

SOFT SKILLS: A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PÓS PANDEMIA

SOFT SKILLS: THE IMPORTANCE OF S KILLS POST PANDEMIC

¹TORRES, Suellen Maria; ¹COSTA, Thácila Queiroz; ²SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

¹Discentes do Curso de Administração

²Docente do Curso de Administração

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – Unifio/FEMM

RESUMO

A pandemia de COVID-19 acelerou mudanças nos modelos de trabalho, como o *home office* e o formato híbrido, exigindo dos profissionais não apenas domínio técnico, mas, também, habilidades comportamentais, como empatia, comunicação, adaptabilidade, trabalho em equipe e inteligência emocional. Este artigo analisa as transformações nas competências exigidas dos colaboradores no contexto pós-pandemia, com ênfase na valorização das *soft skills* no ambiente organizacional. Por meio de uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e dados secundários coletados em pesquisas, o estudo identifica uma tendência clara do mercado em priorizar essas competências socioemocionais. O artigo evidencia que o equilíbrio entre *hard skills* e *soft skills* é fundamental para o desempenho organizacional e para a manutenção da competitividade. Além disso, destaca a importância de investir no capital humano e na reformulação dos currículos acadêmicos, com o objetivo de preparar profissionais mais completos, capazes de responder aos desafios contemporâneos do mundo do trabalho.

Palavras-chave: capital humano; competências; *soft skills*.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic accelerated changes in work models, such as remote work and hybrid formats, requiring professionals not only to have technical expertise but also behavioral skills such as empathy, communication, adaptability, teamwork, and emotional intelligence. This article analyzes the transformations in the competencies required of employees in the post-pandemic context, with an emphasis on the growing importance of soft skills in organizational environments. Through a qualitative approach, based on a literature review and secondary data collected from research, the study identifies a clear market trend toward prioritizing these socio-emotional competencies. The article highlights that a balance between hard skills and soft skills is essential for organizational performance and maintaining competitiveness. Furthermore, it underscores the importance of investing in human capital and reformulating academic curricula to prepare more well-rounded professionals who are capable of responding to the contemporary challenges of the labor market.

Keywords: human capital; competencies; *soft skills*.

INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 provocou transformações significativas no ambiente de trabalho e nas dinâmicas organizacionais, levando empresas e profissionais a repensarem suas práticas, abordagens e habilidades essenciais para a adaptação ao novo contexto. O impacto da pandemia exacerbou a necessidade de habilidades que

não apenas lidem com as tecnologias emergentes, mas que também promovam a conexão e o trabalho em equipe à distância.

A adaptação a novos modelos de trabalho, como o *home office* (trabalho remoto) e os ambientes híbridos, exigiu das pessoas a capacidade de gerenciar suas emoções, ser resilientes e desenvolver um autocontrole eficaz (Robbins; Judge, 2020). Além disso, competências como a inteligência emocional, que envolve a percepção e regulação das próprias emoções e as emoções dos outros, passaram a ser consideradas cruciais para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mesmo em tempos de adversidade.

A aceleração das mudanças tecnológicas, aliada às novas exigências do mercado, trouxe à tona a importância de habilidades para o desenvolvimento pessoal e profissional, especialmente em um momento de distanciamento social e adaptação ao *home office* (trabalho remoto).

Neste sentido a problemática desta pesquisa é: quais as principais mudanças nas habilidades dos colaboradores no contexto pós-pandemia? O que antes se restringia à exigência de habilidades técnicas (*hard skills*), hoje se ampliou para o domínio de competências comportamentais (*soft skills*), essenciais para que os colaboradores possam exercer um desempenho corporativo mais eficaz.

O objetivo deste artigo é o de compreender o impacto das *soft skills* no ambiente organizacional contemporâneo (pós pandemia), evidenciando que o desempenho corporativo está cada vez mais ligado ao equilíbrio entre os conhecimentos técnicos e as capacidades interpessoais dos colaboradores.

Desta forma, no campo acadêmico, evidencia-se a necessidade de reorientar a formação superior, integrando habilidades socioemocionais aos currículos para atender às novas demandas do mercado de trabalho. Assim, o estudo propõe-se a fortalecer a conexão entre o desenvolvimento humano, a empregabilidade e a competitividade organizacional, respondendo aos desafios contemporâneos.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória, tendo como principal técnica a revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, artigos científicos, periódicos eletrônicos e plataformas digitais como *Scielo*, *ResearchGate* e portais especializados, utilizando como critérios de seleção publicações atualizadas entre os anos de 2000 a 2024, com ênfase no período pós-pandêmico.

Além da revisão bibliográfica, foram analisados dados secundários provenientes de uma pesquisa aplicada por alunos da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), em 2024, que investigou a percepção de estudantes, egressos e empresas quanto às competências mais valorizadas em processos seletivos.

Os dados coletados foram interpretados de forma qualitativa, com ênfase na identificação das transformações ocorridas nas demandas do mercado de trabalho, especialmente relacionadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais. O estudo apoia-se nas contribuições teóricas de Schultz (1973), cuja Teoria do Capital Humano destaca a importância do investimento em educação e capacitação como fator essencial para o crescimento econômico e organizacional, e de Stewart (1998), que enfatiza o capital intelectual como diferencial estratégico para o aumento da produtividade e da competitividade nas empresas.

DESENVOLVIMENTO

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO

O capital humano é um fator importante para o crescimento econômico, uma vez que colaboradores com mais conhecimento, criatividade e inovação tendem a desempenhar funções com maior eficiência. Além disso, organizações que investem em capacitações, treinamentos e bem-estar apresentam uma força de trabalho diferenciada do mercado, obtendo retorno através de resultados positivos.

De acordo com Schultz (1973), a análise do valor econômico da educação evidencia aspectos complementares fundamentais no processo de acumulação de capital e crescimento, contribuindo para sua mensuração e para o aprimoramento do planejamento econômico dos países (*apud* Viana; Lima, 2010).

Em um ambiente de constantes mudanças, as empresas precisam promover abordagens que contribuam para a valorização do capital humano, considerado um dos ativos mais valiosos da organização.

Schultz (1973, *apud* Viana; Lima, 2010) apresenta uma série de elementos destinados à análise e compreensão do processo de desenvolvimento do capital humano, agrupando-os em cinco categorias: recursos relativos à saúde e serviços; treinamento realizado no local do emprego; educação formalmente organizada nos níveis educação básica, ensino médio e ensino superior; programas de estudos para os adultos; migração de indivíduos e de famílias.

Para avaliar o volume de capital humano relacionado à educação, o autor utiliza três critérios principais: (1) a quantidade de anos de estudo concluídos, ainda que essa medida não capture a qualidade do aprendizado; (2) o total de anos de escolaridade acumulados ao longo do tempo, permitindo análises comparativas entre diferentes períodos; e (3) os investimentos realizados em educação, considerando tanto as distintas modalidades de ensino quanto as variações no gasto médio por pessoa entre as regiões (Viana; Lima, 2010, p.4).

As empresas são constituídas pelas ações de seus colaboradores, de modo que o conhecimento por eles adquiridos contribui diretamente para o aumento da eficiência no ambiente de trabalho, fortalecendo a competitividade organizacional.

A educação representa a maneira mais eficaz de investir em capital humano. O conhecimento se define pelo processo de ensino e aprendizagem, cujo significado está relacionado à capacidade de desenvolver e aprimorar potenciais nos indivíduos. (Viana; Lima, 2010). Esse processo promove o aperfeiçoamento moral e intelectual, tornando-os mais preparados para tomar decisões no âmbito individual e social. Além disso, a educação desempenha um papel fundamental na qualificação profissional, proporcionando uma formação estruturada e incentivando o desenvolvimento de habilidades (Viana; Lima, 2010).

“O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem, e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.” (Stewart, 1998, p. 78 *apud GREAT PLACE TO WORK BRASIL, 2023*). Esse crescimento está diretamente relacionado ao investimento contínuo em educação, capacitação profissional e ao estímulo de ambientes que promovam o aprendizado e a inovação. Dessa forma, o capital humano torna-se um diferencial estratégico para o aumento da produtividade e da competitividade organizacional.

A PANDEMIA E PRINCIPAIS MUDANÇAS

Durante muito tempo, o mundo corporativo enxergou as *hard skills*, ou habilidades técnicas, como os principais indicadores de sucesso dentro das organizações. Por isso, a busca por talentos se concentrava em profissionais com domínio técnico e formação específica. No entanto, com as transformações provocadas pela pandemia e as novas formas de trabalho que surgiram, esse olhar começou a mudar. As *soft skills*, ou habilidades comportamentais, passaram a ganhar cada vez mais espaço e reconhecimento no ambiente organizacional (Caetano, 2021).

As empresas perceberam que competências como empatia, comunicação, adaptabilidade e inteligência emocional são essenciais para lidar com os desafios cotidianos, promover uma gestão mais humanizada e fomentar a inovação. Essas habilidades têm se mostrado fundamentais não apenas para o bom relacionamento entre equipes, mas também para o desenvolvimento de soluções mais criativas e alinhadas às necessidades do público. Esse movimento sinaliza uma valorização crescente do capital humano em sua dimensão mais ampla, que vai muito além do conhecimento técnico (Caetano, 2021).

Segundo o artigo publicado na revista Boletim do Gerenciamento (2023) até a década de 1970, o conceito de competência era associado à qualificação técnica necessária para o desempenho de funções específicas. Logo na década seguinte, em decorrência de transformações sociais e do aumento da complexidade nas interações entre indivíduos e organizações, a noção de competência passou a englobar também dimensões sociais e comportamentais. (Brandão; Guimarães, 2001, *apud* Werneck, 2020)

A demanda por profissionais altamente qualificados vem crescendo constantemente. De acordo com Bertolini (2004 *apud* Nogueira; Delgado, 2021), as organizações têm buscado alcançar competitividade e distinção no mercado por meio das competências individuais de seus colaboradores. Nesse cenário, a pandemia de Covid-19 contribuiu para tornar ainda mais evidente a importância do desenvolvimento contínuo dessas competências. (Nogueira; Delgado, 2021).

Reforçando essa tendência, uma pesquisa realizada por alunos da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), no ano de 2024, identificou três habilidades consideradas de grande importância. Isso, segundo a percepção de estudantes, egressos e empresas, tendo como foco os principais requisitos exigidos em processos de recrutamento (Carvalho, 2024).

Em relação às três habilidades consideradas mais relevantes no dia a dia, os estudantes apontaram: solução de problemas (12,82%), comunicação oral (11,68%) e trabalho em equipe (11,25%). Os egressos, por sua vez, indicaram: solução de problemas (12,57%), comunicação oral (10,4%) e tomada de decisão assertiva (7,63%). Já as empresas responderam que trabalho em equipe (14,52%), relacionamento interpessoal (13,79%) e solução de problemas (12,49%) são as principais competências (Carvalho, 2024).

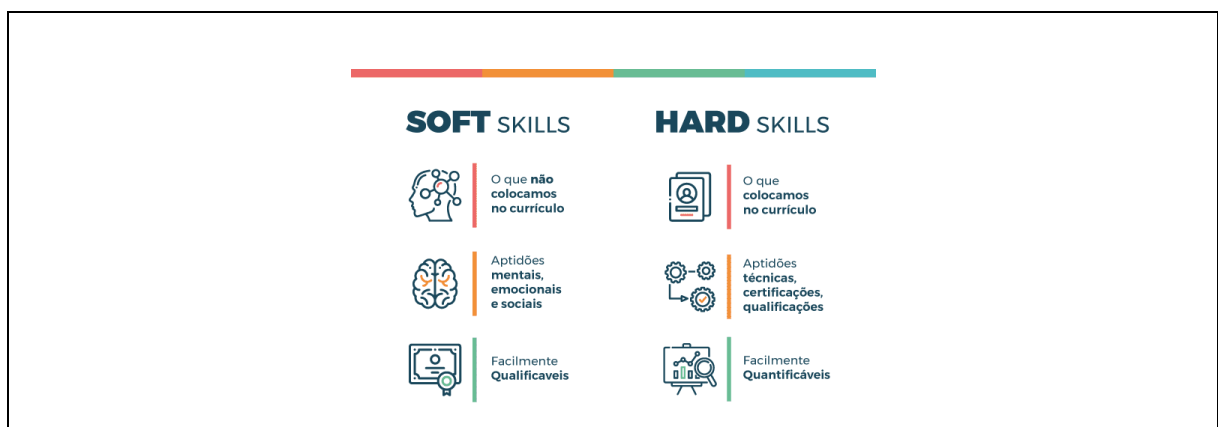
Neste sentido, a análise dos dados revelou que 59,08% das habilidades apontadas pelas empresas referem-se a *soft skills*, evidenciando uma tendência clara

do mercado atual em priorizar características como cooperação, comunicação e capacidade de resolução de problemas. Essa preferência revela que, além do domínio técnico, as organizações têm buscado profissionais capazes de se comunicar de forma eficaz, colaborar em equipe e resolver problemas de maneira criativa e proativa (Carvalho, 2024).

Competências que antes eram requisitadas de forma moderada tornaram-se indispensáveis para a permanência no mercado de trabalho. Nesse cenário, o desenvolvimento de competências profissionais demanda uma atuação estratégica da liderança, cuja responsabilidade é manter a equipe unida e orientada para a entrega de resultados, priorizando a eficácia das ações em detrimento do tempo dedicado às tarefas (Pavarina; Assaoka, 2021).

Mais do que o domínio de habilidades técnicas (*hard skills*), o contexto atual exige o fortalecimento do engajamento, da transferência de conhecimento e das competências comportamentais (*soft skills*). Entre estas, destaca-se a capacidade de compreensão, que favorece atitudes assertivas integradas à inteligência emocional — elemento essencial para manter o equilíbrio, lidar com críticas e reconhecer as próprias falhas. A Figura 1 ilustra as principais distinções entre esses dois conjuntos de habilidades (Pavarina; Assaoka, 2021).

Figura 1: Diferença entre soft skills e hard skills



Fonte: Pavarina; Assaoka, 2021.

As *soft skills* são habilidades relacionadas à forma como cada indivíduo se comporta e interage no ambiente de trabalho. Envolve aspectos emocionais, sociais e mentais, sendo desenvolvidas ao longo do tempo a partir da vivência, da cultura e da formação pessoal (BANCO MUNDIAL, 2018, *apud* Silva; Neto; Griiti, 2020)

O conceito de *soft skills* não é uniforme em sua aplicação, pois essas competências se manifestam de maneira distinta conforme o contexto. No ambiente organizacional, por exemplo, a empatia pode ser considerada desejável, mas não essencial, para profissionais como engenheiros civis. Por outro lado, essa mesma habilidade é fundamental e praticamente indispensável na prática da psicologia. Importa destacar que a empatia não é uma competência técnica que possa ser plenamente adquirida apenas por meio de leituras. Trata-se de uma habilidade que, embora mais presente em alguns indivíduos, pode ser treinada e desenvolvida por meio de estratégias específicas (Ribeiro, 2017, *apud* Raycik; Munaro; Tonet, 2023).

A crescente competitividade do mercado de trabalho tem ampliado significativamente a demanda por *soft skills*. Neste sentido, torna-se essencial que os profissionais desenvolvam uma “vantagem competitiva” que os diferencie dos demais candidatos. Este diferencial ocorre não apenas por meio de conhecimentos técnicos, mas também pela incorporação de competências comportamentais e traços pessoais que reforcem sua atuação profissional (Sgobbi; Zanquim, 2020).

Habilidades como criatividade, capacidade de lidar com conflitos interpessoais e adaptabilidade ainda são atributos característicos dos profissionais, nos quais as máquinas não conseguem atuar com a mesma eficácia. Essas competências, vinculadas às *soft skills*, são fundamentais para o alcance de resultados reais e consistentes no ambiente corporativo (Sgobbi; Zanquim, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia acelerou processos de transformação organizacional que já vinham ocorrendo, consolidando a necessidade de desenvolver habilidades comportamentais nos profissionais. O estudo demonstrou que as *soft skills*, como comunicação, empatia, trabalho em equipe e inteligência emocional, tornaram-se competências essenciais para a sobrevivência e crescimento das empresas em um cenário cada vez mais dinâmico e incerto.

As organizações passaram a perceber que o desempenho corporativo não depende apenas da expertise técnica, mas do equilíbrio entre competências técnicas

e comportamentais. Ao investir no capital humano, as empresas potencializam sua capacidade de adaptação, inovação e competitividade.

Além disso, torna-se evidente a necessidade de reformulação dos currículos acadêmicos, de modo a integrar o desenvolvimento das *soft skills* à formação superior. Essa integração é fundamental para preparar profissionais mais completos, conscientes e capazes de contribuir ativamente para o sucesso organizacional e social.

Portanto, é evidente que as *soft skills* deixaram de ser um diferencial e se tornaram um requisito básico para o profissional do século XXI. Desenvolvê-las é um passo fundamental para quem busca não apenas inserção, mas permanência e crescimento no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CAETANO, F. A importância das soft skills no retorno aos escritórios. **RH pra Você**, 25 mar. 2021. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/a-importancia-das-soft-skills-no-retorno-aos-escritorios>. Acesso em: 30 de maio. 2025.

CARVALHO, A. Soft skills em primeiro lugar: é o que aponta pesquisa com estudantes e ex-alunos. **VocêRH**, 2024. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/desenvolvimento/soft-skills-em-primeiro-lugar-e-o-que-aponta-pesquisa-com-estudantes-e-ex-alunos> . Acesso em: 20 de maio 2025.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. **As soft skills e as competências para o futuro**. [S.l.]: Great Place to Work Brasil, 2023. Vídeo (YouTube). Disponível em: <https://www.youtube.com/live/pl6kLNVcxM4?si=V4E4Qp5jiF7Rx9XS>. Acesso em: 28 de abr. 2025.

NOGUEIRA, A. C. S; DELGADO, D. M. Competências no trabalho no contexto de pós-pandemia de covid-19: um estudo de conteúdos de vídeos no youtube. **Revista FATEC Mococa**. V. 5 n. 2 (2021): 8º Congresso Tecnológico da Fatec Mococa. Disponível em: <https://congresso.fatecmococa.edu.br/index.php/congresso/article/view/350/84> . Acesso em: 19 de maio 2025.

PAVARINA, A.; ASSAOKA, V. Exigências e competências profissionais para o mundo do trabalho pós-pandemia. **ResearchGate**, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Pavarina/publication/350480115_Exigencias_e_Competencias_Profissionais_para_o_Mundo_do_Trabalho_Pos-

[Pandemia/links/6250b2c14f88c3119cea3038/Exigencias-e-Competencias-Profissionais-para-o-Mundo-do-Trabalho-Pos-Pandemia.pdf](https://www.faq.edu.br/anais-2023/Anais-2023-138.pdf) . Acesso em: 24 de maio 2025.

RAYCIK, L; MUNARO, C; TONET, M. A relevância das soft skills para os ambientes profissionais. **Anais...** do 21º Encontro Científico Cultural Interinstitucional, 2023. Disponível em: <https://www4.faq.edu.br/anais-2023/Anais-2023-138.pdf>. Acesso em: 25 de maio 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SGOBBI, J. Z.; ZANQUIM, C. E. Soft skills: a nova vantagem competitiva. **Núcleo do Conhecimento**, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/soft-skills> . Acesso em: 24 maio 2025.

SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/download/797/492> Acessado em: 25 de maio de 2025.

VIANA, V. L. C.; LIMA, R. C. A. A mensuração do capital humano no Brasil: uma revisão dos indicadores. **Revista Interações**, v. 11, n. 20, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/srrRFK6rcbj7gwW6GMyVNHK/?lang=pt> . Acesso em: 30 mar. 2025.

WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Revista Boletim do Gerenciamento** nº 17, 2020. NPPG – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Fundão. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458/278>. Acesso em: 20 de maio 2025.