

---

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**ETEC PROFESSOR MÁRIO ANTÔNIO VERZA**  
**ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA O**  
**DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS NO MERCADO DE TRABALHO**

Elisa Pelissari Oliveira Prioli

Júlia Arruda Mendes

Sarah de Souza Alves Soares

**Professora orientadora:** Ma. Mariana O. T. B. Mendonça

**Professor coorientador:** Randal do Vale Ortiz

**RESUMO**

O presente artigo analisa a influência das competências comportamentais (*soft skills*) na formação de administradores e em sua inserção no mercado de trabalho. Defende-se que, embora as habilidades técnicas (*hard skills*) sejam fundamentais para a execução de tarefas, são as *soft skills* que conferem diferenciação aos profissionais no ambiente organizacional. A carência dessas competências pode comprometer o desempenho individual, dificultar a comunicação, gerar conflitos e prejudicar o trabalho em equipe. A pesquisa adota como referencial teórico os estudos de Daniel Goleman (1995), sobre inteligência emocional, e Silva (2015), que subsidia a construção da abordagem quantitativa utilizada. Os dados foram obtidos por meio de instrumentos estatísticos e analisados descritivamente. Conclui-se que o desenvolvimento de *soft skills* no curso de Administração é essencial para a empregabilidade e para o desempenho profissional dos egressos.

**Palavras-chave:** *Soft Skills*; Administração; Mercado de Trabalho; Inteligência Emocional; Empregabilidade.

---

## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho têm apresentado rápidas e constantes mudanças, exigindo que os profissionais tenham habilidades além do domínio técnico. As *soft skills* — habilidades interpessoais como comunicação eficaz, inteligência emocional, liderança e trabalho em equipe — tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento profissional e para o crescimento das organizações, evidenciando sua relevância no mercado de trabalho. A formação em Administração, tradicionalmente voltada para aspectos técnicos e gerenciais — como as *hard skills* — vem gradualmente incorporando conteúdos e práticas que desenvolvem tais competências (SILVA et al, 2023).

Isso demonstra que a formação superior tem buscado acompanhar as mudanças do mercado de trabalho, que exige profissionais mais completos e preparados para lidar com desafios que vão além do domínio técnico. A inclusão gradual de conteúdos voltados às *soft skills* representa uma tentativa das instituições de ensino de ampliar o repertório dos futuros administradores, fortalecendo sua capacidade de comunicação, liderança e tomada de decisão em ambientes dinâmicos.

Tendo em vista essas céleres mudanças, vagas de emprego que antes exigiam experiências voltadas às *hard skills*, passaram também a solicitar que o candidato à vaga apresentasse habilidades de *soft skills*. Essa nova exigência surge em um contexto no qual as organizações buscam profissionais com habilidades de controle emocional, tornando-se relevante a discussão e análise sobre a importância dessa competência na grade curricular e formação do profissional no curso superior e técnico de Administração.

## JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa buscou apresentar que as *soft skills* têm apresentado ser de grande valor no atual mercado de trabalho. Habilidades como comunicação eficaz, inteligência emocional, liderança, empatia, trabalho em equipe, negociação, capacidade de adaptação e tomada de decisões se tornaram diferenciais competitivos. Uma pesquisa da consultoria da empresa McKinsey (2023) revela que 87% das empresas acreditam que os profissionais que demonstram deter as competências de *soft skills* bem desenvolvidas contribuem

significativamente para o sucesso da organização. No entanto, muitos cursos de Administração, ainda priorizam conteúdos técnicos, negligenciando o desenvolvimento de competências comportamentais e interpessoais dos alunos. Diante desse cenário, é impreterível que a formação acadêmica seja repensada e reorganizada, alinhando-se às exigências do mercado, o qual tem demandado líderes capazes de gerenciar pessoas e promover ambientes organizacionais saudáveis e produtivos.

## **METODOLOGIA**

Este artigo, fundamentado em pesquisa bibliográfica e complementado por uma pesquisa de campo de caráter descritivo e quantitativo, busca analisar a demanda das *soft skills* no mercado de trabalho, bem como a insuficiência dessas competências na grade curricular dos cursos de Administração. A partir da revisão teórica e da aplicação de um questionário a empresas de diferentes segmentos, o estudo examina a relevância das habilidades comportamentais para a atuação profissional e as lacunas existentes na formação acadêmica, articulando teoria e evidências empíricas para compreender o cenário contemporâneo.

As habilidades necessárias para uma gestão eficaz podem ser categorizadas em três domínios principais, conforme delineado por Robert Louis Katz (1974): O aspecto técnico envolve a capacidade de um gerente de usar ferramentas, processos e conhecimento específico do trabalho, já a competência conceitual refere-se à capacidade dos gestores de organizar e integrar os múltiplos interesses e recursos existentes na organização, remetendo à visão de competência de Philippe Zarifian (2001) e Guy Le Boterf (2001). Por fim, os vieses humanos, as *soft skills* correspondem à capacidade de trabalhar com os outros, procurar entendê-los, ouvi-los e motivá-los quando necessário, podendo assim ter uma liderança eficaz (Katz, 1974). Em outubro de 2020 foi produzido o relatório “Future of Jobs” (Futuro do Trabalho) pelo FEM. Esse relatório mapeou as habilidades do futuro, acompanhando os ritmos das mudanças nas organizações. O relatório levou em consideração as perspectivas esperadas principalmente pela adoção das tecnologias e modelos de habilidades que vão ser exigidas nos próximos cinco anos. Com os resultados das pesquisas: 80%

---

delas estão relacionadas às habilidades humanas e conceituais. Logo cada vez mais o desenvolvimento das *soft skills* será considerado pelas organizações tão importantes quanto as habilidades técnicas, no caso as *hard skills*.

De acordo com Paul A. L. Evans et al. (2012), a origem do termo *soft skills* remonta à pesquisa inicial de Katz (1974). O autor aborda as competências essenciais para os gestores, dividindo-as em três categorias: técnicas, humanas e conceituais. Segundo Katz (1974), todas essas habilidades são necessárias para um gerente eficaz.

As *hard skills* envolvem o conhecimento prático do trabalho, enquanto as habilidades conceituais estão relacionadas à capacidade de organizar e integrar os diversos interesses e recursos dentro de uma organização. Em contrapartida, as *soft skills* dizem respeito à capacidade de bom relacionamento interpessoal. Segundo R. F. James (2004) as *soft skills* consistem em um conjunto de habilidades interpessoais e comportamentais que permitem às pessoas se destacarem profissionalmente, incluindo comunicação eficaz, liderança e capacidade de resolver conflitos. Embora as habilidades técnicas (*hard skills*) sejam essenciais para conseguir um emprego, o mercado de trabalho moderno exige cada vez mais habilidades interpessoais. Essas competências são valorizadas por ajudarem no trabalho em equipe, na comunicação efetiva, na gestão da diversidade e na tomada de decisões éticas. Conforme estudos de James J. Heckman e Timothy D. Kautz (2012), o sucesso pessoal e profissional relaciona-se a aspectos da personalidade — as *soft skills* — que não são medidos por testes de inteligência tradicionais. Robles (2010) complementa, destacando que as *soft skills* vão além do interpessoal, abrangendo qualidades pessoais e profissionais. Uma pesquisa chegou a revelar que 77% dos entrevistados as consideram tão importantes quanto as habilidades técnicas para o desempenho de um trabalho. A comunicação interpessoal, que muitos pensavam ser substituída pelos meios digitais, recuperou seu valor, pois as pessoas buscam reforçar sua identidade social e se conectar. Junto a isso, a proatividade — antecipação de problemas e busca por melhorias — também tem sido enfatizada para o sucesso organizacional. Por fim, líderes enfrentam desafios como motivar equipes, manter a reputação da organização e criar um

---

ambiente colaborativo que favoreça o desempenho e preserve o conhecimento essencial para a missão institucional.

Segundo Bianca Sampaio e Melo de Miranda (2015, p. 5):

Estamos vivenciando, nos últimos anos, importantes transformações em todos os campos e áreas. Transformação tecnológica, industrial, de processos e principalmente uma transformação de comportamentos. Nos últimos anos vem se buscando diferentes formas e estratégias de entender o comportamento humano, sobretudo nas organizações. Esta busca se tornou inevitável diante dos enormes desafios que os líderes destas organizações têm tido para superar as expectativas de seus liderados. Expectativas estas que, com o passar do tempo, têm se tornado cada vez mais difícil de serem superadas.

A análise do autor evidencia que as mudanças tecnológicas e sociais transformaram não apenas as estruturas organizacionais, mas também as expectativas dos trabalhadores. Nesse cenário, lideranças que compreendem tais transformações e conseguem lidar com diferentes perfis geracionais tornam-se essenciais para promover ambientes de trabalho mais integrados, motivadores e eficientes.

“Nascidas em um mundo tecnológico, a geração Z é um exemplo do impacto das transformações técnicas e científicas recentes no comportamento das pessoas. Esta pesquisa considerou pertencentes à geração Z os indivíduos nascidos entre 1994 e 2010.” (FAGUNDES apud GENDRA, 2023, p. 2).

“Essa geração está ingressando atualmente no mundo do trabalho e logo estará massivamente inserida nele, isso ressalta a importância de compreender o entendimento desses jovens sobre as ambições e suas principais características.” (GENDRA, 2023, p. 2).

O intuito dessa pesquisa é justamente comprovar a importância de integrar o desenvolvimento das *soft skills* à formação do administrador. Afinal, a formação em administração vai muito além de obter proficiência em inglês, Excel avançado ou até mesmo aprender a lidar com números e planilhas. Hoje, o mercado de trabalho exige mais. As habilidades comportamentais, também conhecidas como *soft skills*, envolvem a capacidade de resolver problemas, trabalhar em equipe, comunicar-se eficazmente, liderar pessoas, possuir inteligência emocional, lidar com mudanças e ter empatia. São, portanto, essas qualidades que apresentam o diferencial no dia a dia de um bom profissional.

---

Dessa forma, desenvolver tais habilidades não é um 'extra' na formação de um administrador – é algo essencial (DRUCKER, 1950).

## **1 FOCO NAS HARD SKILLS — LIMITAÇÕES DA VISÃO ESTRITAMENTE TÉCNICA DO EMPREGADOR**

O mercado de trabalho tem passado por transformações profundas nas últimas décadas, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças socioeconômicas e novas demandas organizacionais. No Brasil, observa-se a substituição das tradicionais “carreiras organizacionais”<sup>1</sup> por modelos mais flexíveis, como as “carreiras sem fronteiras”<sup>2</sup> e as “carreiras proteanas”<sup>3</sup>, o que evidencia a necessidade de adaptação contínua dos profissionais às exigências emergentes (SILVA; LIMA, 2023, p. 122–138).

Segundo a McKinsey & Company (2021), as mudanças provocadas pela pandemia poderão levar até 25% dos trabalhadores a migrarem de ocupação até 2030. Tal cenário demonstra que a simples atualização de competências dentro da mesma função não será suficiente; muitos profissionais precisarão transitar para novas áreas para atender às demandas de um mercado em rápida reconfiguração.

Nos Estados Unidos, a pandemia acelerou a digitalização do trabalho e alterou expectativas em relação à qualidade de vida profissional. Acemoglu et al. (2022) apontam que, entre 1990 e 2020, cerca de 75% das ocupações se tornaram mais “amigáveis à idade”, revelando um esforço de adaptação às necessidades de trabalhadores mais experientes, mas também expondo desigualdades no acesso a essas oportunidades.

---

<sup>1</sup> Carreiras organizacionais: Refere-se a trajetórias profissionais tradicionais dentro de uma única organização, onde os funcionários geralmente seguem caminho linear de promoção e desenvolvimento de carreira, com foco em estabilidade e crescimento dentro da mesma empresa (SILVA; LIMA, 2023).

<sup>2</sup> Carreiras sem fronteiras: Este conceito descreve trajetórias profissionais que não estão limitadas a uma única organização ou setor. Os profissionais podem transitar entre diferentes empresas, indústrias e até mesmo países, buscando oportunidades que se alinhem com suas habilidades e interesses, promovendo uma maior flexibilidade e adaptabilidade (KATZ, 1974).

<sup>3</sup> Carreiras proteanas: O termo “carreiras proteana” é derivado de Proteu, uma figura da mitologia grega que tinha a capacidade de mudar de forma. Este conceito refere-se a carreiras que são moldadas pelas escolhas e experiências do indivíduo, enfatizando a adaptabilidade e a auto-direção (LE BOTERF, 2001).



---

A crescente automação e a adoção de sistemas de inteligência artificial têm igualmente remodelado as atividades profissionais. Estimativas indicam que cerca de 80% dos trabalhadores nos EUA terão ao menos 10% de suas tarefas impactadas por tecnologias como o GPT-4, reforçando a relevância de habilidades cognitivas e adaptativas na interação com sistemas automatizados (ELOUNDOU et al., 2023).

Nesse contexto, não apenas as habilidades técnicas se tornam essenciais. Competências comportamentais — como adaptabilidade, comunicação eficaz, pensamento crítico e resolução de problemas — assumem papel central para o posicionamento e a permanência dos profissionais em um mercado marcado por instabilidade e constante inovação. Pesquisas brasileiras corroboram essa perspectiva: Freitas e Carvalho (2021) demonstram que organizações que investem no desenvolvimento de *soft skills* apresentam maior engajamento, produtividade e capacidade de inovação, o que reforça a necessidade de incorporá-las à formação acadêmica desde os primeiros anos de graduação. Dados do Bureau of Labor Statistics (2022) também indicam que funções que demandam comunicação, análise crítica e solução de problemas apresentam melhores índices de empregabilidade e menor rotatividade.

Metodologias ativas, como simulações, estudos de caso e projetos interdisciplinares, têm se mostrado eficazes na promoção dessas competências. Silva e Lima (2023) destacam que experiências práticas favorecem o desenvolvimento de liderança, trabalho em equipe e tomada de decisão — habilidades indispensáveis no mercado de trabalho contemporâneo.

A tendência global aponta para ambientes profissionais cada vez mais dinâmicos, em que a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação se tornam fundamentais. Acemoglu et al. (2022) observam que profissionais que articulam habilidades técnicas e socioemocionais possuem maiores chances de êxito em setores altamente automatizados e tecnologicamente avançados.

Diante disso, é imprescindível que as instituições de ensino atualizem constantemente seus currículos e estratégias pedagógicas. Incorporar *soft skills* à formação superior não constitui apenas um diferencial, mas uma necessidade estratégica para preparar profissionais aptos a enfrentar incertezas e rápidas transformações (FREITAS; CARVALHO, 2021).

Ao insistir em uma visão estritamente técnica, muitos empregadores tendem a superestimar as *hard skills* e negligenciar o potencial integral dos colaboradores. Competências como comunicação, flexibilidade e trabalho em equipe constituem elementos indispensáveis para processos de inovação e para o bom desempenho organizacional. Mesmo um profissional com amplo domínio técnico pode ter seu rendimento comprometido se não souber colaborar, comunicar-se adequadamente ou atuar de maneira integrada.

Embora cursos de Administração tenham passado por atualizações, grande parte deles ainda privilegia conteúdos técnicos — finanças, logística, marketing, contabilidade, estatística e gestão de processos — reproduzindo uma concepção tradicional de administrador como executor de tarefas operacionais. Essa ênfase, contudo, tende a secundarizar habilidades comportamentais igualmente fundamentais para o exercício profissional contemporâneo.

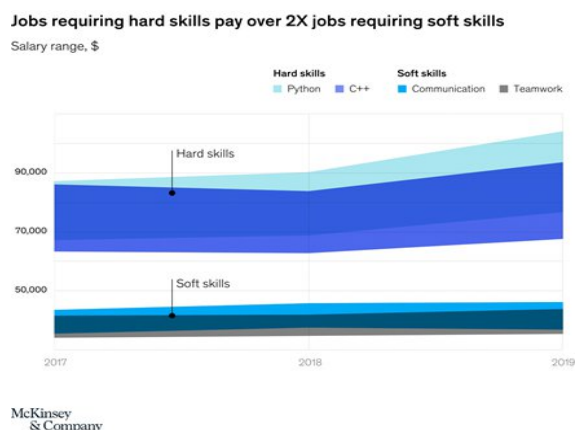


Figura 1

Fonte: McKinsey & Company (2019).

Entretanto, apesar do reconhecimento crescente das *soft skills*, dados da McKinsey (2017–2019), figura 1, mostram que o mercado ainda remunera de forma mais substancial as competências técnicas. Empregos que exigem *hard skills*, como as linguagens de programação Python e C++, apresentam salários mais de duas vezes superiores aos de funções baseadas em habilidades humanas, como comunicação e trabalho em equipe. Entre 2018 e 2019, a remuneração associada às *hard skills* cresceu cerca de 12%, enquanto as funções que priorizam *soft skills* permaneceram praticamente estáveis. Embora esse quadro não desqualifique a importância das habilidades humanas, revela



que, do ponto de vista financeiro, o peso das competências técnicas ainda é predominante. Isso suscita uma reflexão relevante: estariam as empresas realmente priorizando aquilo que afirmam valorizar?

Para Peter Ferdinand Drucker (1990), reduzir o trabalhador a uma função técnica equivale a limitar seu potencial. O autor argumenta que cabe ao gestor liberar e desenvolver talentos, o que requer compreensão do comportamento humano, de valores e de motivações — dimensões que extrapolam o domínio de *hard skills*. Assim, organizações que orientam seus processos de contratação exclusivamente pelas competências técnicas podem enfrentar desafios significativos em sua gestão.

Goleman (1995) reforça essa perspectiva ao demonstrar que empresas que contratam prioritariamente com base em habilidades técnicas tendem a negligenciar aspectos fundamentais, como empatia, autorregulação emocional e capacidade de colaboração. Tais competências socioemocionais impactam diretamente o desempenho individual, a qualidade das relações profissionais e o ambiente organizacional. Para o autor, são essas habilidades que diferenciam líderes medianos de líderes verdadeiramente excepcionais.

## **2 SOFT SKILLS — A IMPORTÂNCIA DA REFORMULAÇÃO DA GRADE ACADÊMICA**

A reformulação da formação acadêmica para integrar o desenvolvimento de *soft skills* torna-se imprescindível diante das demandas do mercado de trabalho contemporâneo, que não se limita à valorização de conhecimentos técnicos. Competências comportamentais como comunicação, trabalho em equipe, adaptabilidade, empatia e gestão de conflitos são cada vez mais requisitadas pelas organizações, pois contribuem diretamente para a produtividade, para a qualidade do clima organizacional e para a capacidade de inovação. Ao incorporar o desenvolvimento dessas habilidades ao currículo, forma-se um profissional mais completo, capaz de se destacar em processos seletivos, adaptar-se a mudanças constantes e atuar de maneira eficaz em diferentes contextos. Essa abordagem também favorece a construção de profissionais mais humanos, resilientes e aptos a estabelecer relações

interpessoais saudáveis — elementos fundamentais para a sustentabilidade organizacional em longo prazo.

Na Universidade Estadual de Londrina (UEL), a formação acadêmica historicamente esteve orientada para o desenvolvimento de competências técnicas e científicas, com menor ênfase na dimensão socioemocional. Nos últimos anos, entretanto, a instituição tem implementado iniciativas voltadas ao fortalecimento das *soft skills*, reconhecendo sua relevância para o perfil profissional contemporâneo. Entre essas iniciativas destaca-se o projeto “Viva a Universidade”, desenvolvido em parceria com a Escola Profissional e Social do Menor (EPESMEL). O projeto oferece aos estudantes experiências práticas que favorecem o aprimoramento de competências como trabalho em equipe, comunicação oral, empatia e planejamento de ações educacionais. Ao integrar essas vivências ao percurso formativo, a UEL amplia a preparação dos alunos para o mercado de trabalho, promovendo um equilíbrio entre conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais essenciais para o exercício profissional.

ANTES	DEPOIS
Grade curricular com foco predominante em conteúdos técnicos e científicos.	Integração de atividades voltadas ao desenvolvimento de competências comportamentais.
Ênfase em disciplinas teóricas e práticas relacionadas apenas às áreas específicas de formação.	Inclusão de projetos e vivências que estimulam habilidades socioemocionais essenciais.

Desenvolvimento de soft skills ocorria de forma indireta, como consequência de trabalhos em grupo ou apresentações.	Implementação do projeto “Viva a Universidade” (em parceria com a EPESMEL), que proporciona experiências práticas para aprimorar trabalho em equipe, comunicação, empatia e planejamento
Formação voltada quase exclusivamente para hard skills.	Formação mais equilibrada, alinhando hard skills e soft skills, atendendo às demandas atuais do mercado de trabalho

Quadro 1 - Comparativo Curricular da UEL antes e depois da inserção de iniciativas voltadas às *soft skills*

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).



UNIVERSIDADE  
Estadual de Londrina

2023

#### ADMINISTRAÇÃO

TURNO: NOTURNO

DURAÇÃO: MÉDIA 4,5 ANOS - MÁXIMA 9 ANOS

SISTEMA ACADÊMICO: MATRÍCULA POR SÉRIE

##### 1ª Série

Código	Nome	Carga Horária						Total
		Ess	Ofe	T	T/P	P	TIC	
6ADM079	FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	N	B-1S	50	0	0	10	60
6ADM080	APRENDIZAGEM, MÉTODOS DE PESQUISA E EXTENSÃO	N	B-1S	50	0	0	10	60
6ADM081	CASOS PRÁTICOS INTERDISCIPLINARES I	N	B-1S	0	0	15	15	30
6MAT079	MATEMÁTICA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	N	B-1S	45	0	0	0	45
6NIC271	PRÁTICAS DE PRODUÇÃO DE TEXTO, ARGUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO	N	B-1S	0	50	0	10	60
6PSI113	PSICOLOGIA SOCIAL, TRABALHO E ORGANIZAÇÕES	N	B-1S	30	0	20	10	60
6ADM082	GESTÃO DE PESSOAS I	N	B-2S	60	0	0	0	60
6ADM083	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	N	B-2S	0	40	0	5	45
6ADM084	OFICINA DE GESTÃO I	N	B-2S	0	0	80	10	90
6PUB082	ADMINISTRAÇÃO E O DIREITO DO TRABALHO	N	B-2S	20	0	0	10	30
6SOC165	SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES	N	B-2S	40	0	0	5	45
6STA018	ESTATÍSTICA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO I	N	B-2S	0	40	0	20	60
Total				295	130	115	105	645

Figura 2

Fonte: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL). **Catálogo Curricular de Fisioterapia**. Londrina: UEL, 2023.

##### 2ª Série

Código	Nome	Carga Horária						Total
		Ess	Ofe	T	T/P	P	TIC	
6ADM085	EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO	N	B-1S	25	0	0	5	30
6ADM086	ÉTICA ORGANIZACIONAL	N	B-1S	45	0	0	0	45
6ADM087	GESTÃO PÚBLICA	N	B-1S	45	0	0	0	45
6ADM088	GESTÃO DA INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	N	B-1S	50	0	0	10	60
6ADM089	CASOS PRÁTICOS INTERDISCIPLINARES II	N	B-1S	0	0	15	15	30
6ECO102	MACROAMBIENTE ECONÔMICO	N	B-1S	50	0	0	10	60
6HIS019	FORMAÇÃO DO BRASIL CONTEMPORÂNEO	N	B-1S	25	0	0	5	30
6ADM090	ADMINISTRAÇÃO E ESTRATÉGIA I	N	B-2S	20	0	0	10	30
6ADM091	ORGANIZAÇÕES DE SOCIOECONOMIA	N	B-2S	40	0	0	5	45
6ADM092	FUNDAMENTOS DE MARKETING	N	B-2S	20	0	0	10	30
6ADM093	OFICINA DE GESTÃO II	N	B-2S	0	0	80	10	90
6CON102	FUNDAMENTOS DE CONTABILIDADE PARA ADMINISTRAÇÃO	N	B-2S	0	30	0	0	30
6MAT080	MATEMÁTICA FINANCEIRA	N	B-2S	30	0	0	0	30
6PUB083	NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO	N	B-2S	30	0	0	0	30
Total				380	30	95	80	585

---

Figura 3

Fonte: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL). **Catálogo Curricular de Fisioterapia**. Londrina: UEL, 2023.

Outra instituição que incorporou o desenvolvimento de *soft skills* em sua formação foi a Universidade de Ijuí (Unijuí). Anteriormente, a formação estava concentrada exclusivamente em conteúdos técnico-científicos; no entanto, a universidade reconheceu que essa abordagem não era suficiente para preparar profissionais completos e alinhados às demandas atuais do mercado. Diante disso, passou a incluir na matriz curricular da linha “Graduação Mais” a disciplina obrigatória Formação Pessoal e Profissional, cujo foco é o desenvolvimento de competências socioemocionais essenciais, tais como:

- criatividade;
- organização e gestão do tempo;
- planejamento de vida e carreira;
- empatia, colaboração e resiliência;
- capacidade de resolver problemas;
- relacionamento interpessoal;
- liderança, negociação e ética.

Segundo a vice-reitora Fabiana Fachinetto, a proposta central da iniciativa é equilibrar o “saber científico” — ligado ao domínio técnico — com o “saber fazer” e o “saber ser”, dimensões fundamentais para o comportamento profissional contemporâneo. Ao integrar esses três eixos, a Unijuí busca formar sujeitos mais preparados para enfrentar desafios complexos, atuar de maneira ética e construir trajetórias profissionais consistentes em um mercado cada vez mais dinâmico.

### 3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO E RESULTADOS

A análise dos dados coletados permite compreender como as empresas percebem a formação acadêmica em Administração e a importância das *soft skills* no ambiente organizacional. Os resultados evidenciam tendências

significativas e apontam lacunas tanto na formação universitária quanto nas práticas de gestão de pessoas.

### 3.1 SEGMENTO DAS EMPRESAS

A amostra é composta majoritariamente por empresas do setor de serviços (60%), seguidas pela indústria (30%) e pelo comércio (10%). Essa predominância do setor de serviços é relevante, pois se trata de um segmento em que o contato humano é constante e onde as habilidades comportamentais costumam desempenhar papel central para o desempenho organizacional.

Segmento da empresa:  
10 respostas

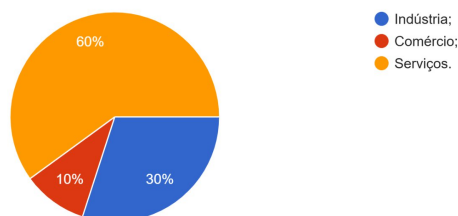


Figura 4

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.2 CONTRATAÇÃO DE ADMINISTRADORES

A maior parte das empresas (80%) contrata profissionais formados em Administração, enquanto 20% o fazem apenas ocasionalmente. Esse dado confirma a forte demanda pelo administrador, mas também indica que, em alguns contextos, suas funções podem ser exercidas por profissionais de áreas afins, o que sugere certa flexibilidade na definição de perfis profissionais.

1. A sua empresa costuma contratar profissionais formados em Administração ?  
10 respostas

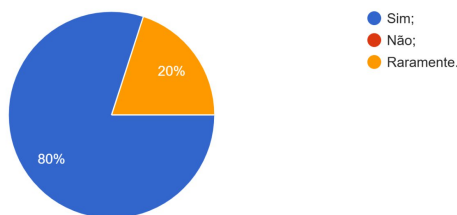


Figura 5

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.3 RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO PARA LIDERANÇA

Para 70% das empresas, a formação acadêmica em Administração é muito relevante para o exercício da liderança, e 10% a consideram essencial. Apenas 20% a avaliam como razoavelmente relevante. Assim, observa-se que a formação universitária é percebida como um fator importante para cargos de gestão, especialmente por envolver conhecimentos relacionados à tomada de decisão, planejamento e organização.

2. O quanto você considera relevante a formação em Administração para cargos de gestão e liderança ?  
10 respostas

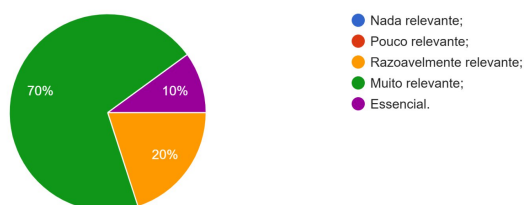


Figura 6

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.4 PREPARAÇÃO ACADÊMICA

Embora 60% das empresas considerem que a formação acadêmica prepara adequadamente o profissional, 40% afirmam que essa preparação ocorre apenas em parte. Esse resultado aponta para possíveis lacunas entre teoria e prática, sobretudo no desenvolvimento de competências comportamentais, frequentemente mencionadas como insuficientes.

3. A formação acadêmica em Administração prepara bem os profissionais para o mercado de trabalho ?  
10 respostas

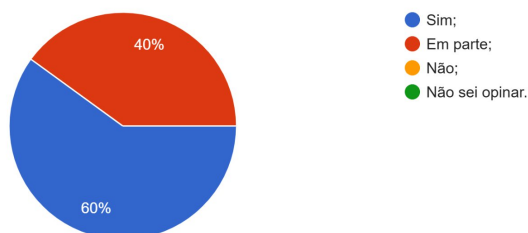


Figura 7

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).



### 3.5 IMPORTÂNCIA DAS *SOFT SKILLS*

Cerca de 40% das empresas atribuem às *soft skills* maior importância do que às *hard skills*, enquanto outros 40% consideram ambas igualmente essenciais. Dessa forma, 80% das respondentes conferem às habilidades socioemocionais o mesmo ou maior peso que às competências técnicas, reforçando a crescente valorização do comportamento profissional, da capacidade de relacionamento e da comunicação eficaz.

5. Qual o grau de importância das soft skills em relação às habilidades técnicas (hard skills) ?  
10 respostas

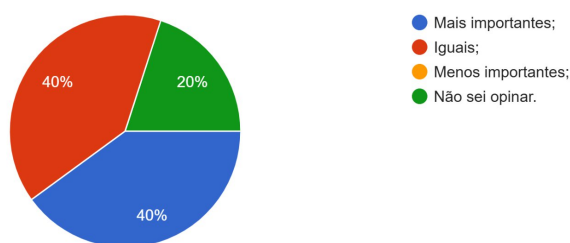


Figura 8

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.6 DIFICULDADE EM ENCONTRAR PROFISSIONAIS COM BOAS *SOFT SKILLS*

A maioria das empresas (60%) relata dificuldade em encontrar profissionais com *soft skills* bem desenvolvidas; 20% apontam dificuldade ocasional e outros 20% afirmam não enfrentar esse problema. Esse dado evidencia um déficit expressivo de habilidades comportamentais no mercado, especialmente em aspectos como comunicação, colaboração e empatia.

6. A sua empresa tem dificuldades em encontrar profissionais com boas soft skills ?  
10 respostas

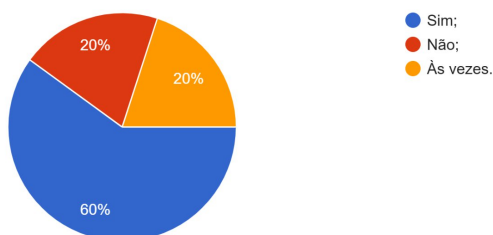


Figura 9

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.7 TREINAMENTOS DE *SOFT SKILLS*

Metade das empresas (50%) oferece treinamentos voltados ao desenvolvimento dessas competências, enquanto 40% o fazem apenas em alguns casos e 10% não promovem esse tipo de formação. Embora haja preocupação crescente com o tema, observa-se que ainda não existe uma prática consolidada de capacitação comportamental em todas as organizações.

7. A sua empresa realiza treinamentos voltados para o desenvolvimento de soft skills ?  
10 respostas

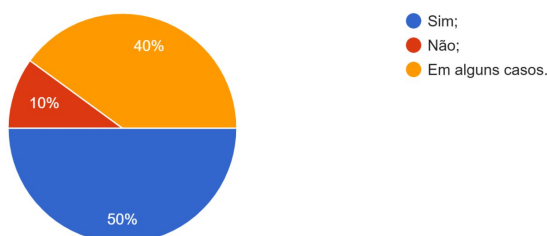


Figura 10

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.8 CRITÉRIOS DE CONTRATAÇÃO

A experiência prática surge como o principal critério de contratação (60%), seguida pelas *soft skills* (30%). Isso indica que a vivência profissional e a capacidade de lidar com pessoas são mais determinantes do que a simples posse do diploma, ressaltando a importância de situações reais de aprendizagem durante a graduação.

8. O que pesa mais na contratação de um profissional de Administração ?  
10 respostas

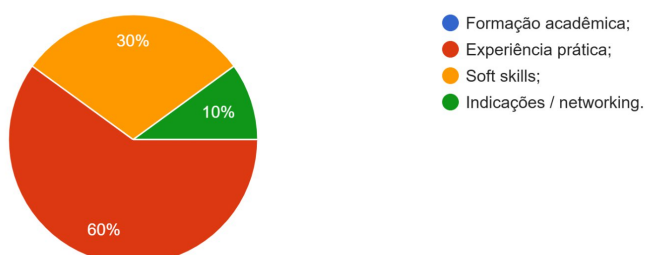


Figura 11

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.9 PROFISSIONAIS COM FALHAS COMPORTAMENTAIS

Ao lidar com colaboradores que apresentam dificuldades comportamentais, 50% das empresas preferem realizar acompanhamento próximo, enquanto 40% investem em treinamentos específicos. Apenas 10% acreditam que certos comportamentos não podem ser trabalhados. Esse cenário demonstra que as organizações tendem a privilegiar o desenvolvimento contínuo, em vez da substituição imediata de talentos.

9. Quando um profissional tem bom conhecimento técnico, mas apresenta falhas comportamentais, sua empresa:

10 respostas

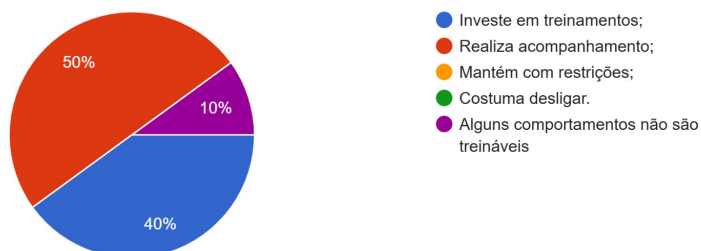


Figura 12

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.10 *SOFT SKILLS* MAIS VALORIZADAS NO PROCESSO SELETIVO

As habilidades mais valorizadas são comunicação (90%), ética profissional (70%), organização (60%) e pensamento estratégico (40%). Nota-se que a postura profissional e a capacidade de se comunicar com clareza aparecem como pilares centrais na avaliação dos candidatos.

10. Quais soft skills sua empresa costuma avaliar no processo seletivo ? (Marque até 3)

10 respostas

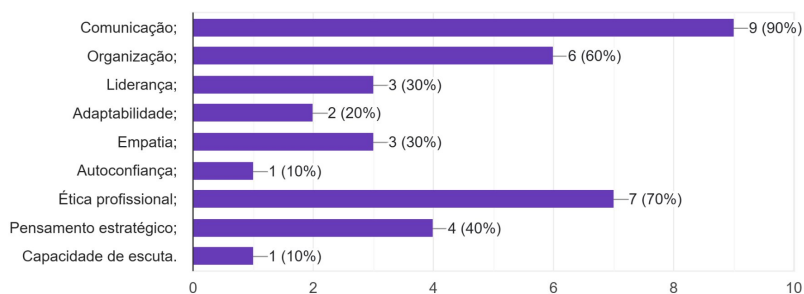


Figura 13

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

### 3.11 DESENVOLVIMENTO DAS *SOFT SKILLS*

Sobre a possibilidade de desenvolver tais competências, 70% das empresas consideram que as *soft skills* podem ser aprimoradas parcialmente e 30% acreditam que podem ser desenvolvidas totalmente. As respostas mostram que as organizações possuem uma visão realista: embora treináveis, as habilidades comportamentais também dependem de características individuais e de empenho contínuo do próprio profissional

11. Você acredita que as *soft skills* podem ser desenvolvidas com treinamentos e prática ?  
10 respostas

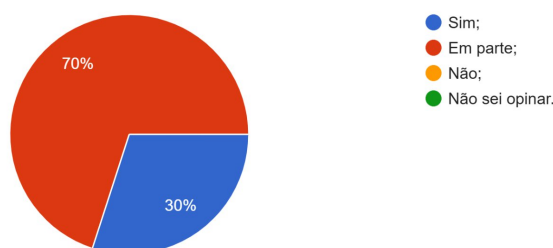


Figura 14

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2025).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada com 10 empresas de diferentes segmentos — 60% do setor de serviços, 30% da indústria e 10% do comércio — possibilitou compreender de forma mais precisa a percepção organizacional acerca da formação em Administração e da relevância atribuída às *soft skills* no mercado de trabalho.

Os dados evidenciam que 80% das empresas contratam profissionais formados em Administração, o que reforça a demanda pelo perfil desse profissional. Ademais, 70% consideram a formação muito relevante e 10% a consideram essencial para funções de liderança, indicando que o curso é percebido como uma base importante para cargos de maior responsabilidade. No entanto, 40% das empresas afirmam que a formação acadêmica prepara apenas parcialmente o profissional, o que sugere lacunas relacionadas, sobretudo, às competências práticas e comportamentais.

---

No que se refere à comparação entre *soft skills* e *hard skills*, 40% das empresas consideram as habilidades comportamentais mais importantes e outros 40% as veem como igualmente relevantes em relação às competências técnicas. Assim, para 80% das respondentes, o comportamento profissional e as habilidades socioemocionais têm peso igual ou superior ao domínio técnico, consonante com a literatura que aponta a crescente valorização das competências interpessoais no ambiente corporativo (CHIAVENATO, 2014).

Apesar dessa valorização, 60% das empresas relatam dificuldade em encontrar profissionais com boas *soft skills*, reforçando a existência de um gap comportamental no mercado. Em resposta a essa lacuna, 50% das organizações promovem treinamentos voltados ao desenvolvimento dessas habilidades e 40% o fazem de forma eventual, o que indica uma preocupação crescente, embora ainda não estrutural.

Em relação aos critérios de contratação, a experiência prática aparece como o principal fator decisório (60%), seguida das *soft skills* (30%). A formação acadêmica, portanto, não se apresenta como critério central, reforçando a necessidade de que os cursos de Administração aproximem teoria e prática, permitindo ao estudante desenvolver competências aplicáveis ao cotidiano organizacional.

Diante de profissionais tecnicamente competentes, mas com fragilidades comportamentais, 50% das empresas realizam acompanhamento e 40% investem em treinamentos específicos. Apenas 10% acreditam que determinados comportamentos não são desenvolvíveis. Esse resultado indica que as organizações tendem a priorizar o desenvolvimento e a retenção de talentos, reafirmando a compreensão das *soft skills* como habilidades passíveis de aprimoramento.

As *soft skills* mais valorizadas no processo seletivo são comunicação (90%), ética profissional (70%), organização (60%) e pensamento estratégico (40%). Esses dados revelam que as empresas priorizam competências associadas à clareza comunicativa, à conduta ética e à capacidade de estruturar ideias e processos — elementos fundamentais para o desempenho eficaz em ambientes dinâmicos.

---

Por fim, 70% das empresas acreditam que as *soft skills* podem ser desenvolvidas parcialmente e 30% afirmam que podem ser desenvolvidas plenamente. Esse entendimento reforça a ideia de que, embora treináveis, tais competências também dependem da disposição individual e de um processo contínuo de formação e prática.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância da formação em Administração no desenvolvimento das *soft skills* e sua relação com as exigências do mercado de trabalho contemporâneo. Em um contexto marcado por transformações tecnológicas, rápidas mudanças organizacionais e crescente complexidade nas relações de trabalho, torna-se evidente que as empresas não demandam apenas domínio técnico, mas também competências socioemocionais capazes de sustentar o desempenho profissional em cenários dinâmicos.

A fundamentação teórica, apoiada em autores como Chiavenato (2014), Goleman (1995) e Drucker (1990), destacou que as *hard skills* — conhecimentos técnicos adquiridos por meio da formação acadêmica e da experiência prática — não são suficientes para garantir empregabilidade e eficácia profissional. As *soft skills*, por sua vez, englobando comunicação, ética, empatia, organização, adaptabilidade e liderança, desempenham papel decisivo na atuação do administrador, especialmente em ambientes de cooperação e tomada de decisão.

Os resultados da pesquisa realizada com empresas dos setores de serviços, indústria e comércio confirmaram essa perspectiva. Embora 80% das organizações contratem administradores e reconheçam a relevância da formação acadêmica, 40% afirmam que a graduação prepara apenas parcialmente os profissionais, evidenciando lacunas na dimensão prática e comportamental. Além disso, verificou-se que a experiência prática (60%) e as *soft skills* (30%) são fatores mais determinantes nos processos seletivos do que o diploma isolado, reforçando a importância de vivências aplicadas ao longo do percurso formativo.



---

Outro achado significativo refere-se à dificuldade das empresas em encontrar profissionais com boas *soft skills*: 60% relataram essa carência, especialmente em competências como comunicação (90%), ética profissional (70%) e organização (60%). Essa constatação confirma a existência de um “gap comportamental”, alinhado à literatura que discute a necessidade de formação integral e desenvolvimento contínuo dessas habilidades. Embora parte das organizações invista em treinamentos, essa prática ainda não é uniforme, o que aponta para a responsabilidade compartilhada entre empresas e instituições de ensino.

Nesse cenário, estudos internacionais, como os da McKinsey & Company (2021) e de Eloundou et al. (2023), reforçam que avanços como digitalização, automação e inteligência artificial transformam profundamente as funções laborais, exigindo alto nível de adaptabilidade, pensamento crítico e aprendizado contínuo. Assim, as habilidades técnicas precisam ser acompanhadas de competências socioemocionais para que os profissionais consigam atuar em ambientes altamente automatizados.

Diante desses resultados, torna-se evidente que a formação em Administração deve avançar para além do enfoque tradicional nas *hard skills*. A incorporação de metodologias ativas, projetos integradores, práticas de liderança e disciplinas voltadas ao autoconhecimento e ao comportamento organizacional surge como caminho necessário para uma formação mais completa. Experiências recentes implementadas em instituições como a UEL e a Unijuí demonstram que essa atualização curricular é viável e contribui significativamente para a formação de profissionais mais preparados para as demandas reais do mercado.

Em síntese, conclui-se que o diferencial competitivo do administrador contemporâneo não reside apenas no domínio técnico, mas na combinação equilibrada entre conhecimento acadêmico, capacidade de lidar com pessoas, inteligência emocional, comunicação eficaz e postura ética. A integração entre *hard skills* e *soft skills* configura-se como requisito indispensável para a empregabilidade, a inovação e a sustentabilidade das organizações no século XXI. Esse alinhamento entre teoria e prática, entre técnica e comportamento, deve orientar tanto as instituições de ensino quanto os profissionais em

formação, assegurando trajetórias mais sólidas e alinhadas às exigências do mercado de trabalho atual.

## THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS IN THE JOB MARKET

### ABSTRACT

This article analyzes the influence of behavioral competencies (soft skills) on the training of administrators and their integration into the labor market. It is argued that, although technical skills (hard skills) are essential for task execution, it is the soft skills that provide differentiation to professionals in the organizational environment. The lack of these competencies can compromise individual performance, hinder communication, generate conflicts, and negatively affect teamwork. The research uses as its theoretical framework the studies of Daniel Goleman (1995) on emotional intelligence, and Silva (2015), which supports the construction of the quantitative approach used. Data were obtained through statistical instruments and analyzed descriptively. It is concluded that the development of soft skills in the Administration course is essential for employability and for the professional performance of graduates.

**Keywords:** Soft Skills; Management; Job Market; Emotional Intelligence; Employability.

### REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D.; RESTREPO, P.; ROBINSON, J. A. **The Race Between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment**. American Economic Review, v. 112, n. 4, p. 1034-1075, 2022.

BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Occupational Outlook Handbook**. Washington, DC: U.S. Department of Labor, 2022. Disponível em: <<https://www.bls.gov/ooh/>>. Acesso em: 10 set. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1990.

---

ELOUNDOU, T.; MANN, J.; METZL, S.; BRYNJOLFSSON, E. **GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact of large language models**. 2023. Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2304.02056>>. Acesso em: 10 set. 2025.

FREITAS, A.; CARVALHO, M. **Soft skills e inovação organizacional: impactos na produtividade e engajamento**. Revista Brasileira de Administração, v. 45, n. 2, p. 55-72, 2021.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KATZ, D. **The Motivation Basis of Organizational Behavior**. Behavioral Science, v. 19, n. 2, p. 131-146, 1974.

LE BOTERF, G. **Construir as competências individuais e coletivas**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

MC KINSEY & COMPANY. **The future of work after COVID-19**. 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com>>. Acesso em: 10 set. 2025.

SILVA, J.; LIMA, R. **Gestão de carreiras e competências**. São Paulo: Atlas, 2023.

UNIFAA. **Curso de Administração**. Disponível em: <<https://www.unifaa.edu.br/>>. Acesso em: 10 set. 2025.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL). **Projeto “Viva a Universidade”**. Londrina: UEL, 2022.

UNIVERSIDADE DE IJUÍ (UNIJUÍ). **Programa “Graduação Mais”**. Ijuí: Unijuí, 2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL). **Catálogo Curricular de Fisioterapia**. Londrina: UEL, 2023.