

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA SOB A PERSPECTIVA DOS LIDERADOS

HARD SKILLS AND SOFT SKILLS IN CONTEMPORARY LEADERSHIP: A COMPARATIVE ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF SUBORDINATES

Fernanda Tavares Bolaños¹
Dr. Renato Marcio dos Santos²

RESUMO: Este artigo analisa a atuação da liderança contemporânea, com foco na possível predominância de competências técnicas (*hard skills*) em comparação às competências comportamentais (*soft skills*), discutindo os impactos desse eventual desequilíbrio na dinâmica das equipes e nos resultados organizacionais. Parte-se do pressuposto de que o ambiente corporativo atual, marcado por mudanças constantes, além da competitividade, exige dos líderes não apenas domínio técnico para condução de processos e tomada de decisões, mas também habilidades interpessoais capazes de promover engajamento, motivação, comunicação eficaz e resolução adequada de conflitos. O objetivo do estudo foi identificar se existe equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais no exercício da liderança, sob a percepção dos liderados. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, realizada por meio da aplicação junto aos colaboradores de diferentes organizações e cargos de atuação, de um questionário estruturado composto por doze questões objetivas, relacionadas ao conhecimento técnico dos líderes e habilidades comportamentais ligadas à gestão de pessoas. Os resultados indicaram percepção positiva quanto às competências técnicas dos líderes, ao mesmo tempo em que as competências comportamentais apresentaram avaliações mais heterogêneas entre os respondentes. A partir deste estudo, pode-se compreender que, embora as *hard skills* sejam majoritariamente reconhecidas pelos liderados, ainda existem lacunas no desenvolvimento das *soft skills*, revelando um desequilíbrio parcial entre essas competências e reforçando a necessidade de investimentos organizacionais em programas estruturados de desenvolvimento de lideranças, capazes de integrar, de forma equilibrada, habilidades técnicas e comportamentais.

Palavras-chave: Competências comportamentais; Competências técnicas; Gestão de pessoas; Liderança.

ABSTRACT: This article analyzes the performance of contemporary leadership, focusing on the possible predominance of hard skills compared to soft skills, discussing the impacts of this eventual imbalance on team dynamics and organizational results. It is assumed that the current corporate environment, marked by constant changes, in addition to competitiveness, requires from leaders not only technical mastery to conduct processes and make decisions, but also interpersonal skills capable of promoting engagement, motivation, effective communication and adequate conflict resolution. The objective of the study was to identify whether there is a balance between hard and soft skills in the exercise of leadership, under the perception of the subordinates. To achieve this purpose, descriptive research was adopted, with a quantitative approach, carried out through the application of a structured questionnaire composed of twelve objective questions to employees from different organizations and positions, related to the technical knowledge of leaders and behavioral skills related to people management. The results indicated a positive perception of the leaders' hard skills, while the soft skills presented more heterogeneous evaluations among the

respondents. From this study, it can be understood that, although hard skills are mostly recognized by subordinates, there are still gaps in the development of soft skills, revealing a partial imbalance between these competencies and reinforcing the need for organizational investments in structured leadership development programs, capable of integrating, in a balanced way, hard and soft skills.

Keywords: Hard Skills; Leadership; People management; Soft Skills.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional atual é caracterizado por transformações frequentes, que ocorrem principalmente por conta da evolução tecnológica, mudanças sociais e das novas demandas impostas pelo mercado. Esse contexto tem aumentado as exigências sobre a forma como as empresas são gerenciadas, fazendo com que a liderança passe a ter um papel fundamental dentro das corporações, uma vez que o líder é responsável por direcionar as equipes, alinhar metas e contribuir para a construção de um ambiente de trabalho saudável que favoreça o desempenho, a cooperação e a inovação.

Entretanto, observa-se que, historicamente, muitos profissionais chegaram a cargos de liderança em razão de seu bom desempenho e domínio técnico da área em que atuam. Entretanto, conforme apontam Veltrone, Santos e Oliveira (2025), competências técnicas e comportamentais são complementares, bem como necessárias para uma atuação eficaz na gestão. Assim, pode-se compreender que a gestão de equipes exige, além do conhecimento técnico, habilidades relacionadas ao comportamento, como comunicação eficaz e bom relacionamento interpessoal.

Este tema tem sua relevância no fato de haver diversos líderes no mercado de trabalho que são, muitas vezes, promovidos apenas por suas competências técnicas (*hard skills*). De acordo com Charan, Drotter e Noel (2018, p. 35-37), essa estratégia pode resultar em lacunas na gestão de pessoas, já que competências técnicas não atendem totalmente às demandas interpessoais do ambiente de trabalho. Conforme reforçam Moraes e Sousa (2025), o domínio apenas das *hard skills* podem comprometer o engajamento e desempenho das equipes.

Diante desse cenário, o problema que orienta este estudo está centralizado na seguinte questão: Há predominância da presença de competências técnicas na atuação dos líderes contemporâneos em comparação às competências comportamentais?

Assim, o objetivo deste artigo é verificar se há equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais na atuação dos líderes atuais, por meio da visão dos liderados. Torna-se relevante discutir esse tema, já que muitas organizações enfrentam situações semelhantes, nas quais a valorização excessiva do desempenho técnico na promoção de líderes pode gerar impactos no ambiente de trabalho, bem como nos resultados organizacionais.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). Quanto à abordagem metodológica, optou-se pela abordagem quantitativa, considerando que os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências e percentuais (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica associada ao método de levantamento (survey) (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52-53; 57-58). A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em livros e artigos científicos, enquanto o levantamento de dados foi direcionado a profissionais de diferentes áreas de atuação e cargos, compondo o perfil sociográfico dos respondentes.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado de forma online, contendo doze questões objetivas. O questionário ficou disponível para resposta durante o período de 09 a 28 de fevereiro de 2026. O instrumento foi elaborado na plataforma Google Forms e divulgado em redes sociais, como WhatsApp, Facebook, Instagram e LinkedIn, alcançando uma amostra não probabilística por conveniência composta por 69 participantes.

Dos 69 respondentes, 65 responderam todo o questionário, enquanto 4 não foram direcionados para responder o questionário, pois informaram que não estavam empregados e não respondiam a um líder. Destes 65 respondentes, 70,8% são do gênero feminino e 29,2% do gênero masculino. Com relação à faixa etária, 9,2% está na faixa de até 19 anos, 64,6% na faixa de 20 a 29 anos, 12,3% na faixa de 30 a 39 anos, 3,1% na faixa de 40 a 49 anos e 50 a 59 anos, bem como 7,7% acima de 60 anos. Por fim, com relação ao cargo de atuação, 6,2% informaram que atuam como jovem aprendiz, 13,8% como estagiário, 10,8% como auxiliar, 32,3% como assistente,

26,2% como analista, 6,2% como coordenador, 1,5% como subgerente, além de 3,1% como diretor.

A participação dos respondentes ocorreu de maneira voluntária e anônima, garantindo o sigilo das informações e respeitando os princípios éticos que orientam a pesquisa científica. Por fim, a análise e discussão dos resultados serão conduzidas por meio da comparação entre os dados obtidos no questionário e os referenciais teóricos do estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Northouse (2013, p.5) define a liderança como um processo por meio do qual uma pessoa influencia um grupo para a realização um objetivo comum. Tal definição evidencia que a liderança eficaz exige dos gestores a capacidade de lidar com ambientes instáveis e equipes cada vez mais diversas. Nessa mesma perspectiva, Yukl (2013, p. 148) afirma que líderes precisam ter competências técnicas, interpessoais e cognitivas para responder às demandas organizacionais atuais, demonstrando que a gestão de tarefas é insuficiente para garantir resultados consistentes.

Desse modo, Moraes e Sousa (2025) destacam que a forma como a liderança é exercida impacta a motivação, o engajamento e o desempenho das equipes, podendo aumentar o alcance dos objetivos organizacionais quando conduzida de maneira eficaz. Por outro lado, conforme as autoras, práticas de liderança inadequadas tendem a gerar desmotivação, conflitos e queda na produtividade, comprometendo o clima organizacional e a eficiência dos processos de trabalho. Esse cenário reforça a necessidade de uma liderança que vá além do domínio técnico, incluindo também habilidades comportamentais no exercício da gestão.

No que se refere ao desenvolvimento das equipes, Formigari et al. (2025) afirmam que o feedback construtivo é uma importante ferramenta que deve ser usada pela liderança e definem o feedback como a apresentação de informações ao colaborador sobre seu desempenho, conduta e/ou resultados. Também é destacado pelos autores que, quando bem estruturado, o feedback contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, fortalece as relações interpessoais e favorece um

ambiente organizacional mais produtivo. Assim, o direcionamento de feedbacks construtivos regulares aos liderados é importante para realinhar estratégias, identificar pontos de melhoria e valorizar o desempenho da equipe.

3.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (*HARD SKILLS*) NA FORMAÇÃO DE LÍDERES

Segundo Pontes (2024), as competências técnicas, também chamadas de *hard skills*, são habilidades técnicas, como domínio de conhecimentos específicos, métodos, ferramentas e processos necessários para executar tarefas dentro de uma função profissional. Para Veltrone, Santos e Oliveira (2025), apesar dessas habilidades serem importantes para um bom desempenho técnico, elas não são suficientes para garantir uma liderança eficaz, pois nas organizações contemporâneas, estas competências precisam ser combinadas com outras competências.

Nesse sentido, Charan, Drotter e Noel (2018, p. 35-37) citam que, apesar de muitos profissionais que possuem forte domínio técnico serem promovidos e contratados para cargos de liderança, essa estratégia pode resultar em lacunas quando se trata da gestão de pessoas, já que competências técnicas não integram totalmente as demandas interpessoais do ambiente de trabalho.

Como consequência desse desequilíbrio, Grenda (2025) argumenta que líderes promovidos exclusivamente por suas competências técnicas podem apresentar dificuldades na condução de equipes, especialmente no que diz respeito à comunicação, ao desenvolvimento de pessoas e à gestão de conflitos, aspectos relacionados às competências comportamentais (*soft skills*). Essa constatação evidencia que apenas a valorização das *hard skills* nos processos de promoção de líderes pode comprometer a qualidade da liderança exercida.

3.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (*SOFT SKILLS*) NA ATUAÇÃO DA LIDERANÇA

De acordo com Moraes (2024), as competências comportamentais, também denominadas *soft skills*, são habilidades comportamentais que influenciam a forma como os indivíduos interagem entre si. Entre essas competências, destacam-se comunicação eficaz, empatia, inteligência emocional, cooperação, capacidade de

influência e gestão de relações interpessoais no ambiente de trabalho. A autora também destaca que as habilidades comportamentais possuem um papel essencial na liderança, já que possibilitam ao líder estabelecer relações de confiança, interações mais colaborativas e produtivas, bem como compreender as necessidades dos colaboradores. Nesse sentido, o desenvolvimento das *soft skills* não representa um diferencial, mas uma necessidade para o exercício eficaz da liderança.

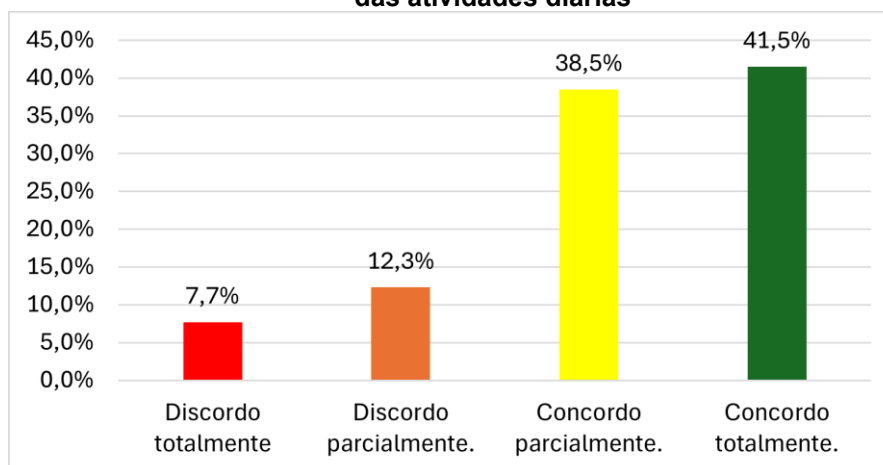
Eva, Afroze e Sarker (2024) argumentam que práticas de liderança baseadas em comunicação clara, ética, solidariedade e trabalho em equipe contribuem para o fortalecimento da confiança, refletindo positivamente no desempenho da equipe e no clima de trabalho. Esse entendimento reforça que as *soft skills* influenciam diretamente os resultados organizacionais, conectando o comportamento do líder à produtividade dos liderados.

Por outro lado, Oliveira et al. (2025) evidencia que as atitudes da liderança podem gerar efeitos negativos, como estresse, insegurança, desmotivação e elevação da rotatividade de colaboradores. Para os autores, líderes que não desenvolvem habilidades comportamentais podem limitar o potencial de suas equipes, o que reforça a necessidade de uma liderança equilibrada, que tenha desenvolvido competências técnicas e comportamentais para atender às demandas organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Gráfico 1 aponta a opinião dos respondentes sobre o domínio técnico dos seus líderes.

Gráfico 1 - Meu líder demonstra domínio técnico suficiente para orientar a equipe na execução das atividades diárias



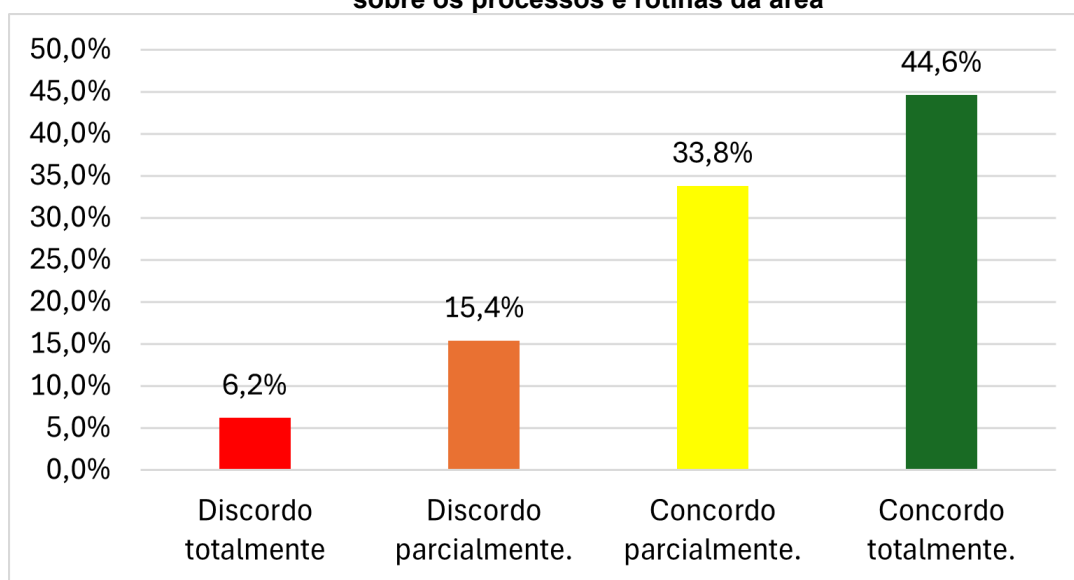
Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

O Gráfico 1 ilustra que 7,7% dos respondentes discordam totalmente a respeito do apontamento de que seus líderes demonstram domínio técnico suficiente para orientar a equipe na execução das atividades diárias. Além disso, 12,3% discordam parcialmente, 38,5% concordam parcialmente e 41,5% concordam totalmente.

Observa-se que 80% dos respondentes percebem domínio técnico suficiente por parte do líder na condução das atividades diárias, o que está ligado ao entendimento de que competências técnicas são importantes para orientar atividades. Esse resultado é coerente com o que aponta Pontes (2024), para quem as competências técnicas envolvem o domínio de conhecimentos específicos, metodologias e ferramentas essenciais para direcionar a realização de atividades no contexto de uma função profissional. Porém, a existência de 20% de discordância indica que nem todos os líderes conseguem dar suporte efetivo à equipe, mostrando que o domínio técnico precisa ser desenvolvido.

O Gráfico 2 mostra a visão dos respondentes a respeito do conhecimento técnico observado por meio das decisões tomadas pelos líderes.

Gráfico 2 - As decisões tomadas pelo meu líder refletem conhecimento técnico consistente sobre os processos e rotinas da área



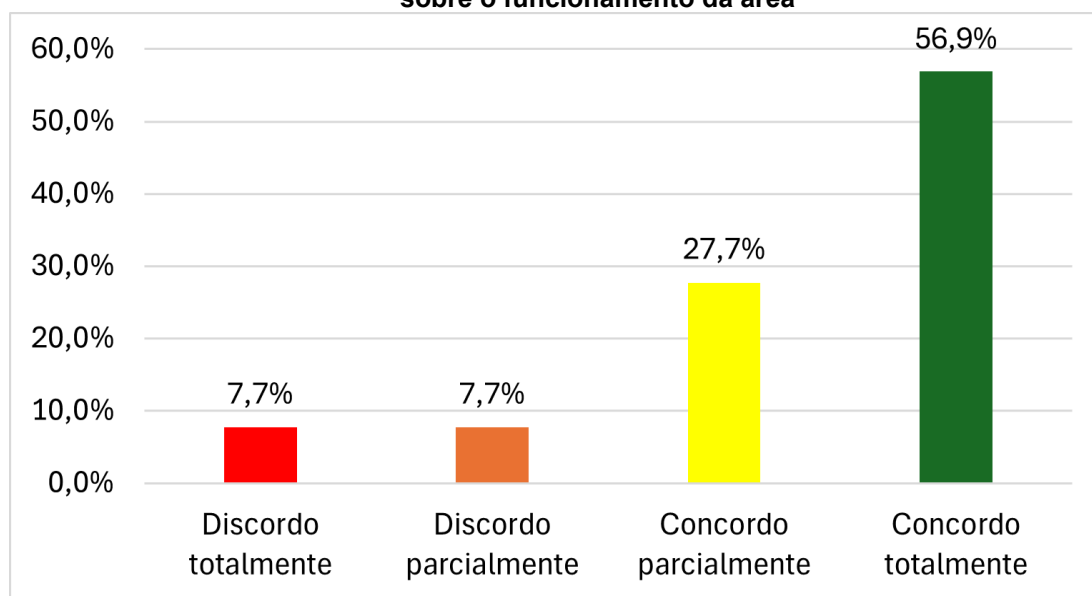
Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

O Gráfico 2 mostra que 6,2% dos respondentes discordam totalmente que as decisões tomadas pelos seus líderes refletem conhecimento técnico consistente sobre os processos e rotinas da área, enquanto 15,4% discordam parcialmente, 33,8% concordam parcialmente e 44,6% concordam totalmente.

No Gráfico 2, 78,4% dos respondentes concordam que as decisões do líder refletem conhecimento técnico consistente sobre os processos e rotinas da área, o que demonstra uma boa fundamentação técnica por parte do líder. Os dados reforçam a perspectiva de Pontes (2024), que destaca que o domínio técnico é importante para a execução adequada das atividades profissionais e para a tomada de decisões dentro das organizações. Ainda assim, 21,6% dos respondentes discordam, evidenciando que parte dos liderados não reconhece que o seu líder está aplicando de fato conhecimento técnico nas suas decisões, o que pode comprometer a credibilidade da liderança.

O Gráfico 3 ilustra o ponto de vista dos respondentes sobre o conhecimento técnico observado por meio das metas e diretrizes estabelecidas pelos líderes.

Gráfico 3 - As metas e diretrizes definidas pelo meu líder demonstram conhecimento técnico sobre o funcionamento da área



Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

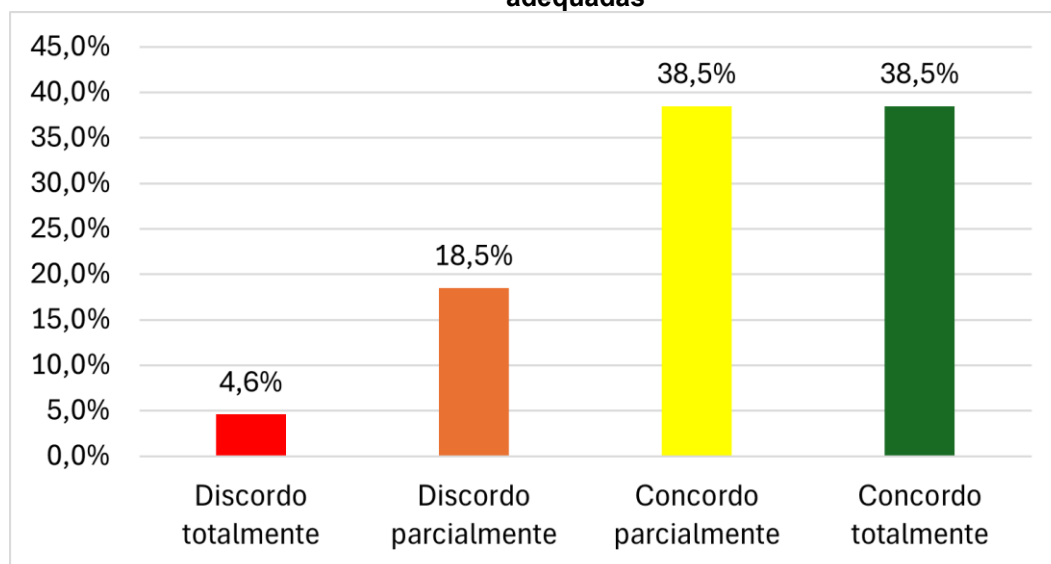
O Gráfico 3 evidencia que 7,7% dos respondentes discordam totalmente, 7,7% discordam parcialmente, 27,7% concordam parcialmente e 56,9% concordam totalmente quanto ao apontamento de que as metas e diretrizes definidas pelos seus líderes demonstram conhecimento técnico sobre o funcionamento da área.

Os dados revelam que maior parte dos respondentes (84,6%) concordam que as metas e diretrizes estabelecidas pelo líder demonstram conhecimento técnico referente ao conhecimento da área. Esse resultado reforça o que Pontes (2024) aponta sobre as competências técnicas estarem relacionadas ao domínio de

conhecimentos e processos necessários para orientar atividades e conduzir práticas organizacionais. Dessa forma, percebe-se que os liderados reconhecem nos líderes a capacidade técnica para definir estratégias. Entretanto, os índices de discordância demonstram que ainda existem lideranças que não conseguem definir metas e diretrizes baseadas no funcionamento da área em que atuam.

O Gráfico 4 apresenta a concepção dos respondentes a respeito da capacidade de seus líderes em identificar falhas técnicas nos processos e propor soluções adequadas.

Gráfico 4 - Meu líder consegue identificar falhas técnicas nos processos e propor soluções adequadas

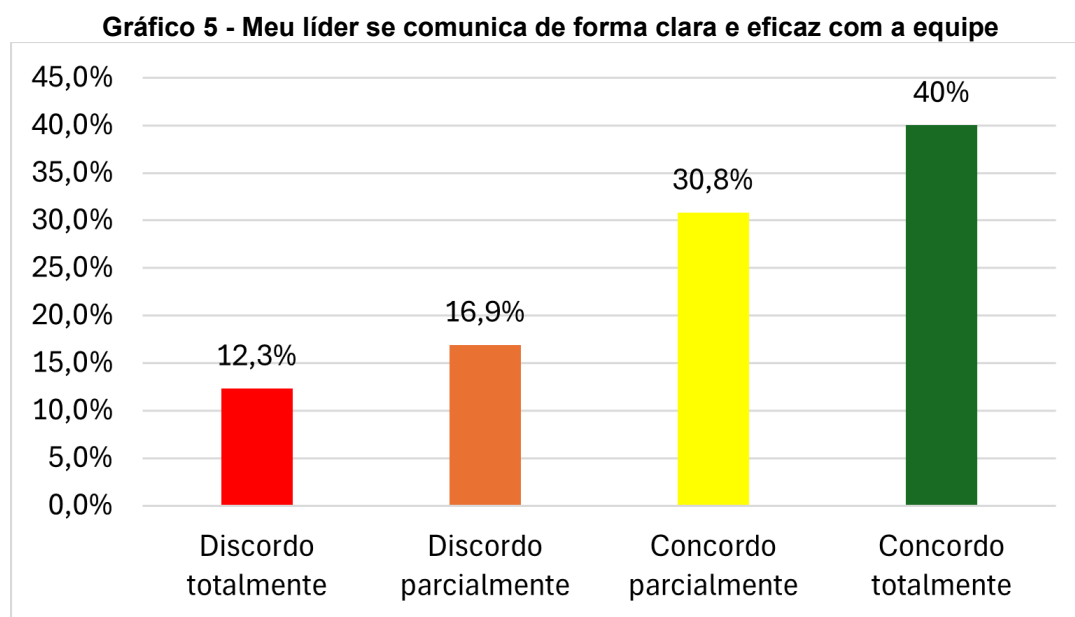


Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

O Gráfico 4 demonstra que 4,6% dos respondentes discordam totalmente quanto à capacidade dos seus líderes de identificar falhas técnicas nos processos e propor soluções adequadas, já 18,5% discordam parcialmente, 38,5% concordam parcialmente e 38,5% concordam totalmente.

77% dos respondentes reconhecem a capacidade do líder em identificar falhas técnicas e propor soluções adequadas. Esse dado reforça o que Pontes (2024) destaca sobre as *hard skills* estarem relacionadas ao domínio de conhecimentos, métodos e ferramentas necessários para a resolução de problemas e melhoria de processos organizacionais. Porém, observa-se que 23,1% dos respondentes discordam da afirmação, indicando dificuldade por parte de alguns líderes para aplicação prática do conhecimento técnico em resolução de problemas.

O Gráfico 5 evidencia a opinião dos respondentes sobre a comunicação dos seus líderes.



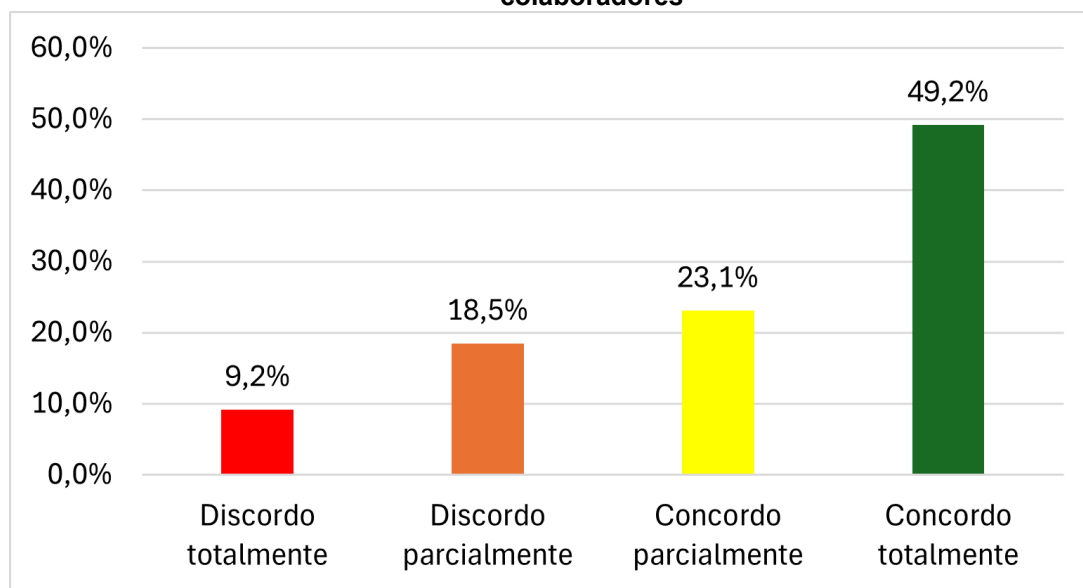
Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

O Gráfico 5 mostra que 12,3% dos respondentes discordam totalmente, 16,9% discordam parcialmente, 30,8% concordam parcialmente e 40% concordam totalmente em relação à afirmação de que os seus líderes se comunicam de forma clara e eficaz com a equipe.

A comunicação é uma das principais competências comportamentais da liderança. Considerando este ponto, os dados indicam que, apesar de haver, em grande maioria (70,8%), concordância quanto à comunicação clara e eficaz, ainda existe necessidade de aprimoramento dessa habilidade. Esse dado confirma o que Moraes (2024) aponta sobre a importância das competências comportamentais para o desenvolvimento de relações mais colaborativas e produtivas no ambiente organizacional. Além disso, Eva, Afroze e Sarker (2024) destacam que práticas de liderança baseadas em comunicação clara contribuem para o fortalecimento da confiança e para melhores resultados das equipes. Já os índices de discordância demonstram que falhas na comunicação ainda estão presentes em algumas lideranças, podendo impactar negativamente o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores.

O Gráfico 6 evidencia a visão dos respondentes a respeito da empatia e consideração demonstrada pelos seus líderes.

Gráfico 6 - Meu líder demonstra empatia e consideração pelas necessidades e dificuldades dos colaboradores



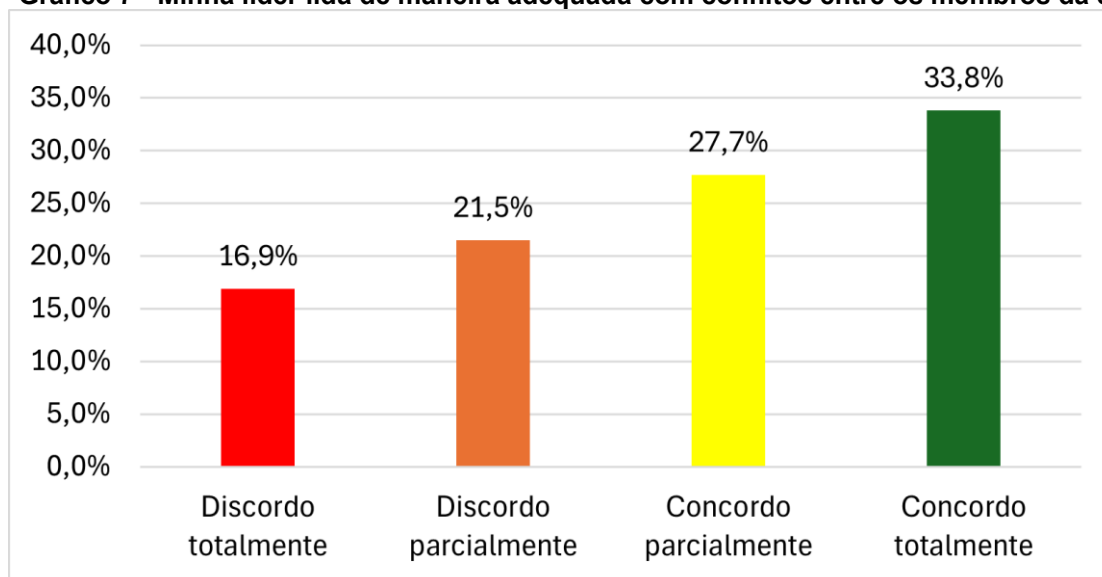
Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

O Gráfico 6 apresenta que 9,2% dos respondentes discordam totalmente de que seus líderes demonstram empatia e consideração pelas necessidades e dificuldades dos colaboradores, 18,5% discordam parcialmente, 23,1% concordam parcialmente e 49,2% concordam totalmente.

A partir desses dados, verifica-se que 72,3% dos respondentes concordam que seus líderes demonstram empatia, bem como consideração pelas necessidades e dificuldades dos colaboradores. Esse resultado reforça o que Moraes (2024) destaca sobre a importância das competências comportamentais para o estabelecimento de relações de confiança e interações mais colaborativas no ambiente organizacional. Ademais, Eva, Afroze e Sarker (2024) apontam que práticas de liderança pautadas em relações interpessoais positivas favorecem o desempenho da equipe e a construção de um ambiente de trabalho mais saudável. Já os 27,7% de discordância mostram que parte dos liderados não percebe empatia, além de consideração pelas suas necessidades, o que pode comprometer o vínculo com seu líder e a motivação no trabalho.

O Gráfico 7 apresenta o ponto de vista dos respondentes sobre a maneira na qual os seus líderes lidam com conflitos entre membros da equipe.

Gráfico 7 - Minha líder lida de maneira adequada com conflitos entre os membros da equipe



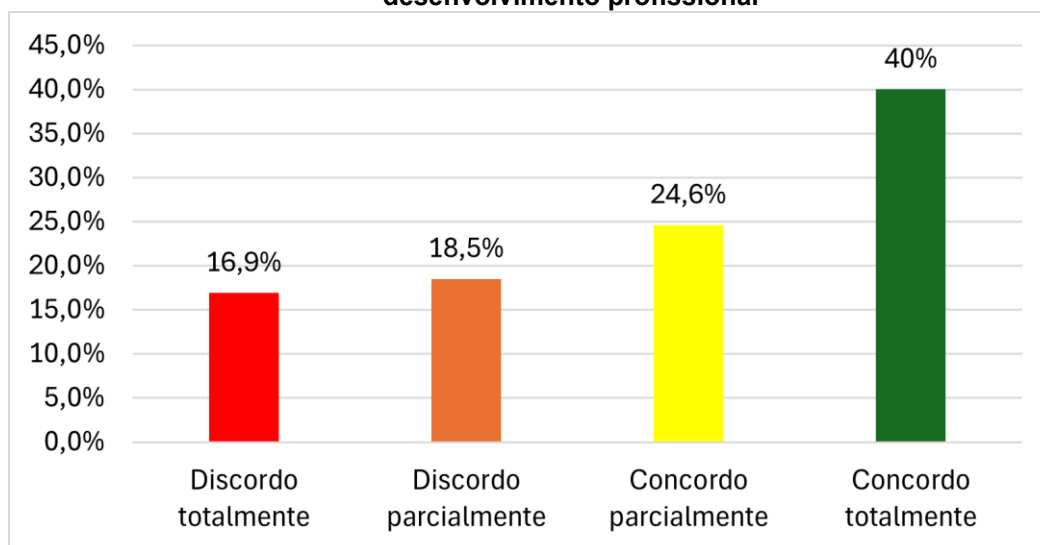
Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

O Gráfico 7 ilustra que 16,9% dos respondentes discordam totalmente, 21,5% discordam parcialmente, 27,7% concordam parcialmente e 33,8% concordam totalmente em relação à afirmação de que os seus líderes lidam de maneira adequada com conflitos entre os membros da equipe.

Apesar de 61,5% dos respondentes concordarem que o líder lida adequadamente com conflitos, 38,4% discordam, indicando que a gestão de conflitos ainda representa uma dificuldade para parte das lideranças. Esse resultado reforça o que Oliveira et al. (2025) apontam sobre os impactos negativos que a ausência de habilidades comportamentais pode gerar no ambiente organizacional, como desmotivação, insegurança e dificuldades nas relações interpessoais. Dessa forma, os resultados demonstram que a habilidade de mediação de conflitos ainda necessita de maior desenvolvimento em algumas lideranças, visando a manutenção de um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

O Gráfico 8 apresenta o ponto de vista dos respondentes a respeito dos feedbacks construtivos feitos pelos seus líderes.

Gráfico 8 - Recebo feedbacks construtivos do meu líder que contribuem para meu desenvolvimento profissional



Fonte: elaborado pelo autor (n=65)

O Gráfico 8 mostra que 16,9% dos respondentes discordam totalmente com o apontamento de que recebem feedbacks construtivos, que contribuem para o desenvolvimento profissional, dos seus líderes. Já 18,5% discordam parcialmente, 24,6% concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

Os dados evidenciam que 64,6% dos respondentes concordam que recebem feedbacks que contribuem para seu desenvolvimento, enquanto 35,4% discordam. Esse dado confirma o que Formigari et al. (2025) defendem sobre o feedback construtivo ser uma ferramenta importante para o crescimento profissional dos colaboradores, fortalecimento das relações interpessoais e melhoria do ambiente organizacional. Entretanto, os índices de discordância demonstram que essa prática ainda não ocorre de maneira consistente em todas as lideranças, demonstrando que há necessidade de aprimoramento das competências comportamentais relacionadas à gestão de pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como problema central investigar se há predominância da presença de competências técnicas (*hard skills*) na atuação dos líderes contemporâneos em comparação às competências comportamentais (*soft skills*), sob a visão dos liderados. A partir da análise dos dados coletados, foi possível compreender que, embora as competências técnicas sejam amplamente

reconhecidas pelos respondentes, as competências comportamentais apresentam níveis mais baixos de percepção, indicando que ainda existe desequilíbrio entre essas duas habilidades na prática da liderança.

No que se refere ao objetivo da pesquisa, este consistiu em verificar se há equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais na atuação dos líderes atuais, por meio da percepção dos liderados. O objetivo foi alcançado, uma vez que os resultados permitiram identificar que os líderes, em grande parte, demonstram competências técnicas satisfatórias na condução de atividades, definição de metas e tomada de decisões. Já no que se refere às competências comportamentais, os dados evidenciaram que estas não estão totalmente desenvolvidas, revelando um desequilíbrio parcial entre *hard skills* e *soft skills*.

Ademais, os resultados encontrados podem revelar algumas informações sobre as empresas dos respondentes. Do ponto de vista da cultura organizacional, os dados indicam que ambientes que valorizam e reconhecem exclusivamente o desempenho técnico em seus processos de promoção tendem a reproduzir um modelo de liderança desequilibrado. Isso pode impactar não apenas o clima interno, mas também a capacidade das empresas de reter talentos. Do ponto de vista do recrutamento e seleção, os resultados indicam que os critérios de seleção para cargos de liderança também precisam ser revistos, acrescentando testes psicológicos e não apenas provas técnicas, para proporcionar contratação de líderes que tenham as competências técnicas e comportamentais necessárias.

Para que haja maior equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais, é necessário que as organizações invistam em programas estruturados de desenvolvimento de lideranças, sejam estes ofertados pelas próprias empresas ou por instituições de ensino, para que possam aprimorar as competências comportamentais dos líderes e proporcionar um equilíbrio entre *soft skills* e *hard skills*. Como uma das formas de medir os resultados dos programas na prática, façam pesquisas de clima organizacional, verificando como está a percepção dos liderados perante seus líderes. Além disso, é importante que as empresas revisem seus critérios de promoção, considerando não apenas o desempenho técnico, mas também a capacidade de gestão de pessoas.

No que se refere às limitações do presente estudo, destaca-se a ausência de recorte por setor de atuação dos respondentes. A não consideração dessa variável limita a capacidade de análise dos resultados e aponta para a necessidade de estudos

futuros com amostras mais categorizadas. Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos qualitativos, com a realização de entrevistas junto à líderes e liderados, verificando também os setores em que atuam para compreender de maneira mais detalhada como essas competências se manifestam na prática nas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

EVA, Tamanna Parvin; AFROZE, Rumana; SARKER, Md Atiqur Rahman. The impact of leadership, communication, and teamwork practices on employee trust in the workplace. *Management dynamics in the knowledge economy*, v. 12, n. 3, p. 241-261, 2024. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1267438>. Acesso em: 04 fev. 2026.

FORMIGARI, Viviane et al. Prática de liderança e feedback construtivo. *Revista Cadernos Zygmunt Bauman*, v. 15, n. 39, p. 119-142, 2025. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/bauman/article/view/151869>. Acesso em: 04 fev. 2026.

GRENDA, Dennis. Technological knowledge, soft skills and management & leadership skills: three pillars for the digitally competent manager. *Journal of Business Economics*, p. 1-24, 2026. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-025-01250-x>. Acesso em: 04 fev. 2026.

MORAES, Erika Dayane Silva de. *Soft skills: a importância das habilidades comportamentais e socioemocionais para liderança nas organizações*. 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: 04 fev. 2026.

MORAIS, Kathleen Michelle Ribeiro de; SOUSA, Quemili de Cássia Dias de. O impacto da liderança no desempenho da equipe: uma análise no contexto organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, v. 11, n. 11, p. 8100–8105, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/21521>. Acesso em: 03 fev. 2026.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

OLIVEIRA, Ana Beatriz Isiso de et al. *O impacto da liderança no clima organizacional*. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos

Humanos) – Escola Técnica Dr. Luiz César Couto, Quatá, 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/40282>. Acesso em: 09 mai. 2026.

PONTES, Maxela Martins. *As principais hard skills de um desenvolvedor para web atual: um estudo empírico*. 2024. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Computação) – Campus de Sobral, Universidade Federal do Ceará, Sobral, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/78454>. Acesso em: 04 fev. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

VELTRONE, Milene Alves de Oliveira; SANTOS, Sandyslaiza dos; OLIVEIRA, Mara Janaina Gomes de. HARD SKILL E SOFT SKILLS: uma análise sobre competências e habilidades de gestores de projetos. *Revista Interface Tecnológica*, Taquaritinga, SP, v. 21, n. 2, p. 450–461, 2025. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v21i2.2086>. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/2086>. Acesso em: 04 fev. 2026.

YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.