A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS SOBRE O IMPACTO DAS SOFT SKILLS NA PRODUTIVIDADE

Aluna: Danyella Cruz de Souza

Orientador: Luiz Vagner Raghi

Apoio: PIVIC Mackenzie

RESUMO

A produtividade organizacional tem sido cada vez mais ligada às competências humanas em um cenário de automação e de transformação digital. Este estudo investigou a percepção de profissionais brasileiros com pelo menos um ano de experiência sobre o impacto das *soft skills* na produtividade organizacional, com base nas dez competências do *The Future of Jobs Report 2025*, do Fórum Econômico Mundial (WEF).

A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, combinou revisão da literatura e levantamento por questionário online, elaborado no Google Forms e aplicado de 15 de julho a 1º de agosto de 2025. A amostragem foi não probabilística, por conveniência e em bola de neve. Foram recebidas 80 respostas, das quais 66, de participantes com pelo menos um ano de experiência, compuseram a amostra final. Os dados foram analisados por frequências absolutas e relativas e por um ranking posicional das competências, elaborado a partir das notas de 1 a 10 atribuídas pelos participantes.

Os resultados indicam que a maioria dos participantes reconhece a aplicação das *soft skills* no trabalho e considera que investir em pessoas e desenvolver essas competências influencia positivamente a produtividade. No ranking, motivação e autoconhecimento, empatia e escuta ativa e curiosidade e aprendizado contínuo ocuparam as três primeiras posições. Por se tratar de amostra não probabilística e de percepções declaradas, os resultados não podem ser generalizados, mas oferecem um diagnóstico útil para orientar o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Palavras-chave: Soft Skills; Produtividade; Competitividade.

ABSTRACT

Organizational productivity has increasingly been associated with human skills in a scenario of automation and digital transformation. This study investigated the perception of Brazilian professionals with at least one year of experience regarding the impact of *soft skills* on organizational productivity, using as reference the ten skills listed by the World Economic Forum (WEF) in *The Future of Jobs Report 2025*.

The research, with a quantitative and descriptive approach, combined a literature review with an online questionnaire survey built in Google Forms and applied from July 15 to August 1, 2025. Sampling was non-probabilistic, by convenience and snowball. Eighty responses were received, of which 66, from participants with at least one year of experience, comprised the final sample. Data were analyzed through absolute and relative frequencies and a positional ranking of the skills, built from the scores from 1 to 10 assigned by participants.

The results indicate that most participants recognize the use of *soft skills* at work and consider that investing in people and developing these skills positively influences productivity. In the ranking, motivation and self-awareness, empathy and active listening, and curiosity and continuous learning occupied the first three positions. Since the sample is non-probabilistic and based on self-reported perceptions, the results cannot be generalized, but they offer a useful diagnosis to guide people development in organizations.

Keywords: Soft Skills; Productivity; Competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico e social contemporâneo, marcado por constantes transformações tecnológicas, tem elevado significativamente a importância das chamadas *soft skills* (habilidades sociais*)*, um conjunto de habilidades interpessoais, emocionais e comportamentais que complementam as *hard skills* (habilidades técnicas). O termo, que surgiu em manuais de treinamento das forças armadas dos Estados Unidos, representa hoje competências essenciais para lidar com os desafios do século XXI, especialmente em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, automatizado e competitivo.

Essas habilidades envolvem desde pensamento crítico, flexibilidade, liderança, criatividade e comunicação, até competências mais complexas como inteligência emocional, empatia, resolução de conflitos e adaptabilidade, segundo Goleman (1998) e Boyatzis (1982). Apesar de intangíveis e muitas vezes invisíveis, as *soft skills* impactam diretamente a produtividade individual e coletiva, além de favorecerem a inovação e a capacidade de adaptação em ambientes de constante mudança (TRIPATHY, 2020).

Com base em Chiavenato (2014), a produtividade nas organizações modernas está diretamente ligada à capacidade de fazer mais e melhor com menos recursos, impulsionada pelo avanço tecnológico e pelas inovações constantes. A alta performance depende da melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da autonomia dos colaboradores, aliando eficiência a oportunidades de realização pessoal. Segundo o autor, fatores como globalização, tecnologia e competitividade têm transformado profundamente a forma como as empresas utilizam e desenvolvem seu capital humano. Nesse contexto, analisar o impacto das *soft skills* sobre a produtividade é essencial para compreender o papel estratégico das competências humanas nos resultados organizacionais. O problema de pesquisa está na seção 1.1.

Neste contexto, embora o impacto positivo das *soft skills* seja um consenso na literatura internacional, este estudo busca contribuir com um foco prático no cenário nacional. A pesquisa de campo mapeou a percepção de profissionais brasileiros e construiu um ranking das competências comportamentais e dos fatores que mais contribuem para o aumento da produtividade. Ao utilizar o *framework* do Fórum Econômico Mundial (WEF) como base para a análise dos dados da pesquisa, este estudo oferece um panorama útil para orientar as estratégias de desenvolvimento de pessoas no país.

1.1 Problema de pesquisa

Embora o tema seja amplamente discutido na literatura internacional, é importante compreender como os profissionais brasileiros percebem a relação entre as *soft skills* e a produtividade no trabalho, principalmente a partir das competências indicadas como prioritárias pelo Fórum Econômico Mundial. Por isso, o problema desta pesquisa se limita à percepção dos participantes, e não à medição direta da produtividade, a profissionais brasileiros com pelo menos um ano de experiência e às dez competências do *The Future of Jobs Report 2025* (WEF, 2025).

Com esses limites, a pergunta que orienta o estudo é: "Qual a percepção de profissionais brasileiros com pelo menos um ano de experiência sobre o impacto das *soft skills* na produtividade organizacional, segundo as competências do WEF (2025)?"

1.2 Objetivo Geral

Investigar a percepção de profissionais brasileiros sobre o impacto das *soft skills* na produtividade organizacional, considerando como essas competências comportamentais influenciam o desempenho profissional e os resultados coletivos em diferentes contextos.

1.3 Objetivos Específicos

Pesquisar as teorias sobre os conceitos da produtividade e das *soft skills* no ambiente organizacional;

Identificar, com base na literatura recente, as principais *soft skills* exigidas pelo mercado de trabalho contemporâneo;

Analisar a posição do Brasil no *ranking* internacional de competitividade, com foco nos relatórios do *World Economic Forum* (WEF);

Aplicar uma pesquisa quantitativa para mensurar a percepção de profissionais brasileiros com pelo menos um ano de experiência sobre a influência das *soft skills* na produtividade;

Efetuar uma comparação entre as pesquisas teórica e quantitativa e construir um ranking que relacione as *soft skills* mais importantes para a produtividade, segundo os dados obtidos na pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Competitividade Brasileira e a Urgência em Desenvolver *Soft Skills*

O Brasil ocupa hoje a 62ª posição entre 67 países no World Competitiveness Ranking 2024 (IMD, 2024), uma colocação que expõe fragilidades históricas em pilares essenciais como educação, infraestrutura e produtividade. De acordo com a CNN Brasil (2024), esse desempenho compromete seriamente a competitividade do país frente a economias mais dinâmicas e adaptadas às exigências do século XXI.

Em um cenário em que as transformações tecnológicas e sociais são constantes, desenvolver *soft skills*, que são as habilidades interpessoais e emocionais, deixou de ser um diferencial para se tornar uma necessidade. Como destacam Zadorina et al. (2023), a formação acadêmica tradicional ainda não prepara adequadamente os jovens para esses desafios, o que cria uma lacuna entre o que o mercado exige e o que o ensino oferece.

2.2 *Soft skills* no contexto contemporâneo

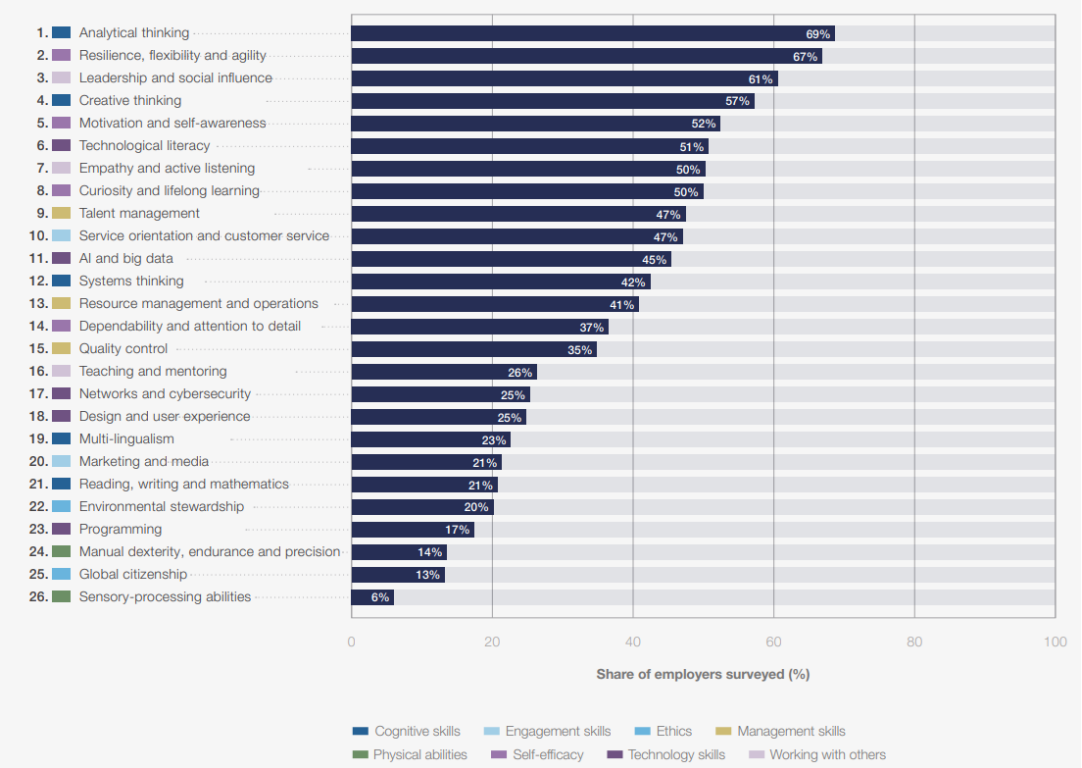
As *soft skills* vêm ocupando papel central no mercado de trabalho contemporâneo, que é caracterizado por transformações aceleradas, impulsionadas pela digitalização, pela globalização e pela evolução constante das relações profissionais. Segundo Goleman (1998), essas habilidades dizem respeito à inteligência emocional, empatia, autocontrole e à capacidade de estabelecer relações interpessoais saudáveis. Com base em Boyatzis (1982), o desempenho profissional eficaz resulta da combinação entre conhecimentos técnicos e comportamentos que favorecem a colaboração, a comunicação e a adaptabilidade diante de diferentes cenários.

De acordo com o *The Future of Jobs Report* 2025, publicado pelo World Economic Forum (WEF, 2025), as competências consideradas essenciais em 2025 são aquelas apontadas pelos empregadores como prioritárias para a força de trabalho no curto prazo. Entre as mais citadas estão:

1. Pensamento analítico
2. Resiliência, flexibilidade e agilidade
3. Liderança e influência social
4. Pensamento criativo
5. Motivação e autoconhecimento
6. Alfabetização tecnológica
7. Empatia e escuta ativa
8. Curiosidade e aprendizado contínuo
9. Gestão de talentos

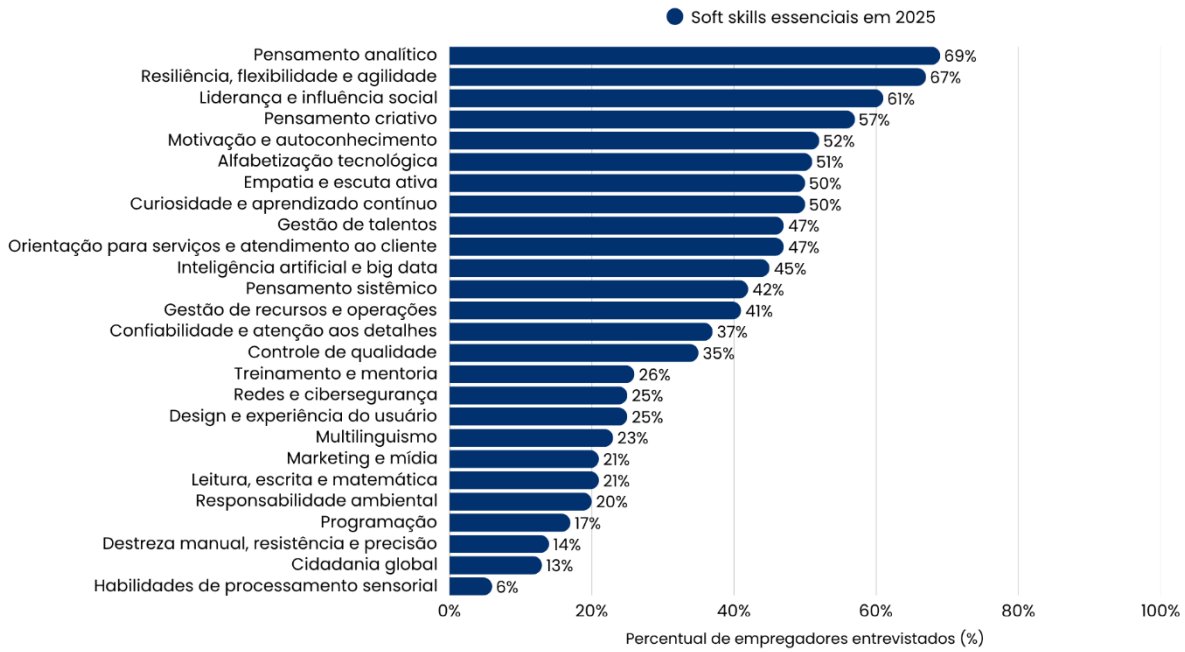
10. Orientação para o serviço e atendimento ao cliente

Figura 1 - Core skills in 2025



Fonte: World Economic Forum (2025)

Figura 2 – Soft skills essenciais em 2025 (tradução da Figura 1)



Fonte: World Economic Forum (2025)

Essas habilidades não apenas refletem a crescente importância das competências comportamentais nas organizações, como também evidenciam o tipo de profissional que as empresas buscam para responder aos desafios da Quarta Revolução Industrial.

2.3 *Soft Skills* como Fatores-Chave de Produtividade

Mais do que boas maneiras ou a capacidade de trabalhar em equipe, as *soft skills* estão diretamente conectadas ao desempenho profissional. Boyatzis (1982) já argumentava que o desempenho de excelência resulta da integração entre habilidades emocionais, cognitivas e sociais.

Mais tarde, Goleman (1998) aprofundou essa visão com o conceito de inteligência emocional, que envolve reconhecer e gerenciar as próprias emoções e as dos outros. Essa habilidade não apenas melhora o clima organizacional, mas também fortalece a cooperação, reduz conflitos e eleva o engajamento das equipes.

Estudos como o de Tripathy (2020) reforçam que competências como empatia, escuta ativa, comunicação clara e liderança são cruciais para criar ambientes produtivos e colaborativos. Na revisão integrativa de 53 artigos feita por Ullmann et al. (2026), os recrutadores consideram as *soft skills* tão importantes quanto as habilidades técnicas para a empregabilidade, e a automação tende a aumentar o valor das habilidades humanas. No contexto brasileiro, Fernandes et al. (2024), em estudo qualitativo com entrevistas em indústrias metalúrgicas da Serra Catarinense, relatam que a falta de proatividade, a resistência a mudanças e as falhas de comunicação criam barreiras à produtividade e à harmonia organizacional. Já Penhaki (2019) destaca que, na Quarta Revolução Industrial, marcada pela automação e pela inteligência artificial, são justamente essas capacidades humanas que distinguem os profissionais das máquinas, conferindo relevância e sustentabilidade à atuação humana no mercado.

2.4 Os Desafios da Mensuração e do Desenvolvimento das *Soft Skills*

Apesar de sua importância crescente, as *soft skills* ainda desafiam educadores e gestores. Medir atributos tão subjetivos quanto empatia, adaptabilidade ou criatividade não é uma tarefa simples. Roberts, Flores-Mendoza e Nascimento (2002) apontam que o próprio conceito de inteligência emocional ainda carece de clareza científica em muitos instrumentos de avaliação disponíveis. Ullmann et al. (2026) também observam que há poucas ferramentas estruturadas para o desenvolvimento e a medição dessas habilidades. Em estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina, Hersing Costa et al. (2023) indicam que a maioria dos servidores desenvolveu suas soft skills na prática cotidiana do trabalho e que as ações de capacitação na área ainda são pouco frequentes.

Da mesma forma, Zadorina et al. (2023) ressaltam que desenvolver essas habilidades exige mais do que boas intenções: é necessário aplicar metodologias ativas, criar ambientes de aprendizagem colaborativos e promover avaliações contínuas e formativas. Isso exige repensar a forma como se ensina e como se avalia o potencial humano.

2.5 A Produtividade como Resultado da Gestão Humana Eficiente

A produtividade costuma ser tratada como um indicador técnico, medido pela relação entre insumos e produtos. No entanto, Chiavenato (2014) amplia essa visão ao destacar que a produtividade organizacional está profundamente conectada às pessoas: seu conhecimento, sua motivação e sua capacidade de gerar valor. Assim, empresas produtivas são aquelas que sabem mobilizar o capital humano de forma estratégica.

> As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, p. 5)

Na era da informação, em que tecnologia e inovação caminham juntas, são os indivíduos com suas habilidades, atitudes e comportamentos que definem o ritmo da entrega e a qualidade dos resultados. Para Chiavenato (2014), pessoas satisfeitas, engajadas e bem lideradas produzem mais e melhor. A produtividade, nesse contexto, não se limita a fazer mais com menos, mas envolve fazer melhor, com inteligência e propósito.

Investir nas pessoas, portanto, não representa um custo, mas um fator de desempenho. Quando o ambiente favorece a comunicação, a autonomia, o aprendizado e o reconhecimento, os colaboradores respondem com comprometimento e eficiência, e a produtividade se desenvolve de forma consistente e sustentável.

> A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho por meio da melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e autocontrole de seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais. (CHIAVENATO, 2014, p. 181)

3. METODOLOGIA

A escolha da abordagem metodológica depende diretamente da natureza do problema de pesquisa e dos objetivos propostos. Segundo Gil (2008), os métodos científicos podem ser classificados em qualitativos, quantitativos ou mistos, sendo cada um adequado a diferentes tipos de investigação.

A presente investigação adota a abordagem quantitativa, com o objetivo de mensurar e analisar, de forma objetiva e estatisticamente fundamentada, o impacto das *soft skills* na produtividade. De acordo com Gil (2008), essa abordagem é adequada quando se busca testar hipóteses e quantificar dados, o que permite maior generalização dos resultados. Segundo Bueno (2018), a pesquisa quantitativa fornece rigor científico na análise de variáveis mensuráveis, sendo especialmente útil quando se pretende compreender relações causais.

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário fechado, aplicado online a profissionais em atuação no mercado de trabalho, pertencentes a diferentes setores, sem distinção de escolaridade ou idade. A escolha da abordagem quantitativa permitiu a identificação de padrões e a construção de rankings com base na percepção dos participantes sobre quais *soft skills* mais influenciam a produtividade, possibilitando uma análise empírica da relevância dessas competências no ambiente organizacional.

A pesquisa qualitativa está voltada à compreensão dos significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos sociais, valorizando a subjetividade, a interpretação e a flexibilidade. Já a pesquisa quantitativa se baseia em dados mensuráveis, com foco na objetividade, na generalização dos resultados e na testagem de hipóteses. De acordo com Bueno (2018), essa abordagem permite a análise estatística rigorosa e a identificação de padrões e relações causais entre variáveis, sendo apropriada quando se deseja alcançar conclusões com alto grau de confiabilidade e validade científica. Por sua vez, a pesquisa mista integra aspectos das abordagens qualitativa e quantitativa, proporcionando uma compreensão mais ampla e profunda dos objetos estudados.

3.1 População e amostra

A população de interesse foi composta por profissionais brasileiros em atividade no mercado de trabalho. Adotou-se amostragem não probabilística, combinando os tipos por conveniência e bola de neve (*snowball sampling*). O questionário foi encaminhado, inicialmente, a contatos pessoais da pesquisadora e a contatos em empresas e na instituição de ensino, que o repassaram a outras pessoas de suas redes, como é comum na amostragem em bola de neve (BOCKORNI; GOMES, 2021). Como esse tipo de amostragem depende do acesso da pesquisadora e das indicações dos participantes, os resultados refletem a percepção do grupo alcançado e não permitem generalização estatística para a população de profissionais brasileiros.

O critério de inclusão foi possuir pelo menos um ano de experiência profissional. O formulário foi configurado para encerrar a participação de quem informasse ter menos de um

ano de experiência, e as 14 respostas nessa condição foram descartadas. Assim, das 80 respostas recebidas, 66 compuseram a amostra final.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento foi um questionário fechado, elaborado pela própria pesquisadora na plataforma Google Forms, com base no referencial teórico e nas dez competências apresentadas pelo *The Future of Jobs Report 2025* (WEF, 2025). Antes da divulgação, o questionário passou por validação com o orientador da pesquisa. A participação foi voluntária, com a concordância em um termo de consentimento, e as respostas foram tratadas de forma anônima.

O questionário iniciava-se com o consentimento e com perguntas sobre o participante (situação de trabalho atual, tempo de experiência, gênero, faixa etária, escolaridade, ramo de atuação, cargo e liderança). Em seguida, havia perguntas sobre a familiaridade com as *soft skills* e o uso delas no trabalho, sobre o contato com o conceito de produtividade e a influência das *soft skills* sobre ela, e sobre o investimento em pessoas. Depois, constava uma questão de múltipla escolha sobre os fatores que aumentam a produtividade e, por fim, a atribuição de notas de 1 a 10 às dez competências do WEF, sendo 10 a mais importante.

3.3 Procedimentos de coleta

A coleta ocorreu em ambiente online, entre 15 de julho e 1º de agosto de 2025. O link do questionário foi divulgado pela pesquisadora por meio de contatos pessoais, de empresas e da instituição de ensino, que o compartilharam com suas próprias redes.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram exportados do Google Forms para planilha eletrônica e analisados por estatística descritiva, com frequências absolutas (n) e relativas (%). Os percentuais da situação de trabalho e do tempo de experiência (Tabela 1) foram calculados sobre as 80 respostas; os demais, sobre as 66 respostas da amostra final. Na questão sobre fatores, de múltipla escolha, o participante podia assinalar mais de uma opção, razão pela qual a soma dos percentuais ultrapassa 100%.

O ranking das competências foi elaborado por posição: a competência que recebeu mais notas 10 ocupou a 1ª posição; entre as restantes, a que recebeu mais notas 9 ocupou a 2ª, e assim sucessivamente até a nota 1. Em caso de empate na quantidade de determinada nota, o desempate foi feito pela quantidade de notas logo abaixo.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi conduzida por meio de um questionário online, direcionado a profissionais de diversas áreas de atuação. O formulário recebeu um total de 80 respostas. Contudo, para garantir o rigor e a relevância dos dados no contexto organizacional, apenas 66 respostas foram consideradas na amostra final, pois as 14 restantes foram descartadas por não cumprirem o critério mínimo de ter pelo menos um ano de experiência no mercado de trabalho. Essa abordagem quantitativa permitiu mensurar a percepção de profissionais experientes sobre o impacto das soft skills na produtividade.

4.2 Caracterização da amostra

A amostra final do estudo, composta por 66 profissionais com no mínimo um ano de experiência, forneceu uma base adequada aos objetivos do estudo. Os participantes demonstraram uma familiaridade significativa com os conceitos pesquisados.

A Tabela 1 apresenta a situação de trabalho e o tempo de experiência das 80 respostas recebidas, e as Tabelas 2, 3 e 4 caracterizam a amostra final (n = 66). Entre as 80 respostas, 86,2% dos participantes trabalhavam no momento da pesquisa, e 17,5% informaram menos de um ano de experiência, critério de exclusão. Na amostra final, predominaram participantes do gênero feminino (56,1%), com idade entre 18 e 24 anos (50,0%) e ensino superior incompleto (43,9%); 30,3% exerciam liderança ou gestão de equipes. Quanto ao ramo de atuação, destacou-se o setor financeiro e bancário (24,2%) e, quanto ao cargo, as posições de analista ou assistente (31,8%) e de estagiário(a) (28,8%).

Tabela 1 – Situação de trabalho e tempo de experiência dos participantes (n = 80)

Característica	n	%
Situação de trabalho atual		
Sim	69	86,2
Não	11	13,8
Tempo de experiência profissional		
Menos de 1 ano	14	17,5
1 a 3 anos	21	26,2
4 a 6 anos	22	27,5
7 a 10 anos	6	7,5
Mais de 10 anos	17	21,2

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Tabela 2 – Caracterização da amostra final (n = 66)

Característica	n	%
Gênero		
Feminino	37	56,1
Masculino	29	43,9
Faixa etária		
18-24 anos	33	50,0
25-34 anos	18	27,3
35-44 anos	9	13,6
45-54 anos	5	7,6
55 anos ou mais	1	1,5
Escolaridade		
Ensino Médio Incompleto	1	1,5
Ensino Médio Completo	7	10,6
Ensino Superior Incompleto	29	43,9
Ensino Superior Completo	14	21,2
Pós-Graduação (Especialização/MBA)	14	21,2
Mestrado	1	1,5
Exerce liderança ou gestão de equipes		
Sim	20	30,3
Não	46	69,7

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Tabela 3 – Ramo de atuação principal da empresa ou organização (n = 66)

Ramo de atuação	n	%
Financeiro e Bancário	16	24,2
Educação e Ensino	5	7,6
Tecnologia da Informação (TI)	5	7,6
Saúde e Bem-Estar	4	6,1
Comércio (Varejista ou Atacadista)	3	4,5
Engenharia e Arquitetura	3	4,5
Indústria e Manufatura	3	4,5
Jurídico e Advocacia	3	4,5
Logística e Transporte	3	4,5
Consultoria e Serviços Empresariais	2	3,0
Energia (Elétrica, Solar, etc.)	2	3,0
Moda e Vestuário	2	3,0
Alimentação e Bebidas	1	1,5
Construção Civil	1	1,5
Marketing e Publicidade	1	1,5
Organizações Não Governamentais (ONGs)	1	1,5
Órgãos Públicos ou Governamentais	1	1,5
Pesquisa e Desenvolvimento	1	1,5
Recursos Humanos	1	1,5
Outro	8	12,1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Tabela 4 – Posição ou cargo atual na empresa ou organização (n = 66)

Cargo	n	%
Analista/Assistente	21	31,8
Estagiário(a)	19	28,8
Coordenador(a)/Supervisor(a)	6	9,1
Diretor(a)	4	6,1
Gerente	3	4,5
Outras denominações (13 cargos distintos, uma resposta cada)	13	19,7

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3 Tabulação das questões

As Figuras 3 a 10 reproduzem as respostas registradas no formulário; os percentuais correspondentes estão nas Tabelas 1 a 4.

Figura 3 – Respostas da amostra para “você está trabalhando atualmente?”

Você está trabalhando atualmente?	
Sim	69
Não	11
Total	**80**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 4 – Respostas da amostra para “Qual o seu tempo total de experiência profissional (incluindo o trabalho atual e experiências anteriores)?”

Qual o seu tempo total de experiência profissional (incluindo o trabalho atual e experiências anteriores)?	
Menos de 1 ano	14
1 a 3 anos	21
4 a 6 anos	22
7 a 10 anos	6
Mais de 10 anos	17
Total	**80**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 5 – Respostas da amostra para “Qual o seu sexo/gênero?”

Qual o seu sexo/gênero?	
Feminino	37
Masculino	29
Total	**66**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 6 – Respostas da amostra para “Qual a sua faixa etária?”

Qual a sua faixa etária?	
18-24 anos	33
25-34 anos	18
35-44 anos	9
45-54 anos	5
55 anos ou mais	1
Total	**66**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 7 – Respostas da amostra para “Qual o seu nível de escolaridade/formação acadêmica?”

Qual o seu nível de escolaridade/formação acadêmica?	
Ensino Médio Completo	7
Ensino Médio Incompleto	1
Ensino Superior Completo	14
Ensino Superior Incompleto	29
Mestrado	1
Pós-Graduação (Especialização/MBA)	14
Total	**66**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 8 – Respostas da amostra para “Em qual ramo de atuação principal sua empresa/organização se encaixa?”

Em qual ramo de atuação principal sua empresa/organização se encaixa?	
Alimentação e Bebidas	1
Comércio (Varejista ou Atacadista)	3
Construção Civil	1
Consultoria e Serviços Empresariais	2
Educação e Ensino	5
Energia (Elétrica, Solar, etc.)	2
Engenharia e Arquitetura	3
Financeiro e Bancário	16
Indústria e Manufatura	3
Jurídico e Advocacia	3
Logística e Transporte	3
Marketing e Publicidade	1
Moda e Vestuário	2
Organizações Não Governamentais (ONGs)	1
Órgãos Públicos ou Governamentais	1
Outro	8
Pesquisa e Desenvolvimento	1
Recursos Humanos	1
Saúde e Bem-Estar	4
Tecnologia da Informação (TI)	5
Total	**66**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 9 – Respostas da amostra para “Qual é a sua posição/cargo atual na empresa/organização?”

Qual é a sua posição/cargo atual na empresa/organização?	
Analista/Assistente	21
assessor de investimentos	1
Autônoma (dona da empresa)	1
Auxiliar administrativo	1
Coordenador(a)/Supervisor(a)	6
Desempregada	1
Diretor(a)	4
Dono	1
Efetivo	1
Encarregado	1
Estagiário(a)	19
Free lance	1
Gerente	3
Operador de usina	1
Operadora de máquina indústrial	1
Professora	1
Sócio	1
Técnico	1
Total	**66**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

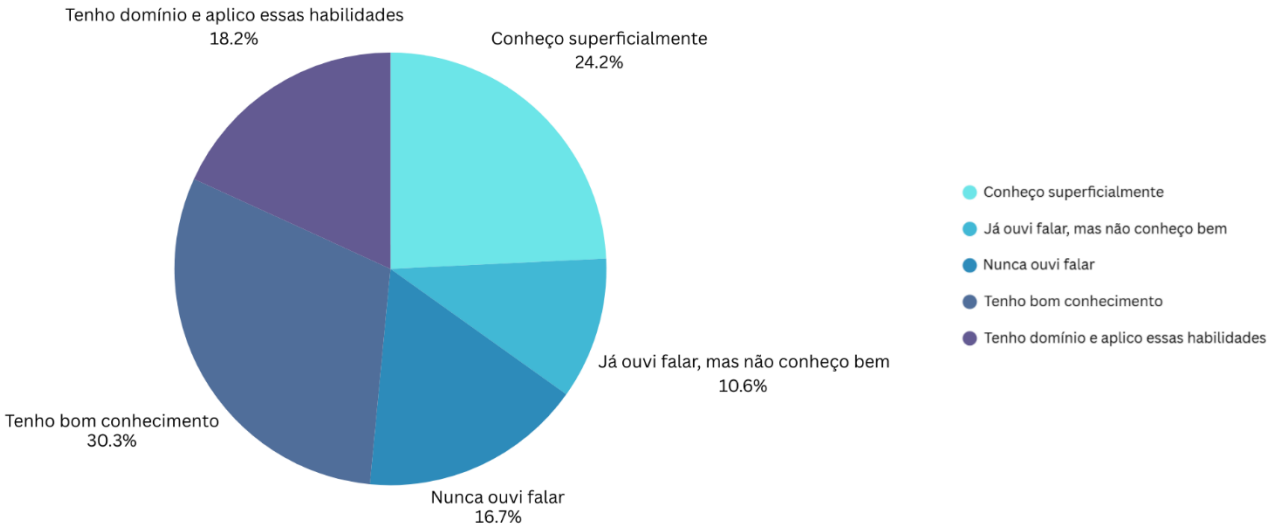
Figura 10 – Respostas da amostra para “Sua posição atual envolve liderança ou gestão de equipes?”

Sua posição atual envolve liderança ou gestão de equipes?	
Sim	20
Não	46
Total	**66**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

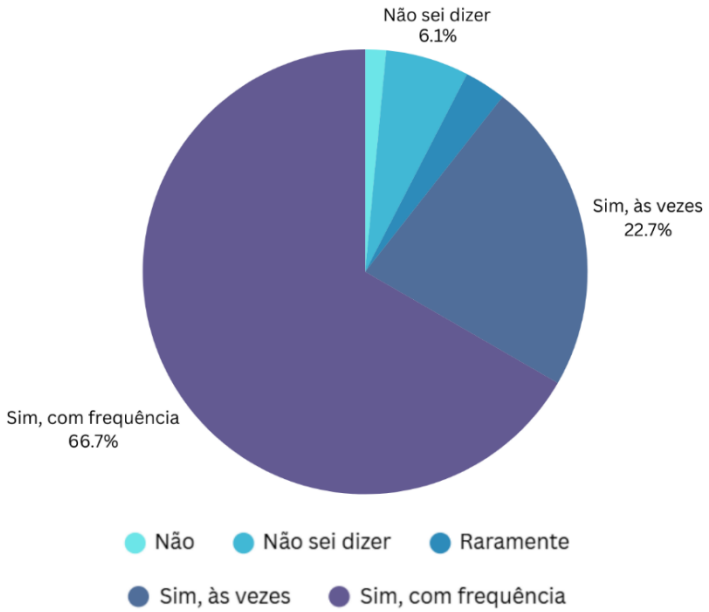
4.3.1 Análise da percepção da amostra sobre a familiaridade e uso das soft skills

Figura 11 – Familiaridade com soft skills



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 12 – Uso de soft skills



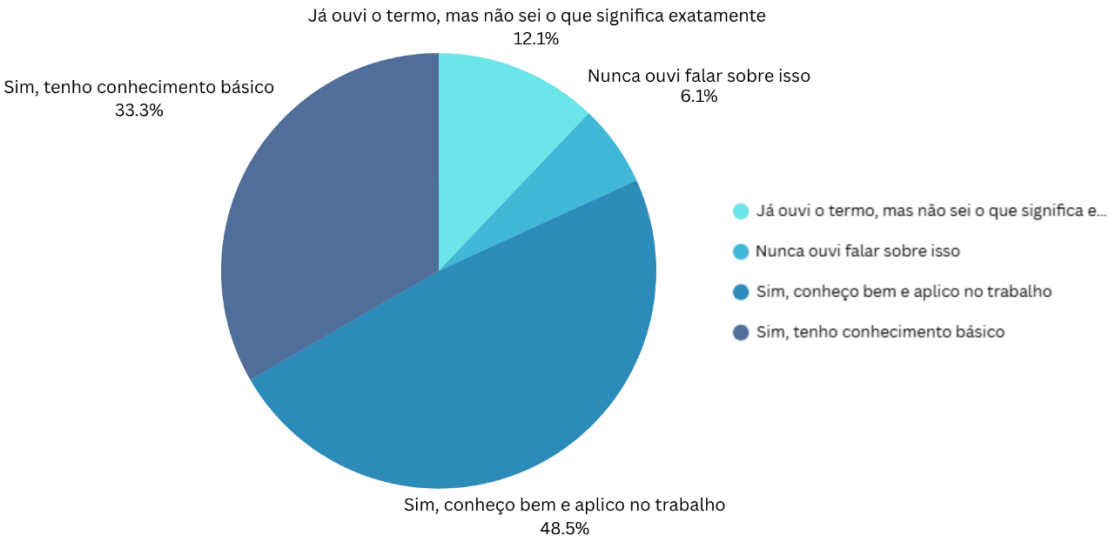
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Conforme a pesquisa, 48,5% dos entrevistados afirmaram ter conhecimento e domínio das soft skills, enquanto 89,4% percebem a utilização dessas habilidades na rotina de trabalho. Essa percepção está de acordo com a literatura, que aponta o papel central das soft skills em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico. As habilidades interpessoais e emocionais, embora intangíveis, impactam diretamente a produtividade individual e coletiva, favorecendo a inovação e a adaptação em cenários de constante mudança. A aplicação e o reconhecimento dessas competências pelos profissionais reforçam o argumento de que elas são essenciais para

o desempenho eficaz, como defendido por autores como Daniel Goleman (1998) e Richard Boyatzis (1982).

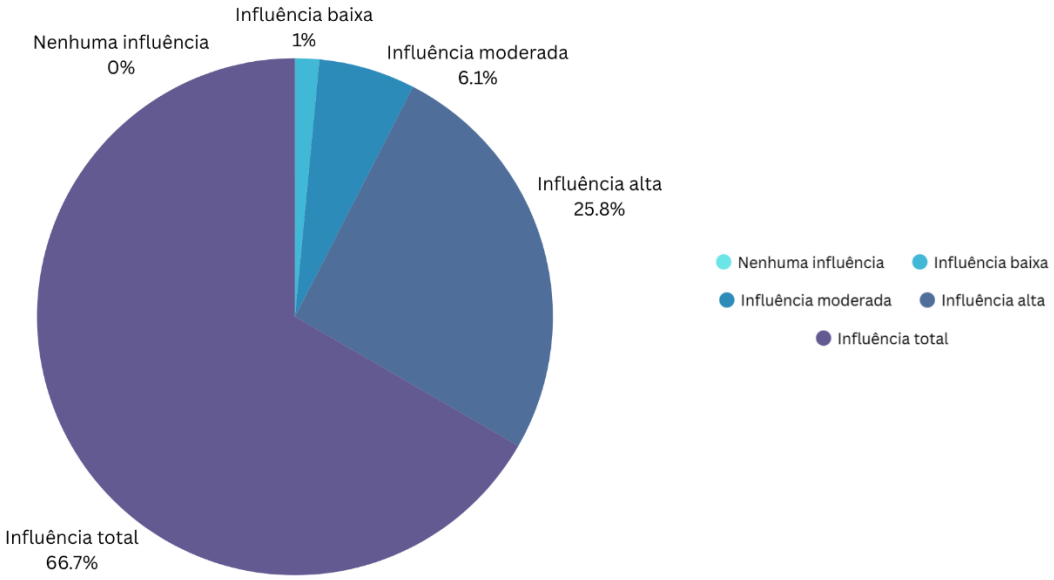
4.3.2 Análise da percepção da amostra sobre o conceito de produtividade e a aplicação das soft skills com influência na produtividade

Figura 13 – Contato com o conceito de produtividade



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 14 – Aplicação das soft skills com influência na produtividade

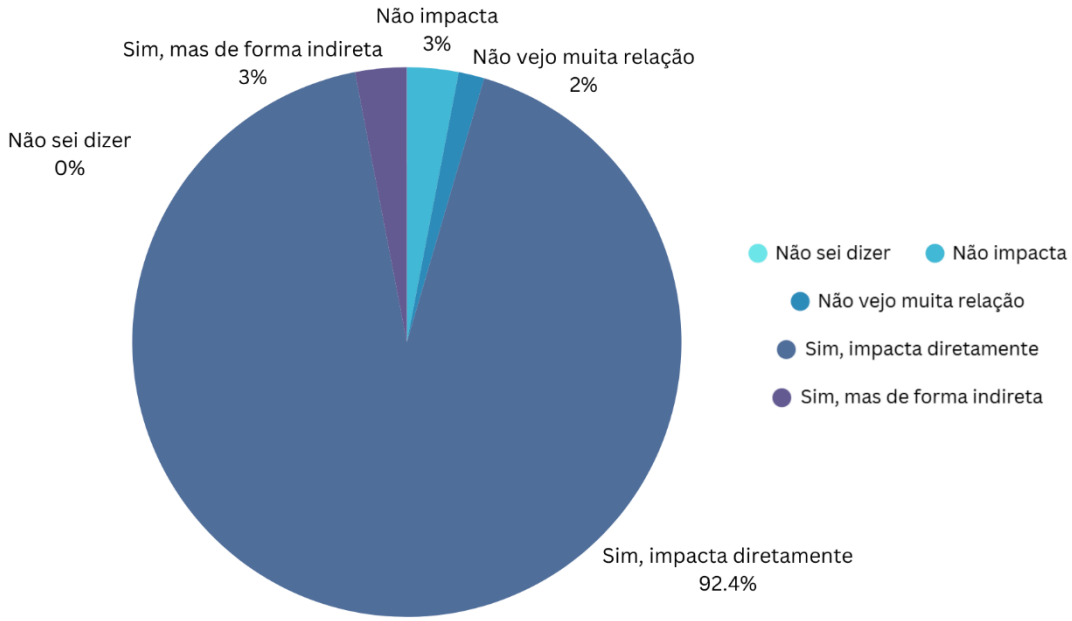


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Segundo a amostra, 81,8% dos profissionais têm conhecimento sobre o conceito de produtividade. Além disso, 92,4% consideram que a aplicação das soft skills influencia positivamente a produtividade. Isso está alinhado com a teoria de Chiavenato (2014), que destaca que a produtividade nas organizações modernas não se limita a indicadores técnicos, mas está profundamente conectada às pessoas: seu conhecimento, motivação e capacidade de gerar valor. A alta performance depende da melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos, e as soft skills são o motor que impulsiona essa capacidade. Investir no capital humano e nas suas habilidades é, portanto, uma alavanca estratégica de desempenho para as organizações.

4.3.3 Análise da percepção da amostra sobre investimento em pessoas com impacto positivo na produtividade

Figura 15 – Investir em pessoas impacta positivamente na produtividade



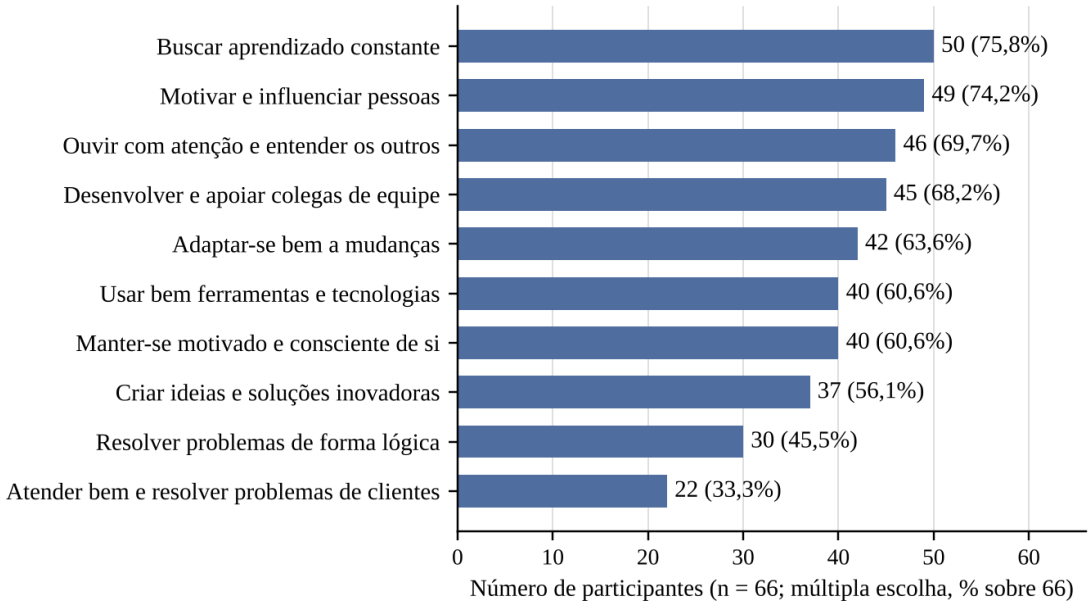
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Conforme a amostra, 92,4% dos participantes afirmam que investir em pessoas impacta diretamente a produtividade, com respaldo no referencial teórico. Esse resultado reforça a visão de que o capital humano é o principal diferencial competitivo de uma organização. Em um cenário de constante inovação tecnológica, são as habilidades, atitudes e comportamentos dos indivíduos que determinam o ritmo e a qualidade dos resultados. Portanto, investir em capacitação, motivação e bem-estar não é um custo, mas uma forma de criar um ambiente onde as soft skills podem florescer, levando a um aumento consistente e sustentável da produtividade.

4.3.4 Análise da percepção da amostra sobre os fatores que contribuem para o aumento da produtividade no ambiente de trabalho

Em ordem decrescente, os fatores que mais contribuem para o aumento da produtividade no ambiente de trabalho, de acordo com a amostra, são:

Figura 16 – Fatores que contribuem para o aumento da produtividade no ambiente de trabalho (n = 66; resposta múltipla)



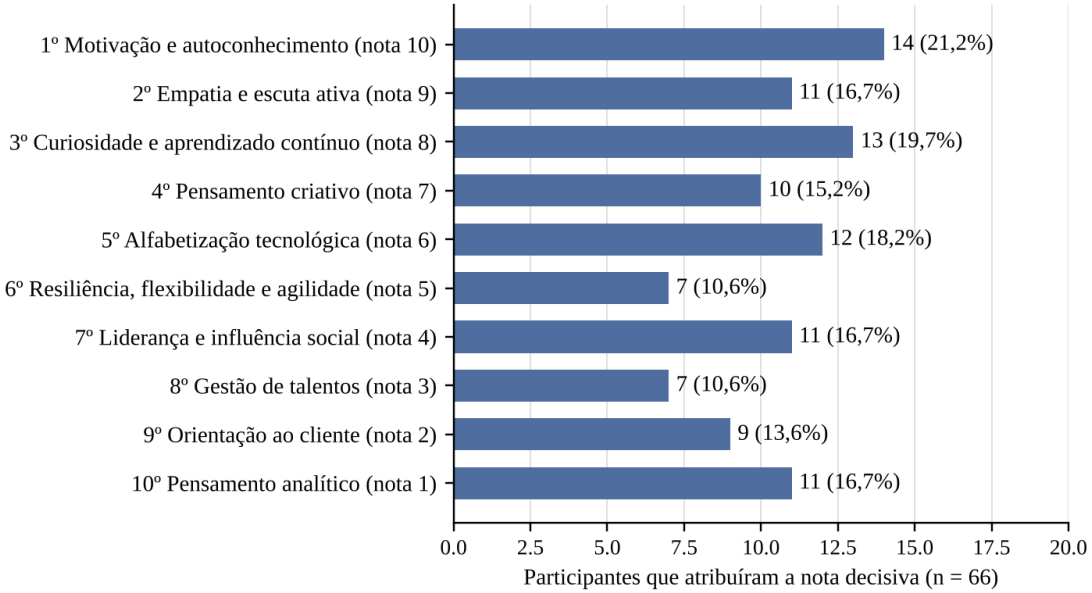
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Conforme a Figura 16, o fator mais citado foi “Buscar aprendizado constante” (75,8%; n = 50), seguido de “Motivar e influenciar pessoas” (74,2%; n = 49) e de “Ouvir com atenção e entender os outros” (69,7%; n = 46). O fator menos citado foi “Atender bem e resolver problemas de clientes” (33,3%; n = 22). Como o participante podia assinalar mais de uma opção, a soma dos percentuais ultrapassa 100%.

4.3.5 Ranking das competências essenciais segundo a amostra

A seguir, o ranking das competências essenciais, em ordem decrescente, de acordo com a amostra, com base nas competências do relatório do Fórum Econômico Mundial:

Figura 17 – Ranking das competências essenciais segundo a amostra (n = 66).



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com o critério descrito na seção 3.4, Motivação e autoconhecimento ocupou a 1ª posição, com 14 participantes (21,2%) atribuindo-lhe nota 10. Entre as demais competências, Empatia e escuta ativa recebeu nota 9 de 11 participantes (16,7%), ocupando a 2ª posição, e Curiosidade e aprendizado contínuo recebeu nota 8 de 13 participantes (19,7%), ocupando a 3ª. Ocuparam as duas últimas posições Orientação para serviço e atendimento ao cliente (9ª) e Pensamento analítico (10ª). A Figura 17 mostra, para cada posição, o número e o percentual de participantes que atribuíram a nota que definiu aquela colocação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações deste estudo indicam que as *soft skills* são percebidas como um fator relevante para a produtividade no cenário de trabalho atual. Considera-se que os objetivos estabelecidos foram atingidos e que o problema de pesquisa, "Qual a percepção de profissionais brasileiros com pelo menos um ano de experiência sobre o impacto das *soft skills* na produtividade organizacional, segundo as competências do WEF (2025)?", foi respondido, pois tanto a revisão da literatura quanto a pesquisa de campo, que considerou os dados de 66 profissionais, de um total de 80 participantes iniciais, apontam para uma relação positiva entre essas competências e a produtividade.

Os resultados reforçam a ideia, presente na literatura, de que o sucesso profissional vai além das competências técnicas. Na pesquisa de campo, motivação e autoconhecimento, empatia e escuta ativa e curiosidade e aprendizado contínuo ocuparam as três primeiras posições do ranking, e a maioria dos participantes concordou que investir em pessoas e aplicar as *soft skills* influencia positivamente a produtividade. Considera-se que o trabalho contribui para o campo do Comportamento Organizacional ao apresentar um diagnóstico da percepção de profissionais brasileiros, com potencial para apoiar ações de melhoria da produtividade e da competitividade das empresas, de acordo com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico e o ODS 4: Educação de Qualidade da ONU. Para orientar a ação prática de líderes e gestores, a Figura 16 apresenta os fatores que, segundo a amostra, mais contribuem para o aumento da produtividade.

Este estudo apresenta limitações. Como a amostra não foi probabilística e reuniu 66 profissionais, alcançados por contatos pessoais e por indicação entre os participantes, os resultados refletem a percepção desse grupo e não podem ser generalizados para todos os profissionais brasileiros. A amostra também tem características específicas, com predominância de jovens de 18 a 24 anos e de pessoas com ensino superior incompleto, o que pode influenciar as respostas. Além disso, os dados vêm de percepções declaradas pelos participantes em um questionário aplicado em um período curto, entre 15 de julho e 1º de agosto de 2025, e não de medidas diretas de produtividade nas organizações. A análise também se limitou a frequências e percentuais, sem testes estatísticos que permitissem comparar grupos. Ainda assim, o estudo oferece uma visão inicial do tema, que pode orientar novas pesquisas.

Em um cenário de constante evolução e de avanço da automação, o valor das *soft skills* está em capacidades que as máquinas não conseguem reproduzir, como inovar, colaborar e relacionar-se com as pessoas. O desafio do Brasil, nesse sentido, não está apenas em adotar novas tecnologias, mas também em desenvolver o potencial humano. Espera-se que este estudo contribua para que gestores e líderes invistam no desenvolvimento de pessoas e que outros pesquisadores explorem o tema por outras abordagens, como amostras probabilísticas, métodos mistos e medidas objetivas de produtividade.

6. REFERÊNCIAS

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almiralva Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, jan./jun. 2021. DOI: 10.25110/receu.v22i1.8346. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/download/8346/4111/27544>. Acesso em: 23 nov. 2026.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.

BUENO, José de França. **Métodos quantitativos, qualitativos e mistos de pesquisa**. Brasília, DF: CAPES: UAB; Rio de Janeiro, RJ: Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CNN BRASIL. Brasil perde posições e é 6º pior colocado em ranking mundial de competitividade. **CNN Brasil**, São Paulo, 18 jun. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/brasil-perde-posicoes-e-e-6o-pior-colocado-em-ranking-mundial-de-competitividade/>. Acesso em: 22 set. 2024.

FERNANDES, Ciro; KANAN, Lilia Aparecida; PAIM, Marina Bastos; LOPES, Fernanda Novi Cortegoso; MAYER, Andréia Biolchi. Competências comportamentais: a importância das soft skills na indústria metalúrgica da serra catarinense. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 20, n. 40, p. 54-80, jun./dez. 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/download/1072/1119/4114>. Acesso em: 23 nov. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

HERSING COSTA, Leila Beatriz; PAVAN, Nilara Izabel Von Fruauff; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Soft skills no contexto da gestão universitária: um estudo de caso com servidores discentes de um mestrado profissional na Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil). **DAAPGE**, Santa Fe, v. 23, n. 39, 2023. DOI: 10.14409/daapge.2022.39.e0035. Disponível em: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/12742>. Acesso em: 23 nov. 2026.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). **World Competitiveness Ranking 2024**. Lausanne: IMD, 2024. Disponível em: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>. Acesso em: 10 set. 2024.

PENHAKI, Juliana R. **Soft Skills na Indústria 4.0**. 2019. 116 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

ROBERTS, Richard D.; FLORES-MENDOZA, Carmen E.; NASCIMENTO, Elizabeth do. Emotional intelligence: a scientific construct? **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, n. 23, p. 5-18, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/mjMYwQXKcxjzCGp53S7Px9s/>. Acesso em: 5 out. 2024.

TRIPATHY, Mitashree. Relevance of soft skills in career success. **MIER Journal of Educational Studies, Trends & Practices**, v. 10, n. 1, p. 91-102, maio 2020. Disponível em: <https://www.mierjs.in/index.php/mjestp/article/view/1354>. Acesso em: 16 out. 2024.

ULLMANN, Marcius Andrei; DUTRA, Stefany Patricia; DE ROSSI, Greice; LUZA, Leandro. As soft skills e a empregabilidade no Século XXI: uma proposta baseada na taxonomia de Bloom adaptada. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 19-43, 2026. DOI: 10.20401/rasi.12.1.988. Disponível em: <https://rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/pt_BR/article/view/988/249>. Acesso em: 23 nov. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2025**. Genebra: WEF, 2025. Disponível em: <https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

ZADORINA, Olha; BURCHAK, Liana; PANAS, Olena; ARDELIAN, Olena; APALAT, Hanna. Shaping the competencies of the future: the importance of developing soft skills in higher education. **Cadernos de Educação, Tecnologia e Sociedade**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 361-371, 2023. DOI: 10.14571/brajets.v16.n2.361-371. Disponível em: <https://brajets.com/brajets/article/view/1191>. Acesso em: 19 set. 2024.

Contatos:

danyellacruzdesouza@gmail.com

luiz.raghi@mackenzie.br