change the Future Engineers' Skills in the Industry 4.0 Framework? A Questionnaire Survey.** Procedia Manufacturing, [S.I], v. 11, p. 1501-1509, 2017.

MUMFORD, Michael D. *et al* (2000). **Development of Leadership Skills: Experience and Timing.** Leadership Quarterly, 11(1), 87–114. Elsevier Science Inc. ISSN: 1048-9843.

PARSONS, Sharon (2008). **Soft skills: what they are and why they matter.** Community College Journal, v. 78, n. 3, p. 32–35.

PEREIRA, A. C.; ROMERO, Fernando (2017). **A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept.** Procedia Manufacturing, [S.I], v. 13, p. 1206-1214.

PHILLIPS, Patricia. P., PHILLIPS, Jack. J. (2015). **Hard numbers from Soft Skills: you can measure the impact and roi for soft skill programs** de In: **Phillips, Patricia. P., Phillips, Jack. J.; Ray, Rebecca.**

L. Measuring the Success of Leadership Development: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI. Alexandria, VA: ATD Press.

POLAKOVÁ, Michaela; SULEIMANOVA, Juliet Horv' athova; Madzík, Peter; Copus Lukas; Molnárová, Ivana e Polednová, Jana (2023). **Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0.** Heliyon 9 (2023) e18670.

REBELE, J. E., & St. PIERRE, E. K. (2019). **A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge.** Journal of Accounting Education. doi:10.1016/j.jaccedu.2019.07.002

RAO, M.S. (2014). "**Enhancing employability in engineering and management students through soft skills**", Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 1 pp. 42 - 48 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-04-2013-0023>

RABAGLIO, Maria Odete (2001). **Seleção por Competências.** São Paulo: Educator.

RABAGLIO, Maria Odete (2006). **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

RITTER, B. A., SMALL, E. E., MORTIMER, J. W., & DOLL, J. L. (2017). **Designing Management Curriculum for Workplace Readiness: Developing Students' Soft Skills.** Journal of Management Education, 42(1), 80–103. doi:10.1177/1052562917703679

ROBLES, Marcel M (2012). **Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace.** Business Communication Quarterly, v. 75, n. 4, p. 453–465. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258126575>

SETIANA, *et al* (2019). **Hard Skills Versus Soft Skills: How Do they Affect Different Job Types of Japanese Language Graduates?** International Journal of Learning, Teaching and Educational Research Vol. 18, No. 11, pp. 176-192, November. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.11.10>

SUCCI, C., & CANOVI, M. (2020). **Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions.** Studies in Higher Education, 45(9), 1834–1847. doi:10.1080/03075079.2019.1585420

TOULOUMAKOS AK (2020). **Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature.** Front. Psychol. 11:2207. doi: 10.3389/fpsyg.2020.02207

TRANFIELD, D., DENYER, D.; SMART, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

VOGLER, J. S., THOMPSON, P., Davis, D. W., MAYFIELD, B. E., FINLEY, P. M., & YASSERI, D. (2017). **The hard work of soft skills: augmenting the project-based learning experience with interdisciplinary teamwork.** Instructional Science, 46(3), 457–488. doi:10.1007/s11251-017-9438-9

ZARIFIAN, Philippe (2001). **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas.

ZUO, J., Zhao, X., NGUYEN, Q. B. M., MA, T., & GAO, S. (2018). **Soft skills of construction project management professionals and project success factors.** Engineering, Construction and Architectural Management, 25(3), 425–442. doi:10.1108/ecam-01-2016-0016

WARNER LH (2020). **Developing interpersonal skills of evaluators: a service-learning approach.** Am J Eval 41:432–451. <https://doi.org/10.1177/1098214019886064>