ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas – Desenvolvimento de Pessoas e Competências e Aprendizagem Organizacional
CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

INTEGRAÇÃO ENTRE SOFT SKILLS E HARD SKILLS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO HUMANIZADA: PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Resumo
O presente estudo teve como objetivo analisar como as *soft skills* e as *hard skills* contribuem para a construção de uma gestão humanizada, a partir da percepção de profissionais da área de Gestão de Pessoas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas com oito profissionais atuantes na área, cujos dados foram analisados com base na Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). Os resultados evidenciaram que as *hard skills* permanecem essenciais para assegurar a qualidade técnica e a execução das atividades organizacionais, enquanto as *soft skills* favorecem a comunicação, a empatia, a liderança, a colaboração e a adaptação às mudanças. Além disso, demonstraram que essas competências não atuam de forma isolada, sendo sua integração percebida como condição para fortalecer as relações de trabalho, promover o desenvolvimento das pessoas e consolidar práticas de gestão humanizada. Conclui-se que o equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais representa um elemento estratégico para organizações que buscam conciliar desempenho organizacional e valorização das pessoas.
Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão Humanizada. *Soft skills*. *Hard skills*. Competências profissionais.

Abstract
The present study aimed to analyze how soft skills and hard skills contribute to the development of humanized management based on the perceptions of Human Resource Management professionals. This qualitative, descriptive study was conducted through semi-structured interviews with eight professionals working in the field, and the data were analyzed using Bardin's (2011) Content Analysis. The findings revealed that hard skills remain essential for ensuring technical quality and the effective execution of organizational activities, while soft skills foster communication, empathy, leadership, collaboration, and adaptability to change. Furthermore, the results showed that these competencies do not operate independently; rather, their integration is perceived as a key condition for strengthening workplace relationships, promoting employee development, and consolidating humanized management practices. It is concluded that balancing technical and behavioral competencies constitutes a strategic element for organizations seeking to reconcile organizational performance with the appreciation and development of people.
Keywords: People Management. Humanized Management. *Soft skills*. *Hard skills*. Professional competencies.

1. Introdução

As transformações ocorridas no mundo do trabalho modificaram significativamente a forma como as organizações compreendem o desempenho profissional. Durante muito tempo, a valorização dos trabalhadores esteve associada predominantemente ao domínio de competências técnicas, consideradas essenciais para garantir produtividade, eficiência e qualidade na execução das atividades. Entretanto, as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas ampliaram as exigências sobre os profissionais, tornando insuficiente apenas o domínio técnico para atender às demandas organizacionais contemporâneas. Nesse contexto, competências relacionadas à comunicação, à colaboração, à liderança, à empatia e à capacidade de adaptação passaram a ocupar posição de destaque nas organizações (Coelho; Souza, 2021; Devincenzi et al., 2023).

As *soft skills* correspondem às competências comportamentais e socioemocionais que influenciam a forma como os indivíduos se relacionam, trabalham em equipe, resolvem conflitos e lidam com situações de mudança, enquanto as *hard skills* compreendem os conhecimentos técnicos adquiridos por meio da formação acadêmica, de treinamentos e da experiência profissional. Embora distintas, essas competências atuam de forma complementar no contexto organizacional (Moraes, 2024; Ferreira, 2025).

Essa perspectiva aproxima-se da gestão humanizada, compreendida como uma abordagem que busca conciliar desempenho organizacional, desenvolvimento humano e valorização das relações de trabalho. Nessa concepção, o trabalhador deixa de ser percebido apenas como recurso produtivo e passa a ocupar posição central na construção de ambientes mais colaborativos, sustentáveis e orientados ao desenvolvimento das pessoas (Costa et al., 2024). Apesar do avanço das pesquisas sobre competências profissionais e gestão humanizada, esses temas ainda são frequentemente analisados de forma independente. Permanecem limitados os estudos que investigam como a integração entre *soft skills* e *hard skills* contribui para a construção de uma gestão humanizada sob a perspectiva de profissionais da área de Gestão de Pessoas, justificando a realização deste estudo.

Diante desse contexto, o estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: *"como as soft skills e as hard skills contribuem para a construção de uma gestão humanizada, segundo a percepção de profissionais da área de Gestão de Pessoas?".* O objetivo deste estudo foi analisar como as *soft skills* e as *hard skills* contribuem para a construção de uma gestão humanizada, a partir da percepção de profissionais da área de Gestão de Pessoas.

Para atingir esse objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas com oito profissionais atuantes em Gestão de Pessoas. Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). Além desta introdução, o artigo está estruturado em cinco seções: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e, por fim, conclusões.

2. Fundamentação Teórica

2.1 *Soft Skills* e *Hard Skills*: conceitos e contextualização

As *soft skills* e *hard skills* constituem competências complementares diante das transformações do mundo do trabalho. Enquanto as primeiras dizem respeito

aos aspectos comportamentais, as segundas referem-se aos conhecimentos técnicos adquiridos por formação e experiência profissional (Pasquini, 2020; Devincenzi et al., 2023; Graglia; Basílio; Almeida, 2022; Padilha; Cunha, 2024).

Nesse contexto, as *soft skills* correspondem às competências comportamentais e socioemocionais que influenciam a forma como os indivíduos se comunicam, trabalham em equipe, exercem liderança, resolvem conflitos e estabelecem relações interpessoais. Essas competências estão relacionadas às atitudes, aos valores e aos comportamentos desenvolvidos ao longo da trajetória pessoal e profissional, desempenhando papel relevante na construção de ambientes organizacionais colaborativos e inovadores e complementando os conhecimentos técnicos necessários ao desempenho profissional (Graglia; Basílio; Almeida, 2022; Padilha; Cunha, 2024).

A literatura destaca, entre as principais *soft skills*, competências como comunicação, empatia, escuta ativa, colaboração, liderança, adaptabilidade, criatividade, inteligência emocional, ética e responsabilidade. Embora os autores utilizem diferentes classificações, observa-se convergência quanto à importância dessas competências para fortalecer relações interpessoais, trabalho colaborativo e aprendizagem contínua, conforme sintetizado no Quadro 1 (Devincenzi et al., 2023; Ferreira, 2024; Brito et al., 2024).

Categoria	*Soft Skills* identificadas	Descrição sintética
Comunicação e Relacionamento	Comunicação assertiva, escuta ativa, empatia	Capacidade de transmitir ideias com clareza, compreender o outro e construir relações interpessoais positivas.
Liderança e Trabalho em Equipe	Colaboração, influência positiva, gestão de conflitos	Envolve inspirar, motivar e coordenar pessoas para atingir objetivos comuns.
Autogestão e Responsabilidade	Organização, disciplina, proatividade	Habilidade de planejar e executar atividades com autonomia e comprometimento.
Adaptabilidade e Resiliência	Flexibilidade, controle emocional, pensamento crítico	Capacidade de lidar com mudanças e superar desafios mantendo o equilíbrio emocional.
Criatividade e Inovação	Curiosidade, pensamento criativo, solução de problemas	Aptidão para gerar novas ideias, propor soluções e inovar nos processos.
Ética e Valores Humanos	Integridade, empatia social, respeito à diversidade	Demonstra alinhamento entre comportamento profissional e valores éticos.

Quadro 1 – Principais soft skills identificadas na literatura

Fonte: Adaptado de Devincenzi et al. (2023); Graglia, Basílio e Almeida (2022); Ferreira et al. (2024) e Brito et al. (2024).

As *hard skills*, por sua vez, compreendem os conhecimentos técnicos adquiridos por meio da formação acadêmica, treinamentos e experiências profissionais. Incluem o domínio de ferramentas, metodologias, tecnologias, idiomas,

normas e processos específicos, constituindo a base técnica necessária para assegurar qualidade, precisão e eficiência no desempenho profissional e potencializando os resultados quando articuladas às competências comportamentais (Brito et al., 2024; Devincenzi et al., 2023). O Quadro 2 sintetiza as principais *hard skills* identificadas na literatura e sua contribuição para o desempenho profissional.

Categoria	*Hard Skills* identificadas	Descrição sintética
Conhecimento Técnico	Domínio de softwares, metodologias, processos específicos	Habilidade prática e teórica necessária para execução de tarefas especializadas.
Idiomas e Comunicação Formal	Inglês, Espanhol, comunicação escrita técnica	Capacidade de interpretar, produzir e transmitir informações em diferentes idiomas ou contextos profissionais.
Ferramentas e Tecnologias	Pacotes Office, ERP, ferramentas digitais, máquinas	Uso de recursos tecnológicos e equipamentos para otimizar processos e produtividade.
Gestão de Projetos	Planejamento, monitoramento, relatórios	Competência de organizar, controlar e conduzir projetos de forma eficiente.
Análise e Tomada de Decisão	Estatística, interpretação de dados, indicadores	Capacidade de interpretar informações e tomar decisões fundamentadas.
Conhecimento Legal e Normativo	Normas, regulamentações, compliance	Domínio de legislações e normas específicas para atuação em conformidade com padrões legais.

Quadro 2 – Principais hard skills identificadas na literatura

Fonte: Adaptado de Pasquini (2020); e Brito et al. (2024)

As *hard skills* apresentadas no Quadro 2 evidenciam os conhecimentos técnicos que sustentam o desempenho profissional e servem de base para a análise dos resultados deste estudo.

2.2 Integração entre *Soft Skills*, *Hard Skills* e Gestão Humanizada

A literatura demonstra que a gestão humanizada busca conciliar desempenho organizacional, desenvolvimento humano e valorização das pessoas, reconhecendo os trabalhadores como elemento central para o alcance dos resultados organizacionais (Baggio; Sausen; Lopes, 2021). Nessa perspectiva, aspectos como diálogo, confiança, respeito, empatia e desenvolvimento contínuo fortalecem relações de trabalho mais colaborativas e sustentáveis, favorecendo o comprometimento, o engajamento e a retenção de talentos (Costa et al., 2020).

Sob essa perspectiva, *soft skills* e *hard skills* não atuam de forma independente. Enquanto as competências técnicas asseguram qualidade, segurança e eficiência na execução das atividades, as competências comportamentais potencializam sua aplicação por meio da comunicação, da liderança, da colaboração e da adaptação às mudanças. Assim, a literatura sustenta que a integração entre *soft skills* e *hard skills* constitui um dos principais fundamentos para a construção de práticas de Gestão de Pessoas orientadas ao desempenho

organizacional e ao desenvolvimento humano, fundamentando a análise dos resultados deste estudo.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida com o objetivo de compreender como as *soft skills* e as *hard skills* contribuem para a construção de uma gestão humanizada, a partir da percepção de profissionais da área de Gestão de Pessoas. A produção dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com oito profissionais atuantes em Gestão de Pessoas, selecionados intencionalmente em razão de sua experiência e atuação em diferentes contextos organizacionais.

Participaram da pesquisa profissionais das áreas de recrutamento e seleção, departamento pessoal, gestão de pessoas e consultoria em desenvolvimento humano. As entrevistas foram realizadas por videoconferência, mediante autorização para gravação, possibilitando a transcrição e posterior análise do material. O Quadro 3 apresenta a caracterização dos participantes.

Cód	Área de atuação	Contexto de atuação
E1	Recrutamento e Seleção	Atração, seleção e integração de talentos
E2	Departamento Pessoal	Administração das relações trabalhistas e rotinas de pessoal
E3	Gestão de Pessoas	Desenvolvimento de pessoas, liderança e gestão de equipes
E4	Consultoria e Desenvolvimento Humano	Consultoria, treinamentos e desenvolvimento organizacional
E5	Gestão de Pessoas	Desenvolvimento humano e gestão estratégica de pessoas
E6	Gestão de Pessoas	Liderança, desenvolvimento de equipes e práticas de gestão de pessoas
E7	Consultoria e Desenvolvimento Humano	Desenvolvimento de lideranças e fortalecimento da cultura organizacional
E8	Gestão de Pessoas	Gestão de equipes, desenvolvimento de pessoas e apoio às lideranças

Quadro 3 – Caracterização dos participantes

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A partir desse processo, foram definidas categorias temáticas relacionadas às *soft skills*, às *hard skills*, à gestão humanizada e à integração entre competências técnicas e comportamentais. O Quadro 4 apresenta as categorias e subcategorias que estruturaram a análise dos dados.

Categoria	Descrição da categoria	Evidências

Soft Skills como fundamento das relações de trabalho	Comunicação, empatia, escuta ativa, inteligência emocional e adaptabilidade	As competências comportamentais foram reconhecidas como essenciais para fortalecer a comunicação, a liderança, a colaboração e a construção de relações interpessoais na Gestão de Pessoas.
Hard Skills como base para o desempenho profissional	Conhecimento técnico, formação profissional, atualização contínua e domínio de ferramentas	O domínio técnico permaneceu como requisito indispensável para assegurar qualidade, segurança e eficiência no desempenho das atividades, embora não seja suficiente de forma isolada.
Gestão de Pessoas Humanizada	Bem-estar, reconhecimento, confiança e desenvolvimento humano	A gestão humanizada foi compreendida como uma abordagem que concilia desempenho organizacional, respeito, diálogo, confiança e desenvolvimento das pessoas.
Integração entre *Soft Skills* e *Hard Skills*	Equilíbrio entre competências, liderança e desenvolvimento integrado	O principal achado da pesquisa demonstra que competências técnicas e comportamentais atuam de forma complementar, sendo sua integração condição essencial para a construção de uma Gestão de Pessoas humanizada.

Quadro 4 – Categorias e subcategorias de análise

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Para preservar o anonimato dos participantes, seus relatos foram identificados por códigos alfanuméricos (E1 a E8), assegurando a confidencialidade das informações e sua utilização exclusivamente para fins científicos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 *Soft Skills* como fundamento das relações de trabalho

A análise das entrevistas evidenciou que as *soft skills* ocupam posição central na atuação dos profissionais de Gestão de Pessoas. Embora os participantes apresentem diferentes compreensões sobre essas competências, todos convergem ao reconhecê-las como elementos que influenciam as relações interpessoais, a liderança, a solução de problemas e a adaptação às transformações do ambiente organizacional. Assim, as *soft skills* foram compreendidas como competências indispensáveis à Gestão de Pessoas.

Os entrevistados associam essas competências, sobretudo, à comunicação, à empatia, ao respeito e à construção de relações de confiança. Essa percepção é sintetizada por E1 ao afirmar: *"Um desenvolvedor pode ser excelente tecnicamente, mas ele precisa trabalhar em equipe. Se não tiver comunicação para isso, essa competência acaba sendo anulada."* De forma semelhante, E5 ressalta que *"a inteligência emocional e a empatia fazem toda a diferença na forma como as pessoas trabalham e convivem dentro da organização."* Esses relatos corroboram Graglia, Basílio e Almeida (2022) e Ferreira (2024), ao evidenciarem que competências comportamentais fortalecem a comunicação, a colaboração e as relações interpessoais.

Outros participantes ampliam essa compreensão ao relacionar as *soft skills* à capacidade de adaptação diante das mudanças organizacionais. Para E7, essas competências representam *"uma habilidade, uma característica, uma capacidade individual de responder ao contexto"*, indicando que sua relevância ultrapassa as

relações interpessoais. E8 observa que *"as competências técnicas a gente desenvolve com o passar do tempo. Agora, a questão comportamental é mais difícil de mudar"*, destacando que comunicação, postura e relacionamento são desenvolvidos ao longo da trajetória pessoal e profissional. Na mesma direção, E6 reconhece que essas habilidades tornam-se ainda mais relevantes no exercício da liderança.

Entre as competências mais recorrentes destacam-se comunicação, empatia, inteligência emocional, escuta ativa, adaptabilidade e proatividade. A comunicação foi frequentemente associada ao fortalecimento das relações de confiança entre líderes e equipes. Nesse sentido, E8 afirma que *"você sentar, ouvir e conversar faz toda a diferença"*, enquanto E7 ressalta que *"quanto maior a cadeira da pessoa, maior a habilidade de relacionamento interpessoal que ela precisa ter."* Os depoimentos demonstram que comunicar-se adequadamente envolve não apenas transmitir informações, mas também ouvir, alinhar expectativas e construir relações de confiança.

Da mesma forma, a empatia foi associada à compreensão das necessidades individuais dos colaboradores, enquanto a inteligência emocional apareceu vinculada à liderança e à gestão de conflitos. E7 destaca que competências como *"comunicação, saber ouvir, saber construir feedbacks, resiliência, adaptabilidade e inteligência emocional são fundamentais para lidar com o emocional das pessoas"*, evidenciando que a atuação dos gestores exige capacidades que ultrapassam o domínio técnico. Esses achados convergem com Devincenzi et al. (2023) e Padilha e Cunha (2024), que reconhecem as competências socioemocionais como fundamentais para fortalecer o engajamento, a cooperação e a adaptação às constantes mudanças organizacionais.

Os participantes também reconhecem que essas competências deixaram de representar apenas um diferencial competitivo para se tornarem requisito essencial na atuação em Gestão de Pessoas. E3 afirma que *"as competências socioemocionais estão muito mais potencializadas no mercado atualmente do que apenas os conhecimentos técnicos."* Entretanto, E1 observa que, apesar desse reconhecimento, *"as hard skills são a primeira coisa que a gente busca quando recebe uma vaga"*, indicando que ainda existem desafios para consolidar essa valorização nos processos de recrutamento e seleção.

Em síntese, os resultados demonstram que competências como comunicação, empatia, inteligência emocional, escuta ativa e adaptabilidade constituem elementos estratégicos para fortalecer lideranças, relações de confiança e práticas de Gestão de Pessoas. Esses achados corroboram a literatura ao evidenciar que o desenvolvimento humano e a qualidade das relações interpessoais representam um dos pilares da gestão humanizada.

4.2 *Hard Skills* como condição para o desempenho profissional

Em contraste com a crescente valorização das competências comportamentais, as entrevistas não indicam redução da importância das *hard skills*. Ao contrário, os participantes reconhecem que o conhecimento técnico permanece indispensável para o exercício profissional. O que se modifica não é sua relevância, mas a forma como essas competências são compreendidas na Gestão de Pessoas, deixando de ser suficientes quando consideradas isoladamente diante das demandas organizacionais contemporâneas.

O conhecimento técnico foi associado à capacidade de executar atividades

com segurança, interpretar legislações, utilizar ferramentas específicas e assegurar a qualidade dos processos organizacionais. Nesse sentido, E5 afirma que *"A habilidade técnica é aquilo que você estudou e que te permite dominar aquele conhecimento"*, enquanto E8 ressalta que *"as técnicas são muito fáceis de comprovar. Você comprova pela formação, pelos certificados, pela prática."* Os relatos reforçam que as *hard skills* permanecem como o alicerce da atuação profissional.

Entretanto, os participantes convergem ao reconhecer que o domínio técnico, por si só, não garante um desempenho profissional satisfatório. E6 observa ser comum encontrar profissionais altamente qualificados tecnicamente, mas com dificuldades para liderar equipes, administrar conflitos ou estabelecer relações de confiança com os colaboradores. Na mesma direção, E8 afirma que *"o domínio técnico não é totalmente suficiente. Ele é preciso, sem dúvida alguma"* e complementa que *"elas se complementam"*, referindo-se às competências técnicas e comportamentais. Os depoimentos evidenciam que as *hard skills* permanecem indispensáveis, mas produzem resultados mais consistentes quando articuladas às competências relacionadas ao comportamento e às relações humanas.

Outro aspecto identificado refere-se às mudanças observadas nos processos de recrutamento e seleção. Para E4, *"hoje as empresas querem contratar muito mais pelas soft skills do que pelas competências técnicas"*. Esse relato não indica perda de importância das *hard skills*, mas evidencia que o conhecimento técnico deixou de ser o único critério de avaliação profissional. As organizações passaram a buscar profissionais que conciliam competências técnicas e comportamentais.

As entrevistas também demonstram que as *hard skills* assumem caráter dinâmico, exigindo atualização permanente diante das transformações tecnológicas, das mudanças legislativas e da digitalização dos processos. E6 sintetiza essa percepção ao afirmar que *"Só competência técnica não basta. Tem pessoas que conhecem todos os processos, mas não têm perfil para gerir pessoas"*, destacando a necessidade de constante aperfeiçoamento. Os participantes reconhecem, ainda, que o avanço das tecnologias digitais e da inteligência artificial ampliou a complexidade dessas competências, reforçando a necessidade de aprendizagem contínua.

Os resultados convergem com Costa et al. (2024) e Lacerda, Fiorini e Ubeda (2024), ao evidenciarem que as *hard skills* permanecem essenciais para assegurar qualidade técnica, eficiência e desempenho organizacional. Entretanto, esta pesquisa demonstra que sua efetividade é ampliada quando desenvolvidas de forma integrada às competências comportamentais, consolidando-se como a base técnica necessária para uma Gestão de Pessoas capaz de conciliar desempenho organizacional e valorização das pessoas.

4.3 Gestão de Pessoas Humanizada: valorização, bem-estar e desenvolvimento humano

Ao refletirem sobre o significado da Gestão de Pessoas humanizada, os participantes convergiram para uma compreensão comum: trata-se de uma abordagem capaz de equilibrar as necessidades da organização e das pessoas. Mais do que ações voltadas ao bem-estar, a gestão humanizada foi compreendida como uma forma de conduzir a organização, integrando respeito, diálogo, confiança, reconhecimento e desenvolvimento humano às decisões organizacionais.

Para E2, *"Nem todos os meses a pessoa vai entregar 100%. O gestor precisa*

entender as particularidades de cada colaborador", evidenciando que a valorização das pessoas pressupõe reconhecer diferentes necessidades e limitações. Na mesma direção, E1 afirma que *"A equipe é quem gera o resultado. Quando o líder consegue desenvolver as pessoas, o trabalho dele também é valorizado"*, indicando que desenvolvimento das equipes e resultados organizacionais são processos interdependentes.

A compreensão da gestão humanizada é aprofundada por E7 ao afirmar que *"gestão humanizada é partir do pressuposto de que existem processos, mas que esses processos são desenvolvidos e entregues por pessoas, e essas pessoas precisam estar bem"* e que *"quando eu consigo fazer essa conciliação entre processos e pessoas e ambos estão bem, para mim isso é gestão humanizada."* O relato evidencia que a humanização não se restringe ao acolhimento dos colaboradores, mas consiste em integrar desempenho organizacional e desenvolvimento humano à cultura da organização.

Os participantes também atribuíram papel central às lideranças na consolidação dessa abordagem. E4 destaca que *"Se eu não tivesse parado para ouvir aquele colaborador, teria perdido um excelente profissional"*, demonstrando que diálogo e escuta ativa fortalecem relações de confiança. Da mesma forma, E8 afirma que *"quando tem um gestor que escuta, ajuda e apoia, o engajamento vem automaticamente"*, enquanto E7 ressalta que *"para ter gestão humanizada eu preciso de um gestor humanizado, que defenda essa pauta."* Esses depoimentos evidenciam que a humanização depende menos de políticas isoladas e mais da forma como as lideranças conduzem suas equipes.

Outro aspecto recorrente refere-se à relação entre bem-estar e desempenho organizacional. Para os entrevistados, proporcionar condições para o desenvolvimento profissional e pessoal favorece tanto a qualidade de vida quanto os resultados da organização. Nesse sentido, E8 observa que muitos profissionais *"precisam ter tempo para estudar, fazer um curso e também ter um momento de lazer"*, reforçando que a valorização das pessoas ultrapassa o ambiente de trabalho e influencia diretamente seu desempenho.

Os resultados convergem com Baggio, Sausen e Lopes (2021), ao compreenderem a gestão humanizada como uma abordagem fundamentada na valorização das pessoas, no fortalecimento das relações de confiança e no desenvolvimento humano. Da mesma forma, corroboram Costa e Silva (2024), ao evidenciarem que lideranças capazes de equilibrar desempenho organizacional e desenvolvimento das equipes constituem um dos principais fatores para a efetivação de práticas humanizadas.

Em síntese, as entrevistas demonstram que a gestão de pessoas humanizada ultrapassa ações isoladas voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Na percepção dos participantes, trata-se de uma forma de gestão que integra pessoas e resultados, fortalecendo relações de confiança, desenvolvimento humano e desempenho organizacional.

4.4 Integração entre *Soft Skills* e *Hard Skills* na construção da Gestão Humanizada

A análise conjunta das entrevistas demonstra que a principal contribuição desta pesquisa não está na valorização isolada das *soft skills* ou das *hard skills*, mas na forma como os profissionais compreendem a relação entre essas competências. Em nenhum momento os participantes defenderam a predominância de um conjunto

de habilidades sobre o outro. Ao contrário, os relatos convergem ao indicar que competências técnicas e comportamentais desempenham funções distintas, porém complementares, sendo indispensáveis para uma atuação alinhada às demandas contemporâneas da Gestão de Pessoas.

Embora apresentem características distintas, *soft skills*, *hard skills* e gestão humanizada foram compreendidas pelos entrevistados como dimensões interdependentes. As *hard skills* asseguram qualidade, segurança e eficiência na execução das atividades, enquanto as *soft skills* permitem transformar esse conhecimento técnico em práticas capazes de fortalecer equipes, construir relações de confiança e favorecer ambientes organizacionais mais colaborativos.

Essa complementaridade é evidenciada por E6 ao destacar que profissionais altamente qualificados tecnicamente podem enfrentar dificuldades para liderar pessoas quando não desenvolvem competências relacionadas à comunicação e à inteligência emocional. Na mesma direção, E2 afirma que *"A técnica é muito importante, mas o comportamental também pesa muito"* e acrescenta que *"Já vi pessoas tecnicamente excelentes, mas que não eram fáceis de lidar."* Os depoimentos demonstram que o conhecimento técnico permanece indispensável, mas sua efetividade depende da forma como é mobilizado nas relações de trabalho.

A percepção é sintetizada por E7 ao afirmar que *"não tem uma melhor que a outra e elas são necessárias, complementares e coexistem no processo"* e, posteriormente, que *"no passado se contratava pelo conhecimento técnico e se demitia pelo comportamento; hoje a premissa é: contrate pelo comportamento e ensine o técnico."* Esses relatos evidenciam uma mudança na forma como as organizações compreendem o desenvolvimento profissional, reconhecendo que resultados sustentáveis dependem da articulação entre competências técnicas e comportamentais.

Essa integração torna-se especialmente evidente no exercício da liderança. E3 afirma que *"O profissional que se destaca hoje é aquele que possui um perfil relacional estruturado e facilidade para trabalhar em equipes diversificadas."* E4 ressalta que *"O gestor precisa ter tempo para conhecer as pessoas, desenvolver competências e acompanhar o crescimento delas."* Já E8 observa que *"o segredo da gestão é compreender até onde cada um vai e o que consegue entregar."* Em conjunto, os depoimentos demonstram que a liderança constitui um dos principais espaços de integração entre competências técnicas e comportamentais.

Os participantes também reconhecem que organizações que estimulam aprendizagem contínua, comunicação aberta, desenvolvimento profissional e participação dos colaboradores favorecem essa integração. Nesse sentido, E4 afirma que *"As pessoas aprendem muito pelas referências que encontram dentro da organização"*, indicando que o desenvolvimento dessas competências depende não apenas das características individuais dos profissionais, mas também das oportunidades de aprendizagem e das práticas promovidas pela organização. Em contrapartida, estruturas hierárquicas rígidas e modelos de liderança centralizadores tendem a dificultar esse processo.

Os resultados dialogam com Costa et al. (2020) e Nascimento, Lemos e Vieira (2024), ao defenderem o desenvolvimento integrado dessas competências para fortalecer o desempenho organizacional. Entretanto, esta pesquisa amplia essa discussão ao demonstrar que a integração entre *soft skills* e *hard skills* não representa apenas uma estratégia para elevar a produtividade, mas uma condição necessária para conciliar eficiência organizacional, desenvolvimento humano e valorização das pessoas.

Em síntese, o principal achado desta pesquisa evidencia que a contribuição das *soft skills* e das *hard skills* não reside na atuação isolada de cada uma delas, mas na capacidade de serem mobilizadas de forma complementar diante dos desafios organizacionais. As entrevistas demonstram que conhecimento técnico e competências comportamentais constituem dimensões indissociáveis de uma Gestão de Pessoas orientada ao desenvolvimento humano, fortalecendo lideranças, qualificando as relações de trabalho e conciliando desempenho organizacional, valorização das pessoas e resultados sustentáveis.

4.5 Síntese dos resultados da pesquisa

Os resultados evidenciam que a contribuição das *soft skills* e das *hard skills* para a Gestão de Pessoas não pode ser compreendida de forma isolada. Embora cada conjunto de competências desempenhe funções específicas no contexto organizacional, as entrevistas demonstram que sua efetividade depende da forma como são articuladas na prática profissional. Esse resultado evidencia que a construção da gestão humanizada está associada à integração entre competências técnicas e comportamentais.

Ao longo da análise, verificou-se convergência entre os participantes, independentemente da formação, da trajetória profissional ou do contexto organizacional. As *hard skills* foram reconhecidas como fundamentais para assegurar qualidade técnica, segurança e eficiência na execução das atividades, enquanto as *soft skills* mostraram-se essenciais para fortalecer a comunicação, a liderança, a colaboração, a gestão de conflitos e a adaptação às transformações do ambiente organizacional.

Mais do que confirmar a relevância de cada grupo de competências, os resultados demonstram que ambas atuam de forma complementar. Competências técnicas e comportamentais assumem diferentes níveis de protagonismo conforme as demandas organizacionais, sem que uma substitua a outra, tornando sua integração condição indispensável para fortalecer práticas de Gestão de Pessoas orientadas ao desempenho organizacional e ao desenvolvimento humano.

As entrevistas também evidenciaram que a consolidação de uma gestão humanizada não depende exclusivamente das competências individuais dos profissionais. Cultura organizacional, desenvolvimento de lideranças e oportunidades de aprendizagem contínua influenciam diretamente esse processo, indicando que a construção de práticas humanizadas constitui um compromisso compartilhado por toda a organização. O Quadro 5 sintetiza os principais resultados da pesquisa.

Categoria	Descrição da categoria	Evidências
Soft Skills como fundamento das relações de trabalho	Comunicação, empatia, escuta ativa, inteligência emocional e adaptabilidade	As competências comportamentais foram reconhecidas como essenciais para fortalecer a comunicação, a liderança, a colaboração e a construção de relações interpessoais na Gestão de Pessoas.
Hard Skills como base para o desempenho profissional	Conhecimento técnico, formação profissional, atualização contínua e domínio de ferramentas	O domínio técnico permaneceu como requisito indispensável para assegurar qualidade, segurança e eficiência no desempenho das atividades, embora não seja suficiente de forma isolada.

Gestão de Pessoas Humanizada	Bem-estar, reconhecimento, confiança e desenvolvimento humano	A gestão humanizada foi compreendida como uma abordagem que concilia desempenho organizacional, respeito, diálogo, confiança e desenvolvimento das pessoas.
Integração entre *Soft Skills* e *Hard Skills*	Equilíbrio entre competências, liderança e desenvolvimento integrado	O principal achado da pesquisa demonstra que competências técnicas e comportamentais atuam de forma complementar, sendo sua integração condição essencial para a construção de uma Gestão de Pessoas humanizada.

Quadro 5 – Síntese dos principais achados da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

A síntese evidencia que a integração entre competências técnicas e comportamentais constitui o principal fundamento da Gestão de Pessoas humanizada, articulando desenvolvimento humano, desempenho organizacional e fortalecimento das lideranças.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo analisar como as *soft skills* e as *hard skills* contribuem para a construção da gestão humanizada, a partir da percepção de profissionais da área de Gestão de Pessoas. Os resultados demonstraram que ambas exercem papéis distintos, porém complementares, evidenciando que competências técnicas e comportamentais não devem ser compreendidas como dimensões concorrentes, mas como elementos integrados para o fortalecimento das práticas de gestão.

As entrevistas evidenciaram que as *hard skills* permanecem indispensáveis para assegurar qualidade técnica, segurança e eficiência na execução das atividades, enquanto as *soft skills* favorecem a comunicação, a liderança, a empatia, a inteligência emocional, a colaboração e a adaptação às constantes transformações do ambiente organizacional. O principal achado da pesquisa demonstra que essas competências produzem resultados mais consistentes quando desenvolvidas de forma integrada, possibilitando conciliar desempenho organizacional, desenvolvimento humano e valorização das pessoas.

No que se refere à gestão humanizada, os resultados indicam que sua efetivação ultrapassa a adoção de práticas pontuais voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Na percepção dos participantes, trata-se de uma abordagem fundamentada na construção de relações de confiança, no fortalecimento das lideranças, na valorização das pessoas e na integração entre processos organizacionais e desenvolvimento humano. Além disso, cultura organizacional, aprendizagem contínua e desenvolvimento das lideranças influenciam sua consolidação.

Como contribuição teórica, este estudo contribui para as discussões sobre competências profissionais ao demonstrar que a integração entre *soft skills* e *hard skills* constitui elemento central para a construção da gestão humanizada, superando abordagens que analisam essas competências de forma independente. Sob o ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para organizações e profissionais de Gestão de Pessoas interessados em fortalecer políticas de desenvolvimento profissional, formação de lideranças e práticas de gestão capazes de equilibrar

resultados organizacionais e valorização das pessoas.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a realização do estudo com um número restrito de participantes, todos atuantes na área de Gestão de Pessoas, o que limita a transferência dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, as análises refletem as percepções dos entrevistados no período em que a pesquisa foi realizada, podendo sofrer influência das características organizacionais e das experiências individuais dos participantes.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a diversidade dos participantes, incluindo profissionais de diferentes áreas, setores econômicos e níveis hierárquicos, bem como utilizem abordagens quantitativas ou métodos mistos para aprofundar a compreensão sobre a relação entre competências técnicas, competências comportamentais e gestão humanizada em diferentes contextos organizacionais.

Referências

BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; LOPES, Luis Felipe Dias. *Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios*. *DRd – Desenvolvimento Regional em Debate*, [S. l.], v. 11, p. 160-181, 2021. DOI: https://doi.org/10.24302/drd.v11.3747. Disponível em: https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/3747. Acesso em: 30 out. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-668601. Acesso em: 30 out. 2025.

BRITO, Sarah Gabrielle Cordeiro de; SILVA, Luíza Gabriella de Souza; NASCIMENTO, Maria Clara dos Santos; SARAIVA, Piedley Macedo. *Gestão por competências: técnicas, comportamentais e organizacionais*. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 10, n. 9, p. 2288-2298, 2024. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v10i9.15668. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15668. Acesso em: 1 nov. 2025.

COELHO, Francisco das Chagas Araújo; SOUSA, Ronny Batista de. *Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento*. Research, Society and Development, v. 10, n. 3, e42310313216, 2021. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13216. Acesso em: 29 ago. 2025.

COSTA, Ariana Carmem Antunes da; BARROS, José Glenio Medeiros de; OLIVEIRA, Antonio Carlos de Lemos; SAMPAIO, Nilo Antonio Souza; SILVA, José Wilson de Jesus. Gestão por competências em recursos humanos. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 9, n. 8, p. e298985383, 2020. DOI: https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5383. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/view/5383. Acesso em: 30 out. 2025.

DEVINCENZI, Sam da Silva; KWECKO, Viviani Rios; COSTA, Aléssio Almada da; BICHO, Alessandro de Lima. *Desenvolvimento de soft skills: um programa de formação universitária na era da capacitação 4.0*. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO (SBIE), 34., 2023, Passo Fundo. *Anais [...]*. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2023. p. 1074-1085. DOI: https://doi.org/10.5753/sbie.2023.235392. Acesso em: 2 nov. 2025.

FERREIRA, Naelhy Paiva. *Preparando colaboradores para a era digital: habilidades*

fundamentais para o futuro do trabalho. 2024. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/8310. Acesso em: 2 nov. 2025.

FERREIRA, Viviane Lima. *Educação técnica do Brasil: atrativos e entraves do profissional técnico em recursos humanos no mundo do trabalho*. 2025. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-28052025-105636/. DOI: https://doi.org/10.11606/D.47.2025.tde-28052025-105636. Acesso em: 31 out. 2025.

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; BASÍLIO, Patrícia Cristina de Souza; ALMEIDA, Evandro de. *Soft skills and patterns created by robotization in the labor market*. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, v. 13, n. 4, p. 186-194, 2022. DOI: https://doi.org/10.23925/2179-3565.2022v13i4p186-194. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/60352. Acesso em: 20 out. 2025.

LACERDA, Gabriel Galvão de; FIORINI, Paula de Camargo; UBEDA, Cristina Lourenço. *Competências técnicas e comportamentais fundamentais para a transformação digital nas organizações: explorando direcionadores de estudo*. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 10, n. 2, p. 105-129, 2024. DOI: https://doi.org/10.20401/rasi.10.2.821. Disponível em: https://rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/821. Acesso em: 27 out. 2025.

MORAES, Erika Dayane Silva de. *Soft skills: a importância das habilidades comportamentais e socioemocionais para liderança nas organizações*. Orientador: Francisco Igo Leite Soares. 2024. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/items/d3198be8-9fad-4bad-b51a-fb4ff2c547d2. Acesso em: 26 out. 2025.

PADILHA, Ylany Pachêco; CUNHA, Djailton Pereira da. *A utilização das habilidades socioemocionais pelos mediadores como prática inerente à autocomposição*. *Revista Direito e Práxis*, v. 15, e68272, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/2179-8966/2024/68272. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdp/a/JsX6rnhNwhkdSGvcxFBJQJR/?format=html&lang=pt. Acesso em: 15 nov. 2025.

PASQUINI, Nilton César. *As revoluções industriais: uma abordagem conceitual*. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, Americana, v. 8, n. 2, p. 29-44, ago. 2020. Disponível em: https://fatec.edu.br/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/235. DOI: https://doi.org/10.47283/24467049202008012 9. Acesso em: 2 nov. 2025.