




## **Soft skills** autênticas: entre a essência humana e a maquiagem corporativa

*Authentic soft skills: between human essence and corporate facade*

Yerkes Pereira e Silva<sup>\*1,2,3</sup>, Larissa Martins Silva<sup>2</sup>, Renata Livramento Mendes<sup>4</sup>

### RESUMO

Nos últimos anos, as chamadas *soft skills* — habilidades sociais, emocionais e comportamentais — ganharam destaque no discurso educacional e corporativo, inclusive na área da saúde. Competências como comunicação eficaz, empatia e liderança colaborativa complementam o rigor técnico e fortalecem o cuidado centrado no paciente. Entretanto, observa-se um fenômeno preocupante: a banalização dessas competências, frequentemente confundidas com atitudes superficiais, polidas e estrategicamente moldadas ao “politicamente correto”. Essa dinâmica resulta no que se denomina *false performance*: uma performance ilusória em que a fachada interpessoal mascara fragilidades técnicas. Tal fenômeno favorece a ascensão de lideranças frágeis, ambientes artificiais e perda da visão crítica, minando a confiança e comprometendo resultados organizacionais e assistenciais. Estudos recentes confirmam a dificuldade de definir e avaliar *soft skills* de maneira consistente, revelando o risco de sua apropriação como retórica em detrimento de práticas autênticas. Na medicina, onde ciência e sensibilidade relacional historicamente caminham juntas, essa tendência ameaça reduzir a qualidade da formação e do cuidado, ao substituir a maturidade ética e técnica por narrativas agradáveis, porém vazias. Autores como Willink, Kotter e Kahneman reforçam que liderança, mudança e cultura organizacional exigem coragem, disciplina e compromisso com a verdade. O desafio não é abandonar as *soft skills*, mas resgatar sua essência: autenticidade, clareza ética e maturidade emocional. Em tempos de mecanização crescente e uso intensivo da inteligência artificial, a comunicação genuína e a coragem permanecem como traços humanos insubstituíveis, fundamentais para líderes e profissionais de saúde.

**Palavras-chave:** *Soft skills*; Autenticidade; Liderança; Saúde.

<sup>1</sup> Clínica de Anestesiologia, Dor e Intervenção Otimizada (CAIO), Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

<sup>2</sup> Hospital Orizonti, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

<sup>3</sup> Câmara Departamental de Segurança do Paciente do CRMMG, Minas Gerais, Brasil.

<sup>4</sup> Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

#### Editor Associado Responsável:

Agnaldo Soares Lima  
Faculdade de Medicina da  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Belo Horizonte, MG, Brasil.

#### Autor Correspondente:

Yerkes Pereira e Silva  
Clínica de Anestesiologia, Dor e  
Intervenção Otimizada (CAIO),  
Hospital Orizonti, Minas Gerais, MG,  
Brasil.  
E-mail: yerkespereira@gmail.com

#### Fontes apoiadoras:

Não há.

#### Conflito de Interesse:

Não há.

Recebido em: 09 Setembro 2025.

Aprovado em: 04 Novembro 2025.

Data de Publicação: 03 Fevereiro  
2026.

DOI: 10.5935/2238-3182.2025e35501

## ABSTRACT

In recent years, so-called soft skills—social, emotional, and behavioral abilities—have gained prominence in educational and corporate discourse, including in healthcare. Competencies such as effective communication, empathy, and collaborative leadership complement technical rigor and strengthen patient-centered care. However, a concerning phenomenon has emerged: the trivialization of these competencies, often confused with superficial, polished, and strategically “politically correct” attitudes. This dynamic results in what is termed *false performance*: an illusory display in which an interpersonal façade conceals technical fragilities. Such a phenomenon fosters the rise of weak leadership, artificial environments, and the erosion of critical perspective, thereby undermining trust and compromising both organizational and clinical outcomes. Recent studies confirm the persistent difficulty of consistently defining and assessing soft skills, highlighting the risk of their appropriation as rhetoric rather than authentic practice. In medicine—where science and relational sensitivity have historically gone hand in hand—this trend threatens to reduce the quality of training and care by replacing ethical and technical maturity with pleasant yet empty narratives. Authors such as Willink, Kotter, and Kahneman emphasize that leadership, change, and organizational culture demand courage, discipline, and a commitment to truth. The challenge is not to abandon soft skills, but to reclaim their essence: authenticity, ethical clarity, and emotional maturity. In times of growing mechanization and intensive use of artificial intelligence, genuine communication and courage remain irreplaceable human traits, fundamental for healthcare professionals and leaders.

**Keywords:** Soft skills; Authenticity; Leadership; Healthcare.

Prezado Editor,

Nos últimos anos, habilidades sociais, emocionais e comportamentais — as chamadas *soft skills* — vêm conquistando espaço privilegiado nos discursos organizacionais, na educação e no contexto corporativo da área da saúde. Comunicação eficaz, empatia, liderança colaborativa e capacidade de mediação de conflitos passaram a ser descritas como elementos indispensáveis não apenas para o êxito corporativo, mas também para o cuidado médico contemporâneo. De fato, essas competências complementam o rigor técnico-científico, tornando o exercício profissional mais humano, mais integrado e mais apto a responder às demandas complexas da sociedade atual.

Todavia, ao mesmo tempo em que cresceu a valorização, disseminou-se uma deturpação preocupante: a banalização das *soft skills*. Em muitos contextos, essas competências passaram a ser confundidas com comportamentos ensaiados e politicamente corretos, em vez de expressões autênticas de humanidade. O resultado é um paradoxo: aquilo que deveria aproximar e fortalecer vínculos passou a ser

instrumentalizado como estratégia de autopreservação e ascensão individual.

No ambiente corporativo, não é raro observar algumas lideranças e profissionais que, sob a capa da empatia e da escuta ativa, cultivam na verdade um “modo simpático de operar”, em que a prioridade não é o compromisso com pessoas ou resultados de longo prazo, mas a própria imagem. Multiplicam-se personagens que evitam fricções, modulam o discurso para agradar a todos e se adaptam ao “politicamente correto” das organizações. O preço desse conformismo estratégico é alto: cria-se um convívio até infantilizado, no qual adultos já não dizem o que pensam, *feedbacks* sinceros desaparecem e a verdade se torna incômoda demais para ser pronunciada.

Essa dinâmica foi descrita recentemente por Dunnion e colaboradores (2024)<sup>1</sup> sob o conceito de *false performance* — a performance ilusória, em que a fachada de competência interpessoal mascara a ausência de consistência técnica. Tal fenômeno, ainda pouco explorado, demonstra como lideranças frágeis tecnicamente podem ascender graças

a suas habilidades em gerenciar impressões, corroendo a confiança entre colegas e comprometendo resultados. Não se trata apenas de uma questão semântica: o risco é favorecer a promoção de “atores organizacionais” em detrimento de profissionais que realmente reúnem capacidade técnica, senso crítico e autenticidade.

Essa maquiagem corporativa produz três consequências principais:

1. **Ambientes artificiais**, onde predomina uma harmonia aparente, mas se evita o conflito construtivo que gera aprendizado;
2. **Ascensão de lideranças frágeis**, onde a retórica substitui a competência real;
3. **Perda da visão crítica e da confiança mútua**, o que leva a decisões conservadoras, relações superficiais e estresse difuso que se estende além das organizações, alcançando toda a sociedade.

Não surpreende, portanto, que estudos internacionais apontem para uma dificuldade crescente em definir e avaliar *soft skills* de forma consistente. Van den Beuken e colaboradores (2025)<sup>2</sup> observaram que, embora reconhecidas como essenciais, essas competências permanecem frágeis tanto em sua conceituação quanto em sua avaliação no ensino superior. Touloumakos (2020)<sup>3</sup>, em revisão sobre o tema, demonstrou como o conceito de *soft skills* se expandiu de modo excessivo, abarcando desde valores até traços superficiais de comportamento, tornando-se por vezes mais uma retórica do que uma prática concreta. Estudos sobre currículos em atenção primária igualmente destacam que as *soft skills* devem caminhar lado a lado com competências técnicas, sob pena de perda de qualidade assistencial<sup>4</sup>.

A medicina, historicamente, sempre reconheceu que a técnica sozinha é insuficiente. Iorio e colegas (2022)<sup>5</sup> lembram que desde Hipócrates a prática médica exigia integração entre ciência e sensibilidade relacional. Afastar-se desse equilíbrio é retroceder. Contudo, a lógica da performance aparente já começa a infiltrar-se também no ambiente da saúde. Respostas polidas, narrativas agradáveis e discursos de empatia formalizada têm sido confundidos com verdadeira competência humana, ofuscando a maturidade necessária para sustentar decisões difíceis, comunicar-se com clareza ou enfrentar situações de conflito em prol do paciente.

Nesse contexto, as reflexões de diferentes autores e pensadores oferecem pistas. Willink e Babin (2019)<sup>6</sup> recordam que “liderança é equilíbrio entre autoridade e humildade”; Kotter (2012)<sup>7</sup> ensina que “mudanças bem-sucedidas começam pelo coração, mas só se consolidam com disciplina”; Barrett (2017)<sup>8</sup> reforça que “a cultura organizacional é expressão dos valores coletivos”; e Kahneman (2012)<sup>9</sup> adverte que “somos mais propensos a confiar em narrativas coerentes do que em fatos” — exatamente o que torna perigosa a ascensão dos falsos performers. Do mesmo modo, Sowell (2014)<sup>10</sup> nos alerta

que soluções fáceis mascaram problemas estruturais e apenas adiam enfrentamentos necessários.

Não é coincidência que em ambientes assim surjam sintomas de esgotamento coletivo: pessoas exaustas, relações frágeis e resultados “adoecidos”. Sustentar por tempo demais a distância entre o que se pensa, o que se acredita e o que se pratica é corrosivo — tanto para culturas organizacionais quanto para indivíduos. Se houvesse um código no CID para isso, talvez fosse a “incoerência crônica”: silenciosa, difusa e capaz de comprometer vínculos profissionais e sociais. O posicionamento firme e responsável de uma liderança jamais deve ser interpretado como uma crítica negativa ou “baixo coeficiente emocional”, ao contrário, sobretudo quando está em jogo a vida de um paciente.

O desafio, portanto, não é abandonar as *soft skills*, mas resgatar sua essência. Afinal, “autenticidade corajosa” é uma das competências fundamentais de liderança, segundo Anderson e Adams (2016)<sup>11</sup>. Ross Edgley (2020)<sup>12</sup> lembra que “o corpo segue onde a mente ousa ir”: resiliência genuína não se ensaia, constrói-se). Os irmãos Kelley (2013)<sup>13</sup> acrescentam que a criatividade floresce apenas quando vulnerabilidade e coragem convivem. Ambos revelam que maturidade emocional não é máscara: é conquista.

Assim, mais do que nunca, precisamos de profissionais e líderes — especialmente na saúde — que integrem robustez técnica, clareza ética e competências relacionais autênticas. Não se trata de ser “agradável”, mas de ser verdadeiro, competente e comprometido. Em tempos de inteligência artificial e mecanização crescente, a autenticidade, a coragem e a comunicação genuína permanecem como o traço humano insubstituível. Nas palavras de Robert Anderson e William Adams (2016:252)<sup>11</sup>: “*Não há maneira segura de ser excelente. E não há uma maneira excelente de ser seguro. A transformação exige coragem. Não há como contornar isso.*”

Atenciosamente,

Yerkes Pereira e Silva, MD; MSc; PhD; EMBA  
Larissa Martins Silva, MD, TSA  
Renata Livramento Mendes, Psy, MSc, PhD

---

## AUTHORS' CONTRIBUTION

Yerkes Pereira e Silva: Conceptualization; Investigation; Methodology; Visualization; Writing – review and editing.

Larissa Martins Silva: Conceptualization; Investigation; Methodology; Visualization; Writing – review and editing.

Renata Livramento Mendes: Methodology; Visualization; Writing – review and editing.

---

## COPYRIGHT

Copyright © 2025 Silva et al. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## REFERÊNCIAS

1. Dunnion MF, Gbadamosi G, Francis-Smythe J. *The Illusion of Competence: A Qualitative Deep Dive into Workplace False Performance*. Behav Sci. 2024;14(985).
2. Van den Beuken M, Loos I, Maas E, Stunt J, Kuijper L. *Experiences of soft skills development and assessment by health sciences students and teachers: a qualitative study*. BMC Med Educ. 2025;25:724.
3. Touloumakos AK. *Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature*. Front Psychol. 2020;11:2207.
4. Kronemann B, Josen-Teichert E, Michiels-Corsten M, Bösner S, Groth J. *Missing topics for a newly established general practice curriculum for medical students in Hesse – a qualitative study*. BMC Prim Care. 2024;25:306.
5. Iorio S, Cilione M, Martini M, Tofani M, Gazzaniga V. *Soft Skills Are Hard Skills—A Historical Perspective*. Medicina. 2022;58(1044).
6. Willink J, Babin L. *A dicotomia da liderança*. Rio de Janeiro: HarperCollins; 2019.
7. Kotter JP. *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2012.
8. Barrett R. *A organização dirigida por valores*. São Paulo: Cultrix; 2017.
9. Kahneman D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva; 2012.
10. Sowell T. *Ação afirmativa ao redor do mundo: um estudo empírico sobre cotas e grupos preferenciais*. Rio de Janeiro: É Realizações; 2014.
11. Anderson R, Adams W. *Mastering Leadership: an integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results*. Hoboken: John Wiley & Sons; 2016.
12. Edgley R. *The Art of Resilience*. London: HarperCollins; 2020.
13. Kelley T, Kelley D. *Confiança criativa*. Rio de Janeiro: HSM Editora; 2013.

