

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**PRISCILA MITSUE KAWAGUCHI**

**COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO AMBIENTE  
DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

**São Paulo**

**2024**

**Priscila Mitsue Kawaguchi**

**COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO AMBIENTE  
DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

**SOCIAL-EMOTIONAL COMPETENCIES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION  
ENVIRONMENT**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

**São Paulo**

**2024**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Deve ser impressa no verso da folha de rosto.

O aluno deverá entrar em contato com a biblioteca para solicitar a confecção da ficha antes de fazer a encadernação em capa dura.

# **COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO AMBIENTE DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

**Por**

**Priscila Mitsue Kawaguchi**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

---

Angela Beatriz Busato Scheffer - PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Marcelo Roger Meneghetti - PPGADM-UNIOESTE

---

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Claudia Cirani – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Isabel Scafuto – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 18 de dezembro de 2024.

### **DEDICATÓRIA**

"A Deus, por Sua graça infinita, que me sustentou em cada passo, nos desafios enfrentados e nas vitórias celebradas ao longo desta jornada. Dedico este trabalho aos meus filhos, minha maior fonte de inspiração e esperança."

## **AGRADECIMENTO**

A Deus, fonte de toda sabedoria e força, agradeço por me sustentar nos momentos de dificuldade e por me guiar em cada etapa desta jornada. Sua graça infinita foi meu alicerce e minha luz, permitindo-me chegar até aqui com determinação e fé.

Aos meus filhos, que são minha maior fonte de amor, inspiração e motivação. Vocês me ensinam diariamente o verdadeiro significado de perseverança e me enchem de esperança em um futuro melhor. Este trabalho é para vocês, como um exemplo de que com esforço e dedicação, tudo é possível.

Aos meus pais, por todo o amor, apoio e ensinamentos ao longo da vida. Sua confiança em mim e suas palavras de incentivo foram fundamentais para que eu nunca desistisse dos meus sonhos.

Ao meu orientador, Professor Roberto Lima Ruas, minha mais sincera gratidão pela paciência, pelo comprometimento e pela generosidade em compartilhar seu conhecimento. Sua orientação foi importante para que este trabalho se concretizasse, e sua dedicação em ensinar me inspirou a buscar sempre o melhor de mim.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, meu muito obrigado. Este momento é resultado de uma construção coletiva de fé, amor e apoio.

## RESUMO

Nos últimos anos, a transformação digital tem causado mudanças estruturais na economia global, afetando a competitividade das empresas em termos de inovação, eficiência e cadeias de valor globais. As empresas estão rapidamente se ajustando a essa nova realidade, muitas vezes sem uma compreensão completa do fenômeno. Tecnologias estão sendo adotadas, tais como a inteligência artificial e a internet, além de novos sistemas de operações e modelos de trabalho híbrido. À medida que as tecnologias digitais evoluem, cresce a demanda por habilidades para utilizá-las de maneira eficiente e segura. As competências dos líderes na era digital estão em constante evolução, destacando-se atributos como improvisação, agilidade na tomada de decisões e adaptação. Empresas que adotam essas estratégias têm maior probabilidade de adquirirem e reterem clientes, além de serem mais lucrativas. Entretanto, muitas enfrentam desafios para desenvolver estratégias eficazes de transformação digital, exigindo uma revisão completa de processos e funções com foco tecnológico. Com a implementação dessas tecnologias avançadas e a gestão de novos sistemas requerem mudanças nas configurações de trabalho e no desenvolvimento de novas competências. A flexibilidade cognitiva, essencial no novo cenário, envolve a capacidade de resolver problemas imprevistos e aprender com os erros. Por isso, o desenvolvimento de novas competências, tanto técnicas (*hard skills*) quanto interpessoais (*soft skills*) é essencial para atender às exigências das empresas digitais. Nesta dissertação, foi utilizada uma abordagem qualitativa para investigar como as competências sociais são discutidas no contexto da transformação digital nas organizações. A pesquisa ressalta a importância do desenvolvimento de competências sociais e emocionais, como a gestão de emoções e a interação positiva no contexto da transformação digital.

**Palavras-chave:** Competência Socioemocionais, Transformação digital, *Soft Skills*.

## ABSTRACT

In recent years, digital transformation has caused structural changes in the global economy, affecting the competitiveness of companies in terms of innovation, efficiency, and global value chains. Companies are quickly adjusting to this new reality, often without a complete understanding of the phenomenon. Technologies such as artificial intelligence and the internet, along with new operational systems and hybrid work models, are being adopted. As digital technologies evolve, the demand for skills to use them efficiently and safely increases. The competencies of leaders in the digital age are constantly evolving, with attributes such as improvisation, decision-making agility, and adaptability standing out. Companies that adopt these strategies are more likely to acquire and retain customers and be more profitable. However, many face challenges in developing effective digital transformation strategies, requiring a complete review of processes and functions with a technological focus. The implementation of these advanced technologies and the management of new systems require changes in work configurations and the development of new competencies. Cognitive flexibility, essential in the new scenario, involves the ability to solve unforeseen problems and learn from mistakes. The development of new competencies, both technical (hard skills) and interpersonal (soft skills), is essential to meet the demands of digital companies. In this dissertation, a qualitative approach was used to investigate how social competencies are discussed in the context of digital transformation in organizations. The research highlights the importance of developing social and emotional competencies, such as emotion management and positive interaction, in the context of digital transformation.

**Keywords:** Socioemotional Competence, Digital Transformation, Soft Skills.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percepção conceitual das <i>soft skills</i> .....	29
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Competências socioemocionais prescritas pela OCDE.....	25
Tabela 2 – Mudanças de competências no mercado de trabalho.....	31
Tabela 3 – Matriz de competências socioemocionais na transformação digital .....	33
Tabela 4 – Percurso metodológico seguido .....	42
Tabela 5 – <i>Strings</i> e resultados iniciais das buscas.....	44
Tabela 6 – Abordagens, procedimentos metodológicos e contextos investigados.....	45
Tabela 7 – Cenários de transformação digital e competências associadas.....	47
Tabela 8 – Matriz de competências emocionais RSL.....	48
Tabela 9 – Matriz das relações das questões e validação da pesquisa. ....	55
Tabela 10 – Categorias de análise.....	57
Tabela 11 – Perfil dos entrevistados.....	58
Tabela 12 – Entrevistas – Categoria transformação digital.....	60
Tabela 13 – Competências socioemocionais mais importantes para o processo de Transformação Digital.....	62
Tabela 14 – Competências exigidas com o avanço da TD.....	72
Tabela 15 – Competências citadas pelos entrevistados.....	83
Tabela 16 – Competências exigidas na TD.....	84
Tabela 17 – Comparação entre as listas de competências socioemocionais analisadas.....	86
Tabela 18 – Competências RSL e atual pesquisa.....	87

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.1.1 Questão de pesquisa.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Geral.....	16
1.2.2 Específicos.....	17
1.3 Justificativa para estudar o tema.....	17
1.3.1 Relevância para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável...	17
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Transformação digital.....	20
2.2 Competências socioemocionais.....	23
2.3 Competências socioemocionais e <i>soft skills</i> : mudanças na TD.....	28
2.4 Visão Baseada em Recursos (RBV).....	39
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
3.1 Delineamento da pesquisa.....	42
3.2 Levantamento bibliográfico.....	43
3.3 Revisão Sistemática da Literatura.....	43
3.4 Abordagem qualitativa – entrevistas.....	50
3.5 Participantes da pesquisa.....	50
3.5.1 Coleta de dados.....	52
3.5.2 Agendamento e plataformas.....	52
3.5.3 Instrumento de coleta de dados.....	52

3.5.4 Procedimentos e condução das entrevistas.....	53
3.6 Análise dos dados.....	54
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1 Perfil dos entrevistados.....	57
4.2 Categorias e unidades de registro das análises.....	59
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>82</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a economia global tem enfrentado mudanças estruturais, especialmente a partir da difusão da transformação digital. Essas mudanças têm impactado a competitividade das empresas, principalmente em seus sistemas de inovação, em sua eficiência, na redução de custos e nas suas cadeias de valor globais relacionadas à especialização produtiva e a governança. (Leão & Silva, 2021). Assim como muitos utilizam novos modelos de dispositivos tecnológicos, como smartphones, tablets e smartwatches, sem dominar completamente todas as suas funcionalidades, a transformação digital está acontecendo rapidamente, sem que se tenha uma compreensão clara do fenômeno. Assim, as organizações estão passando por um processo de transformação e adaptação sem precedentes na história, impulsionado pelo que é conhecido como “transformação digital” (Carvalho, 2021; Queiroz, 2020).

A apropriação da transformação digital nas organizações tem exigido a inclusão de tecnologias do tipo 4.0, como a IA, a internet das coisas, a *big data* e outras, a fim de se posicionarem no patamar tecnológico mais competitivo. Essas aquisições também têm avançado em novos sistemas e instrumentos como, por exemplo, a Experiência do Cliente (CX), por meio da *big data* e *analytics*, ecossistemas de parcerias - com plataformas digitais, digitalização de operações e modelos de trabalho híbrido e remotos - com ferramentas do tipo Zoom e Microsoft Teams (Kraus et al., 2022).

Segundo Martins (2019), em pesquisa realizada junto à McKinsey Analytics and Digital Quotient, com amostra de 164 empresas líderes globais em maturidade digital, registrou-se um crescimento de EBITA até cinco vezes maior, em comparação com empresas menos maduras digitalmente. À medida que as tecnologias digitais evoluem, também surgem demandas crescentes por habilidades necessárias para utilizar essas tecnologias de maneira eficiente, responsável e segura (Lopes, 2024). Na era digital, as competências dos líderes estão em constante evolução, sendo que Freitas (2023) ressalta a importância do desenvolvimento de novos atributos, como a capacidade de improvisação na resolução de problemas inesperados, a agilidade na tomada de decisões, a adaptação ao novo. Assim, entre outros aspectos essenciais, a transformação digital requer que suas estratégias estejam integradas e alinhadas com outras estratégias de negócio.

De acordo com Henke, Libarikian e Wiseman (2016), a pesquisa da McKinsey indica que as organizações que adotam uma abordagem orientada por dados na era digital têm 23 vezes mais

chances de adquirir clientes, seis vezes mais chances de reter clientes e 19 vezes mais chances de serem lucrativas com seus resultados. No entanto, muitas empresas enfrentam desafios para desenvolverem uma estratégia eficaz, que permita aproveitar ao máximo a transformação digital. Conforme observado por Gupta e Bose (2019), a transformação digital exige uma revisão completa dos processos, serviços e funções da empresa, sob uma perspectiva impulsionada pela tecnologia.

Por outro lado, a necessidade de integrar-se às tecnologias mais avançadas, enfrentar situações diversas no cotidiano, bem como gerenciar esses novos sistemas, tem exigido mudanças nas configurações e conteúdo do trabalho (Townsend et al., 2023). A utilização de tecnologias digitais para aprimorar o desempenho organizacional representa uma abordagem disruptiva e uma maneira de conceber estratégias inovadoras (Schwarzmüller et al., 2018). No contexto atual, o uso generalizado da tecnologia e do compartilhamento de informações é essencial para avaliar o desempenho no trabalho, especialmente em ambientes digitalizados. Essa troca de informações resulta em melhorias no desempenho organizacional, incluindo maior participação dos funcionários na gestão, tomada de decisões mais eficazes, redução da perda de informações, prevenção de erros repetidos e estímulo à inovação (Deng, 2022).

A fim de lidar com essas mudanças, gestores, profissionais e as próprias organizações têm se mobilizado para adaptar e/ou desenvolver competências, com o objetivo de avançar a atuação nesses ambientes mais complexos. Quando tecnologias disruptivas se unem, elas têm o poder de transformar drasticamente o modo como as pessoas interagem na economia digital de hoje. Isso exige que desenvolvamos novas habilidades, sendo a Competência em Informação especialmente crucial nesse novo contexto social (Belluzzo, 2019). Gerenciar e planejar o desenvolvimento dessas competências individuais é uma estratégia essencial nesse contexto de transformação digital, possibilitando que os gerentes de projetos inovadores acessem as habilidades complementares dos profissionais de diferentes áreas (Hadjielias et al., 2021; Gareis & Huemann, 2000; Takey & Carvalho, 2015).

Competências é uma noção gerencial, relacionada à gestão de pessoas, que apresentou uma grande difusão no Brasil a partir do final dos anos 1990. Sua função tem sido crucial para auxiliar as pessoas a adotarem comportamentos e ações que levem a esses resultados. Isso significa desenvolver competências que melhorem o desempenho no trabalho (Peixoto & Caetano, 2013).

Nos últimos anos, as mudanças trazidas pela relação com a digitalização das organizações mobilizaram importantes mudanças na configuração das competências (Townsend et al., 2023). No

novo cenário, a capacidade de flexibilidade cognitiva envolve a habilidade de resolver problemas imprevistos e aprender com os fracassos para se motivar. Isso requer o desenvolvimento de habilidades de interação e comunicação eficaz para trabalhar em equipe, já que a colaboração é essencial, ou seja, não se pode mais contar apenas com esforços individuais (Moser, 2020). O desenvolvimento de novas competências é fundamental para atender às demandas das empresas digitais em constante evolução, sendo necessário um treinamento flexível, adaptável ao ambiente em que essas competências serão aplicadas. O treinamento digital desempenha um papel crucial, ao oferecer soluções pertinentes e ao cultivar habilidades essenciais como mobilidade, personalização, virtualização e colaboração (Marleix, 2017).

Dentre as novas competências, há emergência de duas categorias – as *hard skills* e as *soft skills*. As *hard skills* são habilidades técnicas que correspondem a competências tangíveis, técnicas e quantificáveis relacionadas ao manuseio de equipamentos para um trabalho específico, como operar um carro, desenvolver programas de computador ou realizar soldagem (Lyu & Liu 2021). *Hard skills* são, geralmente, obtidas por meio de treinamento e educação e são essenciais para a realização de funções no trabalho (Lamri, 2023). A relevância das *hard skills* tem sido amplamente reconhecida no ambiente de trabalho, especialmente porque a aplicação dessas habilidades frequentemente resulta em desempenho mensurável (Hendarman & Cantner 2018).

As *soft skills* são competências não técnicas, que são mais difíceis de avaliar e quantificar (Byrne et al., 2020). *Soft skills* abrangem habilidades pessoais, interpessoais e intrapessoais, que são cruciais no local de trabalho (Dell'Aquila et al., 2017). Exemplos de *soft skills* incluem inteligência emocional, comunicação, criatividade, resolução de problemas, trabalho em equipe e gerenciamento de estresse (Martins et al., 2020).

As *hard skills* são geralmente consideradas mais próximas do fenômeno da digitalização (Chaka, 2020), mas as *soft skills* têm sido bastante demandadas como um conjunto amplo de habilidades não técnicas que são importantes para o desempenho eficaz no local de trabalho e em outras áreas da vida (Kamaruzaman et al., 2019). Dentre as *soft skills*, aparecem as competências socioemocionais, relacionadas ao reconhecimento e à gestão das próprias emoções, bem como à capacidade de interagir de maneira positiva e eficaz com os outros (Schoon, 2021). Considerando que as *hard skills* são as competências centrais da construção e desenvolvimento do ambiente de transformação digital nas organizações, existe uma lacuna em relação ao papel das *soft skills* no tipo de competências socioemocionais nesse processo (Malykhin, 2021).

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

A transformação digital está mudando rapidamente a forma como as organizações operam, exigindo novos estilos de liderança e habilidades para lidar com essas mudanças. Marc Sauvage descreve a transformação digital como a utilização de todas as tecnologias digitais disponíveis para aprimorar o desempenho empresarial e elevar o padrão de vida geral (Sauvage, 2021). Para tirar proveito dessa transformação, é crucial que os trabalhadores não apenas adquiram habilidades tecnológicas, mas também desenvolvam novas competências e mentalidades que se alinhem com as mudanças em curso (Moser, 2020).

Competências socioemocionais, como empatia, resiliência, comunicação eficaz e adaptabilidade, são consideradas essenciais para o sucesso nesta nova era digital. Segundo Silva (2023), aqueles que conseguem gerenciar suas emoções e sentimentos, de forma a desenvolverem habilidades que estão em sintonia com as demandas do mercado, têm mais chances de valorizarem seu capital humano e alcançarem melhores oportunidades de emprego.

De acordo com essas premissas, tem-se que o problema de pesquisa deste estudo é:

"Como as competências socioemocionais contribuem para o desempenho das empresas em um ambiente de transformação digital?"

### **1.1.1 Questão de Pesquisa**

Este trabalho de dissertação realiza uma revisão de pesquisas publicadas, partindo da discussão sobre as contribuições da competência socioemocional na transformação digital, avaliando a existência de lacunas na literatura sobre o tema em estudo. As proposições de pesquisa se debruçam sobre quais são as principais competências socioemocionais e suas contribuições no ambiente de transformação digital.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**



Analisar as principais contribuições das competências socioemocionais num ambiente de transformação digital. Neste estudo, buscou-se refletir sobre as competências socioemocionais que são mais predominantes e adequadas nas organizações que têm passado por uma transformação digital em seu modo de operar nos últimos anos.

Para alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar quais são as competências socioemocionais mais relevantes no contexto da transformação digital.
- b) Analisar como essas competências contribuem para a implementação e sustentação de processos de transformação digital.

## 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O estudo das competências sociais na transformação digital é fundamental, devido à crescente importância da tecnologia em nossas vidas e ambientes de trabalho, visto que a evolução contínua do mercado em relação a novas ferramentas digitais é evidente. A diversidade de ferramentas disponíveis para diferentes finalidades leva as organizações a adotarem várias soluções tecnológicas para apoiar suas operações diárias. Esse processo de transformação resulta em mudanças disruptivas nas empresas, impactando todos os seus processos de negócios (Carvalho, 2022).

Embora o domínio das ferramentas digitais seja crucial tecnicamente, é igualmente importante combiná-lo com características humanas, como a capacidade de comunicação por meio dessas ferramentas, habilidades sociais avançadas, capacidade de tomar decisões e a motivação para continuamente desenvolver novas competências digitais (Carvalho, 2022; Roman et al., 2019; Schwarzmüller et al., 2018; Sousa & Rocha, 2019).

### 1.3.1 Relevância para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

No contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), é essencial, além do componente político, promover iniciativas de monitoramento e gestão compartilhada, que incentivem a participação ativa dos governos, da sociedade civil e do setor privado no acompanhamento das metas. Isso inclui fornecer suporte técnico e implementar iniciativas em níveis local, regional e nacional (Cruz, 2022). Cada setor possui metas específicas para alcançar uma sociedade sustentável, incluindo a erradicação da pobreza e da fome, com o objetivo de garantir dignidade e igualdade. Também se busca promover vidas prósperas e plenas, em equilíbrio com a natureza, além do desenvolvimento de comunidades pacíficas, justas e inclusivas. A proteção dos recursos naturais e do clima para as gerações futuras é outra prioridade, e tudo isso é buscado por meio de uma parceria global sólida (United Nations, 2018).

O crescente volume de pesquisas examinando a interação entre desenvolvimento sustentável e ensino superior revela que a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) está transformando as Instituições de Ensino Superior (IES). Isso ocorre no sentido de atribuir maior responsabilidade e impacto social às atividades de ensino, pesquisa e extensão (Serafim, 2021). Sendo assim, este trabalho contribui com a ODS 8, ou seja, “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.” Mais especificamente, busca-se contribuição em relação ao Indicador 8.3: “Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros” (IPEA, 2019).

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

A fim de cumprir o objetivo de pesquisa, o presente estudo se divide em cinco capítulos, incluindo este, introdutório. O segundo capítulo traz o referencial teórico abordando os seguintes temas: transformação digital e competência socioemocional. No terceiro capítulo, são discriminados os métodos que foram utilizados para a realização da pesquisa, incluindo seu delineamento, os procedimentos de coleta e de análise de dados. Foram utilizados os seguintes métodos: levantamento bibliográfico, revisão sistemática de literatura e método de pesquisa por

meio de entrevistas. Já no quarto capítulo, são apresentados os resultados desta pesquisa. No quinto capítulo, retomam-se os principais resultados, a fim de encontrar resposta à pergunta de pesquisa.

O próximo capítulo expõe a revisão de literatura realizada neste estudo, compondo seu referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Transformação digital

A origem da transformação digital (TD) pode ser identificada nos anos 1980 e início dos anos 1990, quando estudiosos começaram a analisar os impactos da adoção da tecnologia da informação (TI) nas estruturas e hierarquias organizacionais, além de sua influência na inovação e desempenho (Bloomfield & Coombs, 1992). Com a popularização da tecnologia computacional e a expansão da internet, a transformação empresarial impulsionada pela TI se tornou mais proeminente na década de 1990 (El Sawy et al., 1999).

A transformação digital é resultado de inovações contínuas e não é um processo estático; sua complexidade vai além da simples implementação de tecnologias digitais e envolve estratégia, não se limitando a ações isoladas de curto prazo. A transformação digital vai além da simples adoção de tecnologia digital para automatizar processos ou otimizar operações. Envolve estratégia e modelos de negócio, exigindo uma revisão e reestruturação completa da lógica de negócios de uma organização (Frankenberger et al., 2020).

A transformação digital pode ser descrita por vários outros termos, que têm o mesmo significado no contexto organizacional, como tecnologia digital, economia digital, negócios digitais (Chanias et al., 2019). Segundo Terra (2022), de forma simplificada, esses termos envolvem soluções tecnológicas digitais, que oferecem e geram diversos benefícios para as organizações, como a utilização de social, mobile, *big data*, *analytics*, *cloud*, internet, *artificial intelligence*, *Blockchain*, *Machine Learning* e SAAS (*Software as a Service*).

O conceito de "estratégia de negócios digital" destaca que as tecnologias de informação se tornaram parte integrante da estratégia empresarial (Brosig et al., 2020). Além disso, a digitalização está impactando o ambiente de negócios e a maneira como as empresas operam, pois ignorar esse desenvolvimento tecnológico pode comprometer a sustentabilidade das organizações em mercados altamente competitivos (Carvalho, 2022).

A transformação digital é o resultado contínuo de um conjunto de projetos inovadores de exploração e exploração, alinhados aos objetivos estratégicos de negócio, buscando sustentabilidade, eficiência e/ou modelos de negócio com potencial disruptivo (Ribeiro, 2023).

Diante dessa dinâmica de mudança em constante crescimento, a habilidade das

organizações de se adaptarem é crucial para sua continuidade e sucesso (Carvalho, 2021). O ambiente operacional das organizações está sujeito a mudanças constantes, sendo a taxa crescente de mudança uma característica predominante no cenário atual, pois frequentemente enfrentam mudanças políticas e legislativas (Moura & Saroli, 2021). Nesse contexto, a transformação digital desempenha um papel determinante na sobrevivência e crescimento sustentável das empresas, influenciando as evoluções das preferências de mercado, dinâmicas competitivas e propostas concorrenciais (Kim, Choi, & Lew, 2021).

Além da ênfase na tecnologia, a transformação socioemocional implica também o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça sistemas de gestão do conhecimento baseados em tecnologia digital. Isso permite que os gerentes de projetos de inovação tenham acesso a informações sobre as habilidades complementares dos profissionais de todos os departamentos (Hadjielias et al., 2021). Na era da transformação digital, a aprendizagem baseada em jogos e as metodologias ativas desempenham um papel crucial no desenvolvimento de habilidades interpessoais, tanto em ambientes digitais quanto presenciais. Essas estratégias proporcionam oportunidades para a aplicação prática das habilidades e otimizam o processo de aprendizagem em uma variedade de contextos (ElSayary, 2022).

A pandemia de COVID-19 acelerou significativamente a transformação digital das empresas, impulsionando a busca por maior competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e imprevisível (Bartsch et al., 2021). Com isso a transformação digital é impulsionada pela inovação, sendo um processo contínuo, não estático. Sua complexidade vai além da simples implementação de tecnologias digitais (Ribeiro, 2023).

Os pesquisadores determinam que o fenômeno da transformação digital ocorre quando as empresas adotam tecnologias digitais para desenvolverem novos modelos de negócios ou alterarem processos existentes, ou ainda para facilitarem a transformação de estruturas organizacionais, recursos ou relações com partes internas e externas (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Assim, organizações que buscam a transformação digital também devem desenvolver capacidades dinâmicas, que permitam a integração, desenvolvimento e reconfiguração de competências internas e externas, para se adaptarem a ambientes em constante mudança (Silva, 2023). A ideia de transformação implica que a mudança será contínua, sem um ponto de estabilidade, enquanto o termo "digital" refere-se ao uso da tecnologia para processar dados em tempo real e gerar *insights* e informações para a tomada de decisão (Gray & Rumpe, 2017). A transformação digital pode ser

definida como uma reinvenção da visão estratégica da empresa, em relação a sua estrutura organizacional, processos, capacidades e cultura, para corresponder, em geral, ao contexto atual de negócios (Gurbaxani & Dunkle, 2019).

Segundo Ziebarth (2018), a transformação digital refere-se à incorporação da tecnologia digital em todos os aspectos de um negócio, promovendo mudanças significativas na operação das empresas e na criação de valor para os clientes. Esse processo implica uma mudança cultural, que requer que as organizações desafiem continuamente o *status quo* e experimentem regularmente novas abordagens, destacando a importância das lideranças dentro das organizações (Warner & Wäger, 2019). A importância de compreender e aplicar a transformação digital envolve reconhecer o desenvolvimento de uma cultura digital dentro das organizações (Queiroz, 2020). Segundo Kamath (2019), a cultura digital diz respeito à maneira como as pessoas utilizam a tecnologia em seu trabalho e vida cotidiana. Bughin (2019) sugere que, sem a cultura apropriada, tentar reconfigurar seus negócios para a era digital provavelmente resultará em falha.

Conforme descrito por Rogers (2019), os domínios estratégicos em transformação na era digital incluem clientes, valor, competição, dados e inovação, sendo que o primeiro desses domínios é o cliente. A transformação digital implica alterações na maneira como a empresa captura valor e incorpora tecnologias em suas estruturas e cultura e como ambiente externo lida com mudanças nas interações entre a empresa e seus parceiros externos, fornecedores, intermediários e clientes, além dos resultados dessas interações, como a competição e o surgimento de ecossistemas digitais (Plekhanov, 2023).

Um dos principais desafios enfrentados pelos líderes digitais é a habilidade de tomar decisões rápidas e precisas. De acordo com Benitez et al. (2022), os líderes devem demonstrar agilidade e humildade, assim como tolerância ao erro em relação à sua equipe. É fundamental destacar que o processo decisório depende do acesso à informação para gerar alternativas que auxiliem na tomada de decisão (Kahneman, Lovallo, & Sibony, 2011).

Inovar representa um desafio significativo para as organizações em um mercado altamente competitivo e interdependente, caracterizado por incertezas e pela crescente convergência entre o mundo físico e digital. Nesse contexto, os ciclos de inovação estão se tornando cada vez mais rápidos, gerando novos contextos de consumo e negócios emergentes, que exploram tecnologias digitais para aprimorar ou criar modelos disruptivos (Magaldi & Neto, 2018; Sasmoko et al., 2019; Terra, 2018).

Dörr (2023) destaca que a transformação digital (TD) é influenciada por diversos fatores, incluindo a cultura organizacional e o impacto dos funcionários no processo de TD. Além disso, sublinha que a atitude pessoal e a mentalidade da alta gestão em relação à TD são elementos críticos e exercem uma influência decisiva no percurso de uma organização.

Rodrigues Cavalcanti (2021) conclui que a adaptação das empresas ao avanço tecnológico é fundamental para manter a competitividade. A evolução global da tecnologia requer que os profissionais atualizem constantemente suas habilidades, para permanecerem relevantes no mercado de trabalho, ao passo que as organizações procuram colaboradores com competências atualizadas. A implementação de transformações digitais por meio de tecnologias inovadoras, cujo impacto varia conforme o mercado e a organização, é crucial para a sobrevivência em alguns casos, para garantir vantagens competitivas sustentáveis em outros. Esses desafios complexos e sensíveis ao contexto delineiam uma agenda de pesquisa promissora para esta década (Rodrigues, 2021).

## **2.2 Competências socioemocionais**

Nos últimos vinte anos, o conceito de competência tem se tornado especialmente relevante na área da educação (Mirete et al., 2020). Segundo Garcia-Sanz e Morillas (2011), competência é a habilidade de selecionar e utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira eficaz, para enfrentar uma situação profissional específica. As competências socioemocionais são frequentemente descritas com termos como habilidades "não cognitivas", caráter ou habilidades sociais, diferenciando-se das competências cognitivas, que são mais facilmente mensuráveis (Abrahams et al., 2019). Pesquisadores frequentemente distinguem entre competências intrapessoais, como autocontrole e regulação emocional, competências interpessoais, como a capacidade de entender a perspectiva dos outros, e habilidades de relacionamento, que são cruciais para interações sociais eficazes (Malti & Noam, 2016; Domitrovich et al., 2017).

De Fruyt (2015) e Abrahams (2019) utilizam as dimensões dos Cinco Grandes da personalidade como referência:

1. Abertura à Experiência (*Openness to Experience*). Inclui criatividade, curiosidade e uma disposição para novas experiências.
2. Conscienciosidade (*Conscientiousness*). Envolve organização, diligência e responsabilidade.

3. Extroversão (*Extraversion*). Relaciona-se à sociabilidade, assertividade e níveis de energia.

4. Amabilidade (*Agreeableness*). Abrange cordialidade, altruísmo e cooperação.

5. Neuroticismo (*Neuroticism*). Refere-se à tendência a experimentar emoções negativas, como ansiedade e irritabilidade.

Por outro lado, Blair (2002) e Moffitt et al. (2011) focam em habilidades específicas, como a autorregulação, enquanto Duckworth et al. (2007) estudam esforços direcionados a objetivos, como perseverança e persistência. Adicionalmente, algumas abordagens agrupam diferentes indicadores em um único composto, sem diferenciarem entre dimensões distintas (Liu, 2019).

Entender como as pessoas se comportam em diferentes situações nos ajuda a avaliar, de forma mais completa, como suas habilidades socioemocionais se mostram, como evoluem com o tempo e como são influenciadas pelos diferentes ambientes em que se encontram (Schoon, 2021). Essa teoria se fundamenta em habilidades e serve para avaliar o nível de desempenho exibido, sendo suas características a presença de habilidades como comunicação, colaboração, liderança, pensamento crítico, criatividade e inovação (ElSayary, 2022). Com isso, a ideia de competência está intimamente ligada às responsabilidades e configurações específicas do trabalho que precisam ser realizadas, assim como às habilidades necessárias para executá-lo (Townsend, 2023).

As competências socioemocionais, como adaptabilidade e flexibilidade, precisam de atenção na habilidade de incorporar novas tecnologias digitais no cotidiano, criar estratégias para uma presença eficaz nas redes sociais, alinhadas a metas pessoais e profissionais, e compreender o impacto global das novas tecnologias digitais (Fonsêca, 2024). A ampla variedade de significados atribuídos à inovação e a competências, junto com o desafio de avaliar o capital humano na geração de inovações, resulta em dificuldades para esclarecer os pontos de interseção com o comportamento que impulsiona a inovação (Duarte, 2024). Considerando essas dificuldades, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico elaborou e divulgou o estudo mencionado, que conduziu uma revisão de literatura para explorar competências (OCDE, 2023). Nesse levantamento, as competências socioemocionais foram destacadas na Tabela 1, conforme descrito no documento da OCDE.



Tabela 1 – Competências socioemocionais prescritas pela OCDE

<b>Quadro 1: análise das competências socioemocionais prescritas pela OCDE</b>	
<b>Ter/Ser</b>	<b>Ação</b>
✓	Criatividade/criativo
✓	Gerenciar a complexidade
✓	Pensamento crítico
✓	Trabalhar em equipes e grupos heterogêneos
✓	Comunicação/comunicativo
✓	Interagir em equipes e grupos heterogêneos
✓	Motivação/motivado
✓	Identificar comportamentos e emoções
✓	Vontade e iniciativa
✓	Gerenciar comportamentos e emoções
✓	Carisma/carismático
✓	Compreender culturas
✓	Ética/ético
✓	Receptividade a inovações/receptivo
✓	Liderança/líder
✓	Comunicar entre culturas
✓	Capaz de aprender
✓	Coordenação/coordenar
✓	Constituir equipes
✓	Dirigir equipes
✓	Coaching e mentoria
✓	Lobbying e negociação
✓	Liderança/liderança

**Fonte:** elaboração própria, baseada em OCDE (2023)

Os avanços na tecnologia inteligente têm tido impacto e transformado seu papel, mudando-a de um local de empréstimo de recursos informacionais para um centro de inovações, o que requer um novo conjunto de habilidades e competências entre os funcionários (Hamad, 2024). Tiemo (2019) enfatiza a necessidade de novas habilidades relacionadas ao progresso das tecnologias digitais, para que as bibliotecas possam se manter competitivas nesse ambiente em constante evolução. Além disso, Khan e Bhatti (2017) identificaram um conjunto de competências digitais,

que estão diretamente ligadas à capacidade da equipe de lidar com tecnologias digitais (*hardware* e *software*) e à habilidade de tomar decisões informadas sobre a adoção e seleção de tecnologias para avançar.

É importante ressaltar que cada pessoa desempenha um papel ativo em seu próprio crescimento e desenvolvimento. Assim, as competências socioemocionais não são estáticas, mas evoluem ao longo do tempo, em resposta às interações com pessoas importantes em suas vidas e às influências que surgem nos diferentes contextos em que vivem (Schonn, 2021).

A ideia de competência socioemocional desempenha um papel fundamental no estudo das habilidades interpessoais. Competências socioemocionais referem-se à avaliação da eficácia do comportamento nas interações interpessoais, caracterizada por habilidades sociais que alcançam os objetivos individuais e grupais de forma ética e conforme critérios estabelecidos (Del Prette, 2022). A perspectiva sobre competências, influenciada por diversas correntes teóricas e experiências empíricas, atualmente abrange diferentes visões organizacionais expressas em três dimensões: individual, coletiva e organizacional (Moreira & Munck, 2010).

Levando em conta esses fenômenos, a valorização crescente da competência no cenário empresarial brasileiro está renovando o interesse nesse conceito, tanto em termos estratégicos quanto na sua aplicação específica em gestão de pessoas. Assim, ao avaliar a competência socioemocionais de um desempenho, a análise considera tanto o processo quanto os resultados da interação socioemocionais. Essa distinção entre habilidade social e competência socioemocional é justificada pelos critérios positivos aplicados ao processo e aos resultados que definem o desempenho, os quais dependem de requisitos cognitivos e socioemocionais (Del Prette, 2018). A compreensão das competências está intimamente ligada às tarefas e estruturas do trabalho a ser realizado, bem como às habilidades essenciais para sua execução. Não se pode abordar as competências individuais necessárias para um ambiente produtivo, como na Indústria 4.0, sem levar em conta as configurações específicas do trabalho dentro desse modelo (Townsend, 2023).

Ghobakhloo (2018) destaca que a era da Indústria 4.0 requer novas estratégias, modelos organizacionais e mudanças abrangentes em infraestrutura física, operações, tecnologias de manufatura, recursos humanos e práticas de gestão, impulsionadas por uma abordagem digital para gestão de projetos e processos. O êxito de uma organização é impactado pelo desempenho de seus colaboradores. Para atingir o desempenho desejado, a empresa necessita estabelecer condições que possibilitem e incentivem os funcionários a aprimorarem e desenvolverem suas habilidades

(Iskamto, 2020).

A cooperação representa a união do grupo para alcançar benefícios compartilhados. Alguns autores também sugeriram que um entendimento coletivo compartilhado pode ser uma característica fundamental das competências coletivas, que são formadas pelo significado do trabalho para os membros do grupo. Por exemplo, isso se reflete na maneira como o grupo compreende ou dá sentido ao trabalho na equipe (Gamarra, 2014).

O conhecimento coletivo está relacionado à capacidade de desenvolver uma estrutura de conhecimento, que se baseia no conhecimento individual dos seus membros (Melkonian & Picq, 2010) e que, posteriormente, é incorporada ao coletivo. Além disso, o termo conhecimento coletivo se refere a uma pré-condição epistêmica de um tipo específico de linguagem, essa linguagem sendo característica do grupo que a utiliza para realizar suas atividades (Boreham, 2000).

A competência digital é definida como a capacidade de utilizar tecnologias digitais de maneira técnica para trabalhar, estudar, comunicar, colaborar e avaliar criticamente, visando a participação e o comprometimento com a cultura digital (Ilomaki et al., 2016). Existem dados empíricos limitados sobre como a competência digital auxilia nessas relações, pois mesmo que indivíduos competentes digitalmente tenham potencial de bom desempenho, podem carecer de motivação adequada para um engajamento completo, se perceberem pouco suporte e ajuda dos outros (Cao et al., 2020; Hasan & Bao, 2020; Vanslambrouck et al., 2018). Para desenvolver a competência digital, considerando os três tipos de engajamento (social/emocional, cognitivo e comportamental), nesta pesquisa, foi desafiador utilizar os padrões ISTE em sua forma original, pois as habilidades definidas nesses padrões se sobrepõem aos diferentes tipos de engajamento (Elsayari, 2022).

Macedo (2021) enfatiza que as competências socioemocionais identificadas podem motivar as empresas a discutirem estratégias e promoverem programas de desenvolvimento. Além disso, organizações que negligenciam esse tema podem enfrentar sérias consequências no desempenho de suas equipes e no clima organizacional como um todo. Empresas de variados portes e segmentos estão buscando explorar e aproveitar os benefícios das tecnologias digitais para se adaptarem e aprimorarem suas formas de funcionamento e operação (Hadjielias et al., 2021). Diante de um contexto histórico-cultural em que as tecnologias estão tão presentes, é válido repensar as competências digitais não apenas como habilidades técnicas (*hard skills*), mas como habilidades cognitivas e operacionais (*soft skills*). Estas habilidades envolvem a capacidade de utilizar as

tecnologias de forma flexível e criativa, o que as torna fundamentais para se adaptar e prosperar neste mundo digitalizado (Iavarone, 2022).

### **2.3 Competências emocionais e *soft skills*: mudanças da transformação digital**

As *soft skills* têm sido descritas, nos últimos anos, como habilidades e capacidades pessoais (Penhaki, 2019). Pode-se dizer que o construto se refere à atitude de cada um, à compatibilidade com os outros e interações gerenciadas, em especial nas organizações (Cotet; Balgiu; Zaleschi, 2017). As habilidades interpessoais emergem como fatores decisivos na transição e adaptação dos profissionais, devido à globalização e mudanças sociais, sendo esta uma lacuna que tem sido identificada em relação às habilidades intrapessoais e interpessoais, superando as características técnicas que costumavam ser a base para o sucesso profissional (Moraes, 2020).

Assim, ao falar da *soft skill*, compreende-se que estas não possuem conexão com os conhecimentos técnicos de um indivíduo (Passos et al., 2021). A fim de promover o desenvolvimento ou aprimoramento das habilidades interpessoais, são requeridas vivências práticas, pois essas competências não surgem do embasamento teórico (Marques et al., 2020). Habilidades relacionadas à inteligência emocional, resiliência, empatia, criatividade e pensamento crítico surgirão como habilidades essenciais para desenvolver uma força de trabalho produtiva e habilidosa, pronta para atender às necessidades futuras (Mingaleva et al., 2020).

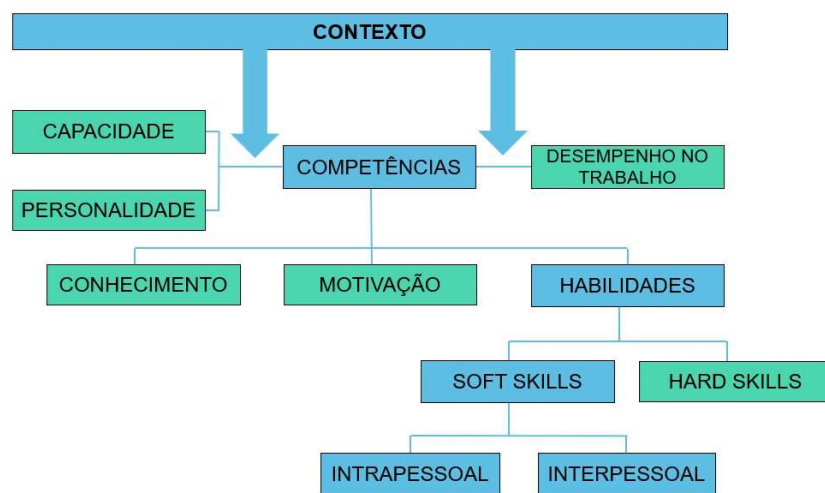
No início do século XXI, projetos continuaram a crescer em escala, complexidade e incerteza, mas os principais elementos da gestão de projetos continuaram a exigir uma combinação única de habilidades humanas (Ustundag et al., 2018). A evolução da inovação e tecnologia, marcada pelo desenvolvimento de sistemas automatizados, junto com a criação de grandes redes, conduziu a uma transformação real e disruptiva na indústria (Ribeiro, 2021). Assim, identifica-se que mundo real está sendo composto pela instantaneidade, transformando as dimensões sociais da experiência humana, destacando a importância de incentivar o uso saudável, crítico e responsável das tecnologias, conforme mencionado entre os principais objetivos estratégicos do *Digital Wellbeing Global Report*, de 2021 (Ithra, 2022).

As *soft skills* contribuem para a criação colaborativa e participativa de ambientes formais e informais, necessitando de flexibilidade cognitiva e adaptabilidade para lidar com sua complexidade. Esse desafio é evidenciado pelo paradoxo da geração pós-milennial, que demonstra

alta competência em tecnologia, mas revela uma clara incompetência no desenvolvimento de vínculos emocionais e relacionais (D'Ambrosio, 2019). Contudo, é importante que a tecnologia seja aplicada visando o bem-estar social. Assim, competências que incluem inteligência emocional, resiliência, empatia, criatividade e pensamento crítico surgirão como habilidades fundamentais para se desenvolver uma força de trabalho eficaz e qualificada, pronta para enfrentar os desafios futuros (Poláková, 2023).

As *soft skills* são reconhecidas como componentes das competências, conforme demonstrado na Figura 1. Essa representação apresenta os modelos teóricos e conceituais desenvolvidos por Marin-Zapata (2022), demonstrando que o desenvolvimento das *soft skills* resulta da combinação entre traços individuais inatos (como personalidade e habilidades) e fatores contextuais. Nos ambientes organizacionais, a interação entre as *soft skills* e os programas de treinamento demonstra-se crucial para aprimorar o desempenho dos funcionários no trabalho. Dentro desses contextos, é enfatizada a rotatividade de empregos e as condições de trabalho (Poláková, 2023).

**Figura 1.** Percepção conceitual das *soft skills*



**Fonte:** adaptada de Marin-Zapata, 2022.

Em um ambiente cada vez mais digital, novos modos de pensamento resultarão em inovações e transformações no mercado e na sociedade, exigindo que as pessoas sejam capazes de

transitar de um emprego para outro (WEF, 2020). Nesse cenário, o termo "habilidades transversais" aparece como descritor de competências interpessoais: flexibilidade, adaptabilidade e habilidades de comunicação, possibilitando que indivíduos colaborem eficazmente em equipes, comuniquem-se de forma eficiente e resolvam problemas com agilidade (Galster, 2023).

Com a Indústria 4.0, surgem novas atividades econômicas, processos de produção, modelos de negócios, produtos e serviços, o que traz mudanças estruturais no futuro do trabalho e amplia a demanda por habilidades específicas. Além disso, diferencia a busca dos empregadores por habilidades interpessoais, e a disponibilidade de trabalhadores se tornou um desafio significativo (Maddikunta, 2022).

As novas indústrias exigem que os trabalhadores possuam tanto conhecimentos técnicos quanto habilidades não cognitivas, o que cria desafios significativos para aqueles com menor qualificação (Schwab & Davis, 2018). Quando se analisa o componente humano das organizações, entende-se que é um imperativo para o desempenho dos indivíduos, que pode ser determinado pelas características pessoais, capacidades e competências que os sujeitos têm (Priya & Panchanatham, 2014). A formação em competências interpessoais e as habilidades emocionais contribuem grandemente para a melhoria individual e organizacional do desempenho, partilhando assim o especial destaque da inteligência emocional e da resiliência (Travasso, 2019; Almeida et al., 2019).

Com o progresso tecnológico, a história econômica foi mecanizada nas tarefas manuais (Penhaki, 2019). Esse progresso, característico do século XXI, contribui para uma ampla área de tarefas cognitivas, que, até então, permaneciam sob domínio humano (Frey & Osbourne, 2013). As transformações influenciarão a identidade pessoal, o desenvolvimento de competências, as *soft skills* e a compreensão de conceitos, como propriedade, padrões de consumo, equilíbrio entre trabalho e lazer, progresso profissional e relações interpessoais. Acredita-se, assim que a extensão dessas mudanças será limitada apenas pela imaginação (Schwab & Davis, 2018).

Essas habilidades, denominadas competências socioemocionais, são as que possibilitam às organizações manterem e até melhorarem seus níveis de produtividade e também permitem, aos trabalhadores, acessarem, permanecerem, transitarem e ascenderem profissionalmente nesse novo mundo do trabalho (Costa, 2021). Hurtado (2019) ressalta que as competências socioemocionais são essenciais no ambiente de trabalho, uma vez que estão intrinsecamente ligadas à personalidade, atitude e comportamento dos profissionais.

Le Boterf (2003) aborda a importância de "navegar na complexidade" no ambiente profissional na transformação digital, destacando a necessidade de saber agir de maneira adequada, mobilizar conhecimentos em diferentes contextos, integrar e combinar saberes diversos, transpor conhecimentos, aprender e se comprometer. Perfis profissionais com competências individuais se manifestam nos modos de pensar, sentir e nos comportamentos e atitudes do indivíduo para relacionar-se consigo mesmo e com os outros, estabelecer objetivos, tomar decisões e enfrentar situações novas ou adversas (Costa, 2021).

Diante da TD, Führ (2019) afirma que profissionais competentes devem ser capazes de analisar e diagnosticar situações problemáticas, planejar intervenções, agir de forma flexível e criativa, e avaliar processos e resultados, propondo melhorias. A autora também identifica as "sete habilidades essenciais para o século XXI", que incluem pensamento crítico, colaboração, adaptabilidade, iniciativa, comunicação eficaz, análise de informações e criatividade.

Os relatórios *The Future of Jobs Report* (2018, 2023), do *World Economic Forum*, oferecem uma visão das competências mais valorizadas ao longo do tempo, revelando tanto a continuidade quanto as mudanças nas demandas do mercado de trabalho (Tabela 2).

Tabela 2 – Mudanças de competências no mercado de trabalho.

COMPETÊNCIAS	2018	2023	2027
Pensamento Analítico	sim	sim	sim
Pensamento Criativo	–	sim	sim
Resolução de Problemas Complexos	sim	–	–
Pensamento Crítico e Análise	sim	–	–
Aprendizagem Ativa e Estratégias de Aprendizagem	sim	–	–
Criatividade, Originalidade e Iniciativa	sim	–	–
Atenção aos Detalhes e Confiabilidade	sim	sim	–
Inteligência Emocional	sim	–	–
Raciocínio, Resolução de Problemas e Ideação	sim	–	–
Liderança e Influência Social	sim	sim	sim
Coordenação e Gerenciamento de Tempo	sim	–	–
Resiliência, Flexibilidade e Agilidade	–	sim	sim
Motivação e Autoconsciência	–	sim	sim

Curiosidade e Aprendizado Contínuo	–	sim	sim
Alfabetização Tecnológica	–	sim	sim
Empatia e Atenção Ativa	–	sim	–
Controle de Qualidade	–	sim	–
Pensamento Sistêmico	–	–	sim
IA (Inteligência Artificial) e Big Data	–	–	sim
Gestão de Talentos	–	–	sim
Orientação para o Serviço e Atendimento ao Cliente	–	–	sim

**Fonte:** *World Economic Forum* (2018)); *World Economic Forum* (2023).

Em 2018, as competências valorizadas incluíam pensamento analítico e inovação, resolução de problemas complexos, pensamento crítico e análise, criatividade, a atenção aos detalhes, inteligência emocional, liderança e coordenação de tempo (World Economic Forum, 2018).

Já em 2023, embora o pensamento analítico e criativo continuasse importante, houve uma ênfase em habilidades relacionadas à adaptabilidade, como resiliência, flexibilidade e agilidade. A alfabetização tecnológica passou a refletir o avanço tecnológico e a digitalização, habilidades interpessoais, como empatia e atenção ativa, liderança e o controle de qualidade (World Economic Forum, 2023).

Para 2027, o relatório prevê uma evolução nas competências. O pensamento criativo e analítico continua, e é complementado por alfabetização tecnológica e conhecimento em IA e *Big data*, pensamento sistêmico e gestão de talentos (World Economic Forum, 2023).

Os relatórios da série *The Future of Jobs Report* indicam que, à medida que avançamos nos próximos anos, as competências que se destacam são predominantemente comportamentais e atitudinais, em contraste com as habilidades técnicas e operacionais. Para Chiappe et al. (2020), as previsões sobre o futuro do emprego são mais incertas e variáveis. Nesse cenário de TD, será necessário que os indivíduos se adaptem a mudanças profissionais frequentes ao longo de suas carreiras. Martínez (2018) destaca que a introdução de novas tecnologias pode gerar incertezas, devido ao alto custo, incluindo a aquisição de equipamentos automatizados, o treinamento de funcionários, a atualização das redes de comunicação, a instalação de servidores avançados e a negociação com fornecedores.

Ao revisar os estudos mencionados, todos os autores concordam sobre a necessidade de desenvolver, além das competências técnicas, outras habilidades para alcançar desempenho eficaz



na transformação digital. A ideia de desenvolver competências além das técnicas não é nova na literatura. Porém, na TD, as habilidades técnicas podem ser mais facilmente programadas em algoritmos, máquinas e robôs, pois o que distingue os humanos dessas tecnologias são competências que não podem ser programadas com facilidade e que são aplicadas de maneira complexa e não linear, sendo assim chamadas habilidades socioemocionais (Aires, 2020).

Na Tabela 3, apresentamos a Matriz de Competências Socioemocionais, levantadas no estudo teórico, e suas respectivas descrições admitidas neste estudo.

Tabela 3 - Matriz de competências socioemocionais na transformação digital

COMPETÊNCIA SOCIOEMOCIONAL	CONTRIBUIÇÃO NA TD	REFERÊNCIAS
<b>Comunicação</b>	Comunicação clara e eficaz facilita a colaboração entre equipes, essencial para a implementação e integração de novas tecnologias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Travassos, V. D. C. (2019). A importância das <i>soft skills</i> nas competências profissionais</li> <li>●Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D., &amp; Buckley, N. (2020). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation.</li> <li>●Marr, B. (2022). Future skills: The 20 skills and competencies everyone needs to succeed in a digital world.</li> </ul>
<b>Empatia</b>	A empatia permite uma melhor compreensão das necessidades dos usuários e das preocupações dos funcionários, facilitando a adoção de tecnologias digitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Makarius, E. E., &amp; Larson, B. V. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level.</li> <li>●Gomes, G., &amp; Souza, R. (2022). Transformação Digital na Educação para fomentar Competências Digitais.</li> </ul>
<b>Criatividade</b>	Desenvolver soluções inovadoras e se adaptar a novas tecnologias e modelos de negócios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Jiang D, Chen Z, Liu T, Zhu H, Wang S and Chen Q (2022) Individual Creativity in Digital Transformation Enterprises: Knowledge and Ability, Which Is More Important?</li> <li>●Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., &amp; Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception.</li> </ul>

<b>Resolução de problemas</b>	Integrar todas as demais competências gerais, assim como as competências técnicas específicas de sua função, para resolver problemas de variados tipos e graus de dificuldade, utilizando diferentes tecnologias, tanto analógicas quanto digitais, contribuindo de maneira única para a construção de valores organizacionais diferenciados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Shmatko, N., &amp; Volkova, G. (2020). Bridging the skill gap in robotics: Global and national environment.</li> <li>● Ehlers, U. D., &amp; Kellermann, S. A. (2019). Future skills: The future of learning and higher education</li> </ul>
<b>Ética</b>	A habilidade do profissional de adotar comportamentos alinhados à cultura organizacional, respeitando os preceitos normativos e legais, e agindo com transparência e honestidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brochado, M. (2023). Inteligência artificial e ética: um diálogo com Lima Vaz.</li> <li>● Poláková, M., Horváthová Suleimanová, J., Madzík, P., Copus, L., Molnárová, I., &amp; Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0</li> </ul>
<b>Flexibilidade</b>	Ser flexível diante de diferentes cenários e situações, lidando com as mudanças e estabelecendo conexões interdisciplinares, permitindo um ajuste contínuo das estratégias e processos em um ambiente digital em evolução	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ferreira, L. S. (2023). Flexibilidade, empregabilidade e clivagens laborais no segmento da tecnologia da informação.</li> <li>● Koçyiğit, Y., &amp; Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: Research on SMEs</li> </ul>
<b>Bem estar</b>	Garantir o bem-estar dos funcionários mantem a motivação e o desempenho durante a implementação de novas tecnologias e processos digitais, reduzir o estresse e o <i>burnout</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zeike, S., Choi, K. E., Lindert, L., &amp; Pfaff, H. (2019). Managers' well-being in the digital era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? An exploratory study.</li> <li>● Nazareno, L., &amp; Schiff, D. S. (2021). The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being.</li> </ul>
<b>Responsabilidade</b>	Profissionais responsáveis garantem que as tecnologias sejam utilizadas de maneira que respeite as normas legais e os valores organizacionais, assegurando a confiança dos <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ILO. (2021). Shaping Skills and Lifelong Learning for the Future of Work.</li> </ul>
<b>Pensamento Crítico</b>	O pensamento crítico permite avaliar e selecionar tecnologias ideais e estratégias digitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mingaleva, Z., &amp; Vukovic, N. (2020). Development of Engineering Students Competencies Based on Cognitive Technologies in Conditions of Industry 4.0.</li> <li>● Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., &amp; Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.</li> </ul>
<b>Tomada de Decisão</b>	Tomada de decisão de forma rápida, administrando tempo e responsabilidade nas complexidades e incertezas da transformação digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manita, R., Elommal, N., Baudier, P., &amp; Hikkerova, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance.</li> <li>● Meinerz, E. A., Kuhn, N., Hofler, C. E., &amp; Lopes, L. F. D. (2022). Percepções</li> </ul>

		sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em home office
<b>Trabalho em equipe</b>	A colaboração entre equipes interdisciplinares é essencial para implementar novas tecnologias de forma eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mullan, K., &amp; Wajcman, J. (2019). Have Mobile Devices Changed Working Patterns in the 21st Century? A Time-diary Analysis of Work Extension in the UK</li> <li>●Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.</li> </ul>
<b>Liderança</b>	Liderança forte é necessária para guiar a organização por meio das mudanças digitais, alinhando visão e estratégia com a implementação tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gügerçin, S. (2021). How employees survive in the industry 5.0 era: in-demand skills of the near future.</li> </ul>
<b>Inovação</b>	A inovação é fundamental para criar e implementar novas soluções digitais, garantindo que as empresas se mantenham competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Nambisan, S., Wright, M., &amp; Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. Research Policy, 48(8), 103773.</li> </ul>
<b>Resiliência</b>	A resiliência permite que as organizações se adaptem rapidamente a mudanças e desafios imprevisíveis durante a transformação digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Marr, B. (2022). Future skills: The 20 skills and competencies everyone needs to succeed in a digital world.</li> </ul>
<b>Inteligência emocional</b>	A inteligência emocional é vital para gerenciar a mudança e manter um ambiente de trabalho saudável durante a transformação digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Campana, C. A., Roberto, T. M. L., Rebello, F. A. S., Ferreira, M. J., Rabelo, L. F. G., &amp; Bertapelli, B. C. S. (2023). Inteligência emocional: trabalho com eficiência e resiliência.</li> </ul>
<b>Habilidades Digitais</b>	Garantem proteção, facilitam criação de aplicativos, mantêm a competitividade e lideraram o mercado digitalmente, recursos em iniciativas digitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Iansiti, M., &amp; Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world.</li> <li>●Gamil Y. &amp; Cwirzen A. (2022). Digital Transformation of Concrete Technology—A Review. frontiers in Built Environment.</li> <li>●Rodrigues, L. C., Queiroga, A. P. G., &amp; Milhossi, J. F. (2022). Indústria 4.0 e a transformação digital.</li> </ul>
<b>Aprendizado contínuo</b>	O aprendizado contínuo é crucial para que os profissionais se mantenham atualizados com as últimas tecnologias e práticas digitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Silva, F. V. (2023). Conquistando corações e mentes: As competências socioemocionais como reflexo da racionalidade neoliberal em coleções didáticas de projeto de vida.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora.

Acredita-se que, ao desenvolverem essas competências, os profissionais terão um desempenho superior, e quando combinadas com as competências técnicas específicas de suas

funções, poderão alcançar resultados excepcionais, contribuindo assim para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Aires, 2020).

- **Habilidades de comunicação:** discurso, diálogo e aspectos estratégicos da comunicação, permite que indivíduos transmitam mensagens de maneira eficaz, adaptadas a situações e contextos específicos, usando argumentos embasados e persuadindo seus interlocutores para um objetivo em comum dentro de critérios transparentes e éticos (Travassos, 2019; Kane, 2020; Marr, 2022).
- **Empatia:** habilidade do profissional de se colocar no lugar do outro de maneira respeitosa e confiante, estabelecendo relações positivas com pessoas de diferentes etnias, nacionalidades, culturas e gêneros, promovendo interações construtivas e incentivando a cooperação em prol do bem comum (Makarius, 2017; Gomes, 2022).
- **Criatividade:** atua como uma ligação entre o pensamento analítico e intuitivo, possibilitando operar ambos os domínios de maneira, simultaneamente, auxiliando na resolução de problemas (Xu, 2021; Jiang, 2022; Pereira, 2023).
- **Habilidades de resolução de problemas:** ter habilidade de pensar de maneiras distintas, considerar diversas opções e compreender diferentes aspectos do problema, uma maneira versátil de boas ideias para as habilidades de resolução de problemas (Shmatko, 2020; Ehlers, 2020).
- **Ética:** capacidade do profissional em ter comportamentos adequados à cultura organizacional, ética clássica da virtude-ciência, impacto de nossas decisões sobre diversos interessados ao determinar se a tecnologia (por exemplo, o uso de IA). Contribui para o bem-estar e acrescenta valor a essas organizações, ou até que ponto a tecnologia deveria estar envolvida nessas decisões (Brochado, 2023; Poláková, 2023).
- **Flexibilidade:** no ambiente de transformação digital com as novas tecnologias e automação, indivíduos e organizações têm enfrentado o ritmo acelerado de evolução no trabalho, um formato moderno que, do ponto de vista do trabalho, muitas vezes assume formas antiquadas, especialmente no que se refere à relação entre flexibilidade desde eventos climáticos extremos até uma pandemia global (Koçyiğit, 2020; Ferreira, 2023).
- **Bem-estar:** com a digitalização sempre em expansão, podendo causar um sentido opressivo de mal-estar, devido a processos mais complexos, sobrecarga de informações e demandas cognitivas no trabalho, essa habilidade capacita os indivíduos a enfrentarem

ambiguidade/incerteza; portanto, compreender, identificar e lidar com a imprecisão, incerteza e informações contraditórias desempenham um papel crucial (Zeike, 2019; Nazareno, 2021).

- **Responsabilidade**, assumir a responsabilidade de garantir a segurança de indivíduos e empresas no ambiente digital, sendo essa capacidade que contribui para utilizar dados e tecnologia digital de forma responsável do ponto de vista técnico, econômico, social e ambiental (ILO, 2021).
- **Pensamento analítico e crítico**: a habilidade de pensar criticamente é destacada, pois, pelos grandes volumes de informações, ter o pensamento analítico evita estar vulneráveis a informações incorretas (Mingaleva, 2020; Guzzo, 2018).
- **Tomada de decisão**: administrar o próprio tempo e colaborar com outros, à medida que se expandem o trabalho remoto e híbrido, o ritmo acelerado do trabalho, o excesso de informações e as distrações contínuas de e-mails, mensagens ou familiares (Meinerz, 2022).
- **Trabalho em equipe**: a transformação digital expandiu os trabalhos híbridos e remotos que, por sua vez, popularizaram-se. A necessidade de indivíduos capazes de construir e cultivar conexões entre os membros da equipe e fomentar um senso comum de propósito continua sendo essencial (Mullan, 2019).
- **Habilidades de liderança**: a capacidade de influenciar indivíduos dentro e fora de uma organização está em alta nas organizações, com comportamentos de liderança transformacional e colaborativa sendo reconhecidos como ferramentas eficazes para impulsionar resultados positivos (Güngerçin, 2021).
- **Inovação**: conceito positivo de si mesmo também possui uma função crucial, atribuindo sucesso e fracasso, motivando sem mudar o desempenho (Ehlers, 2020).
- **Resiliência**: alcançar sucesso no trabalho, no desenvolvimento pessoal e no crescimento demanda persistência. Essa característica possibilita que pessoas persistam, trabalhem rumo aos seus objetivos e superem desafios, em um ambiente que evolui rapidamente e é tecnologicamente avançado (Marr, 2022; Ehlers, 2020).
- **Inteligência emocional**: a partir da inteligência emocional nas equipes de colaboradores das empresas, descreve-se o papel do líder, que deve gerenciar emoções, começando pelas suas próprias e depois estendendo isso à sua equipe, para realizar uma gestão eficaz. O líder

deve aprimorar suas habilidades para controlar as emoções de cada membro, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e um clima motivacional (Campana, 2023).

- **Habilidades Digitais:** o termo refere-se à habilidade de utilizar mídias digitais de maneira produtiva, criativa e crítica, refletindo sobre seu uso e impacto na sociedade e no trabalho (Gamil, 2022). Essas competências capacitam os indivíduos a gerenciarem dados de forma apropriada, comunicando e compartilhando informações por meio de ferramentas digitais, garantindo sua segurança digital (Rodrigues, 2022).
- **Habilidades de aprendizado:** possibilitam que indivíduos em contextos dinâmicos realizem as adaptações necessárias, por meio da aprendizagem, antecipando-as e dando-lhes forma (Silva, 2019).

A obtenção das *hard skills* tem se tornado progressivamente mais acessível, seja por meio de sistemas inteligentes e tecnologias de mineração de informações, pela transferência de aquisições e alianças estratégicas, ou pela contratação de profissionais qualificados. Isso implica que uma forma inédita de conhecimento ganhará destaque, especialmente aquela que diferencia os indivíduos, como emoções, vigor, intuição e criatividade (Carlucci & Schiuma, 2018).

Nieves e Haller (2014) propõem que indivíduos com um alto nível de conhecimento, habilidades e experiência têm uma capacidade significativa de adquirir e aplicar novos conhecimentos, promovendo assim a renovação da base de recursos de uma organização, na qual o capital humano pode ter um impacto positivo na capacidade de uma organização desenvolver habilidades dinâmicas de detecção, aprendizado, integração e coordenação. Por exemplo, as organizações simultaneamente manejam conhecimento tácito e explícito, sendo o conhecimento tácito associado a ações humanas, como criatividade, comunicação, conjecturas, suposições, educação e aprendizado. Assim, deve-se considerar o papel dos indivíduos como antecedentes das capacidades dinâmicas (Poláková, 2010).

## 2.4 Visão Baseada em Recursos – RBV (Resource Based View)

O crescimento acelerado do setor industrial nos dias atuais permitiu que grandes empresas com capital robusto e em larga escala fomentassem uma competição intensa entre si. Essa competição pode ser tanto saudável quanto prejudicial, podendo afetar negativamente outras partes envolvidas. Práticas monopolistas ou barreiras à entrada no mercado são exemplos de competição

desleal (Lubis, 2022). Dessa maneira, para que uma empresa prospere em um ambiente competitivo rigoroso, é essencial que ela seja inovadora (Gawer & Cusumano, 2002; Laitinen, 2001). Características de recursos que conferem vantagens competitivas podem ser alcançadas se esses recursos possuírem valores únicos, forem difíceis de imitar e não tiverem substitutos facilmente disponíveis.

A Visão Baseada em Recursos (RBV) é uma abordagem interna que pode proporcionar uma vantagem competitiva (Kristinae, 2023). A RBV sugere que a eficiência e a eficácia de uma empresa dependem significativamente de seus recursos (Savino & Shafiq, 2018). Segundo Barney (1991), os recursos que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável devem possuir as seguintes características: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e insubstituibilidade. A RBV analisa os ativos, a expertise, as capacidades e os ativos intangíveis de uma empresa, considerando também seus recursos internos, para identificar sua vantagem estratégica. (Lubis, 2022).

A Visão Baseada em Recursos (RBV), centrada na análise interna, surgiu como uma abordagem oposta à organização industrial, que é considerada estática por focar em fatores externos (Grant, 1991). Especificamente, a RBV complementa, de maneira valiosa, a abordagem estratégica de Porter (1980) (Miller e& Shamsie, 1996), tendo como objetivo compreender o crescimento e a diversificação das empresas (Lowe & Teece, 2001). Inicialmente reconhecida no campo da gestão estratégica, a RBV encontrou aplicação em todas as áreas funcionais de negócios, incluindo a gestão de operações (OM), área na qual tem capacidade de fornecer um modelo para integrar uma variedade de recursos distintos, explicando seus efeitos sinérgicos e diferenciais no desempenho e nas contingências semelhantes (Chahal, 2020).

No ambiente contemporâneo, a teoria da RBV sugere que, para que uma organização tenha recursos, também devem evidenciar a habilidade de maximizar seu potencial para alcançar desempenho superior e vantagem competitiva (Kosiol, 2023). A necessidade de um planejamento estratégico voltado para o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional e da reputação, permitindo à organização enfrentar e se recuperar de desafios externos, como crises econômicas e sociais, ainda requer investigação adicional. Os pesquisadores têm se dedicado mais à identificação das forças e fraquezas organizacionais em relação às ameaças e oportunidades externas, em vez de focar na sobrevivência organizacional (Haddad, 2015; Kwon, 2013; Teoh, 2012).

Os conceitos de recursos e capacidades não são idênticos, mas frequentemente são utilizados de maneira conjunta. Wernefelt (2011) caracterizou um recurso como qualquer elemento

que possa ser percebido como uma força ou fraqueza. Por outro lado, capacidades denotam a habilidade da empresa para utilizar recursos (Amit & Schoemaker, 1993). Wernerfelt (1984) examinou as empresas sob a ótica dos recursos, em vez do produto. Recursos estratégicos capacitam uma empresa a obter uma vantagem informacional nos mercados de fatores estratégicos (Barney, 1986b), influenciando sua habilidade para gerar valor por meio de ações de estruturação. Dessa forma, recursos estratégicos criam uma vantagem informacional que se transforma na origem de uma vantagem competitiva, principalmente depois que as ações de orquestração são realizadas (D’Oria, 2021).

Barney (1991) destacou que os recursos organizacionais envolvem a maneira como uma empresa está organizada, administrada e as interações informais entre grupos internos que afetam processos de decisão e o compartilhamento de conhecimento. Lubis (2022) teoriza que os recursos organizacionais também afetam as capacidades estratégicas, levando em conta o impacto do comprometimento da gestão nas operações e a importância do envolvimento ativo dos *stakeholders* nos processos de tomada de decisão.

Oportunidades no desenvolvimento empresarial, a partir das habilidades dos empreendedores, podem melhorar o desempenho dos negócios em termos de tempo e mão de obra, com recursos empresariais que possuem uma variedade de características inovadoras na criação ou desenvolvimento de novas ideias (Cuthbertson, 2022). Vários indicadores de orientação empreendedora incluem uma variedade de habilidades (criativas), inovação na identificação de oportunidades e desenvolvimento de ideias de negócios (Karademir, 2021; Bauer, 2008). A referência para aumentar o resultado final de um negócio é a renda, baseada na teoria RBV, sendo um bom fator de orientação empreendedora, que criará um negócio sustentável como uma resposta positiva ao aumento dos negócios (Malhotra, 2024).

A capacidade gerencial em si não é rara, mas altos níveis de capacidade gerencial, além das habilidades possuídas pelos concorrentes que são raros (Sirmon, 2010). O estudo exploratório de La Paz et al. (2019) descobriu um nível relativamente baixo de alinhamento entre as definições organizacionais para o cargo de CIO e os indivíduos contratados. Aproximadamente um terço da amostra correspondia à definição de função e perfil profissional, enquanto cerca de 14% dos CIOs estavam excessivamente qualificados para a posição.

Nesse sentido, a RBV (Resource Based View), na qual um dos recursos intangíveis é a capacidade humana coletiva e individual (Wernerfelt, 1984 e Barney (1991), dá origem, quase



simultaneamente, à noção de *core competence* – âmbito organizacional e estratégico (Prahalad & Hamel, 1990) e de competências profissionais - perspectiva individual (Boyatzis, 1982; Le Boterf, 1994). Diversas pesquisas sobre capacidades baseadas em TI relacionam melhorias no desempenho corporativo com o valor de processamento da informação (Cao et al., 2019), à infraestrutura de TI, às competências humanas em TI e aos intangíveis habilitados pela TI (Bharadwaj, 2000; Wade & Hulland, 2004). Por outro lado, os seres humanos se ajustam mais lentamente às mudanças do que a evolução da disrupção tecnológica, e requer tempo e recursos para se adquirir e desenvolver novas habilidades e capacidades, além de se alcançar a capacidade de selecionar e recrutar executivos de alto nível, que são escassos e inimitáveis (Barnes, 2021).

No próximo capítulo, descrevem-se os passos metodológicos para a execução da parte empírica desta pesquisa, baseada na estrutura teórica apresentada.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico deste estudo, conforme sintetizado na Tabela 4 e descrito a seguir.

Tabela 4 - Percurso metodológico seguido

<b>NATUREZA DA PESQUISA</b>	Qualitativa
<b>ABORDAGEM METODOLOGICA</b>	Exploratória
<b>PARADIGMA</b>	Interpretativista

ETAPAS	MÉTODO	UNIDADE DE ANÁLISE	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS
1. Levantamento Bibliográfico	Pesquisa Bibliográfica	Competências Socioemocionais / <i>Soft skills</i> / Transformação Digital	Busca em Bases de Dados	Organização e Síntese do Estudo
2. Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	Revisão Sistemática	Competências Socioemocionais / <i>Soft skills</i> / Transformação Digital	Seleção de Artigos Relevantes	Análise e Síntese de Resultados
3. Pesquisa Processual	Método de Pesquisa Qualitativa por meio de entrevistas	CEO / DIRETORES / GESTORES	Entrevista	Descrição e Análise dos conteúdos

**Fonte:** elaborada pelo autor.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem qualitativa foi utilizada nesta dissertação, focando no aspecto subjetivo do fenômeno estudado. Utilizamos artigos como fonte primária de investigação, analisando como as competências sociais têm sido discutidas e percebidas neste contexto de transformação digital organizacional. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas, que seguiram um roteiro semiestruturado, conduzidas pela autora junto a profissionais de gestão empresarial, que lidaram e lidam com o fenômeno estudado.

### 3.2 Levantamento bibliográfico

Como já descrito, realizou-se levantamento bibliográfico, buscando identificar os estudos sobre as práticas e conhecimento das competências socioemocionais e transformação digital. A busca inicial foi realizada em fevereiro de 2024, nas bases de dados Web of Science (WOS), Scopus, Scielo e Google Scholar, resultando em artigos que consideravam os termos (transformação digital, ambiente digital, competências socioemocionais) no título, abstract, resumo e palavra-chave.

### 3.3 Revisão Sistemática da Literatura

Foi realizada uma RSL, buscando sistematizar a literatura conceitual e empírica sobre a contribuição das competências socioemocionais na transformação digital, para sintetizar os achados de maneira reproduzível e assertiva (Tranfield et al., 2003). A questão de pesquisa que norteia essa revisão é: quais são as principais contribuições das competências socioemocionais no ambiente digital construído em organizações? Com o intuito de avançar na resposta a esta questão, este trabalho teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura a fim de identificar quais as contribuições das competências socioemocionais são mais relevantes no ambiente digital. Como parte da etapa empírica, foram conduzidas e analisadas entrevistas com profissionais que trabalham em empresas que passam pela transformação digital.

Inicialmente, definiu-se um conjunto de termos a serem pesquisados, que contemplassem as temáticas de transformação digital e competências socioemocionais dentro do contexto das organizações. Assim, foi possível elaborar uma *string* de busca, que envolvesse os referidos termos e suas eventuais variações. Outros elementos importantes nos critérios de busca se referem ao período de tempo investigado (2019 a 2023), o tipo de documento (apenas artigos de periódicos e revisões), os idiomas dos artigos (inglês, espanhol e português) e área de conhecimento (dada a abrangência do tema, optou-se por artigos mais próximos às áreas de administração e negócios e eventualmente algumas interfaces com a psicologia e educação).

Definidos os critérios de busca, as palavras-chave foram inseridas nos mecanismos de busca por título, resumo e palavras-chave das bases de dados Scopus e Web of Science. Adicionalmente, os demais elementos (ano, idioma, tipo de documento e áreas de conhecimento) foram aplicados a

partir dos respectivos filtros de cada base.

Os resultados iniciais de cada base de dados foram então exportados em formato Bibtex e inseridos em uma rotina implementada em linguagem R. O objetivo desta etapa era o de evidenciar artigos constantes nas duas bases, eliminar duplicidades e elaborar uma base única de artigos.

Partindo dessa base, os títulos, resumos e palavras-chave dos artigos puderam ser lidos e avaliados, de acordo com o objetivo geral do trabalho. Uma vez identificado que um artigo não apresentava aderência à temática aqui discutida, o mesmo era retirado da base e não passava à etapa de leitura em profundidade. Por fim, realizou-se um processo de leitura em profundidade dos artigos selecionados de modo a: (i) enquadrá-los junto às categorias de análise preconizadas pelos autores; e (ii) evidenciar sua contribuição na melhor compreensão do papel das competências socioemocionais no âmbito da transformação digital encarada pelas organizações. As interpretações advindas do processo de leitura em profundidade dos artigos subsidiaram as discussões dos resultados encontrados na etapa empírica bem como o direcionamento das propostas de trabalhos futuros.

Conforme previamente comentado, a definição dos termos de pesquisa, juntamente com o conjunto de critérios de análise, propiciou a geração de uma lista de artigos em cada uma das bases pesquisadas. Inicialmente, foram apresentados 12 artigos oriundos da Web of Science, enquanto a base Scopus apresentou um total de oito trabalhos. Acredita-se que o baixo volume de artigos encontrado deve-se às restrições do período de análise e das áreas de conhecimento investigadas. Após a implementação das listas iniciais no *script* linguagem R, pôde-se verificar a existência de cinco artigos em duplicidade. A partir da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos 15 artigos restantes, apenas nove foram considerados elegíveis para a etapa de leitura em profundidade. A Tabela 5 apresenta as *strings* de busca de cada base de dados e os quantitativos de artigos obtidos em cada uma das etapas descritas até aqui.

Tabela 5 - Strings e resultados iniciais das buscas

Base de dados	Strings	Resultados	Avaliados	Elegíveis
<i>Web of Science</i>	"soft skill*" OR "socio-emotional competenc*" OR "socioemotional competenc*" (Topic) and "digital transform*" (Topic) and 2023 or 2022 or 2021 or 2020 or 2019 (Publication Years) and Article or Review Article (Document Types) and English or Spanish (Languages) and Management or Business or Industrial Relations Labor or Social Sciences Interdisciplinary or Psychology Multidisciplinary (Web of Science Categories)	12	15	9

Scopus	( TITLE-ABS-KEY ( "soft skill*" OR "socio-emotional competenc*" OR "socioemotional competenc*" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "digital transform*" ) ) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2024 AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "DECI" ) )	8		
--------	--	---	--	--

**Fonte:** elaborada pela autora

No que concerne às abordagens e aos métodos empregados, pode-se observar uma maior incidência de trabalhos qualitativos que, em grande medida, baseiam-se em revisões da literatura e/ ou análises documentais. Afastando-se dessa tendência, encontra-se o trabalho de Goulart et al. (2022), que realiza um conjunto de entrevistas semiestruturadas e posteriormente grupos focais como método de coleta de dados. Complementarmente, os trabalhos de natureza quantitativa (Caputo et al., 2019; Garcez et al., 2023) focam-se na implementação de modelos de equações estruturais. Um ponto de destaque pode ser encontrado nos trabalhos de Henderikx e Stoffers (2023) e Galanti et al. (2023), que assumem uma abordagem híbrida (quali-quant). Nesses trabalhos, pode-se observar a utilização de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, em consonância com técnicas quantitativas, como a análise de *clusters* e a análise de co-ocorrência.

Em relação ao contexto ou objeto de investigação dos trabalhos, pode-se verificar um maior foco na figura dos gestores, sejam estes intermediários ou de alto escalão (Henderikx & Stoffers, 2023), de pequenas e médias empresas (Bannikov et al., 2022; Galanti et al., 2023) ou de áreas funcionais, como TI (Goulart et al., 2022) e RH (Caputo et al., 2023). Outros pontos relevantes são os artigos voltados ao ambiente acadêmico, apresentados por Garcez et al. (2022) e Garcez et al. (2023), e os trabalhos com escopo mais abrangente, identificados em Graglia et al. (2022), que analisam o processo de transformação digital como um fenômeno de mudança de ambiente de trabalho. Além disso, identificou-se que Caputo et al. (2019) desenvolvem um modelo de capacitação de profissionais em meio ao contexto de transformação digital. A Tabela 6 a seguir sintetiza tais achados.

Tabela 6 - Abordagens, procedimentos metodológicos e contextos investigados

Tipos de abordagem	Procedimentos metodológicos	Contexto ou perfil investigado	Autores
Híbrida (Quali-Quant)	Entrevistas semi-estruturadas	Gestores intermediários e superiores	HENDERIKX & STOFFERS (2023)
	Análise de conteúdo Análise de co-ocorrência Análise de <i>clusters</i>	Gestores de PME	GALANTI ET AL. (2023)
Quantitativa	Modelagem de equações estruturais	Organizações em geral	CAPUTO ET AL. (2019)
		Ambiente acadêmico	GARCEZ ET AL. (2023)

Qualitativa	Análise documental Revisão da literatura	Gestores de PME	BANNIKOV ET AL. (2022)
		Processos de Transformação Digital	GRAGLIA ET AL. (2022)
	Entrevistas Grupo focal	Gestores de TI	GOULART ET AL. (2022)
	Revisão da literature	Gestores de RH	CAPUTO ET AL. (2023)
		Ambiente acadêmico	GARCEZ ET AL. (2022)

Fonte: elaborada pela autora

O último esforço de análise realizado objetivou elencar não apenas os cenários ou desafios enfrentados pelas organizações em seus processos de transformação digital, mas também quais as competências socioemocionais associadas a este processo. É preciso ressaltar que, em meio à análise dos resultados, pode-se observar a presença de competências de natureza mais técnica (*hard skills*), vide Caputo et al. (2019) e Goulart et al. (2022), assim como a relação de antecedência das competências socioemocionais na explicação de outros fenômenos, como observado em Garcez et al. (2023).

De modo geral, é possível observar uma predominância da temática da transformação digital em torno da figura do gerente (em empresas de diferentes portes e/ ou atuando em diferentes áreas funcionais) e no desafio de desenvolver competências socioemocionais para lidar com os desafios atuais das organizações. Uma perspectiva que se sobressai a essa discussão é apresentada por Graglia et al. (2022). Os autores trazem à tona o debate sobre a necessidade de desenvolvimento de competências em meio ao processo de robotização em várias áreas da sociedade. Em linha com tal debate, mas de maneira mais subliminar, pode-se citar Caputo et al. (2019), que discutem como as habilidades interpessoais podem dar suporte aos processos de inovações tecnológicas.

Os trabalhos de Garcez et al. (2022, 2023) além de se destacarem dos demais por investigarem o contexto do ambiente universitário, também chamam a atenção pela ideia de construção de um racional teórico-empírico acerca do desenvolvimento de *soft skills* naquele cenário. Se em Garcez et al. (2022) pode-se evidenciar os pilares que sustentam tal desenvolvimento (leia-se características individuais, culturais e compartilhamento de conhecimento), em Garcez et al. (2023), discute-se como estas *skills* têm influência positiva na intenção empreendedora. A Tabela 7, a seguir, sumariza a análise acerca dos cenários de transformação digital e as competências associadas.

Tabela 7 - Cenários de transformação digital e competências associadas

CENÁRIO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	SOFT SKILLS	AUTORES
Empresas de Tecnologia e Recursos Humanos	Visão empreendedora, criatividade, pensamento crítico, colaboração, proficiência em codificação e programação, ética e responsabilidade social.	GOULART ET AL. (2022)
Empresas do setor de TI / Gestores	Habilidades interpessoais, inovações tecnológicas.	CAPUTO ET AL. (2019)
Ambiente Universitário	Três pilares sustentam as <i>soft skills</i> : (1) características individuais; (2) características culturais; e (3) compartilhamento de conhecimento.	GARCEZ ET AL. (2022)
	Relação entre os pilares do empreendedorismo acadêmico digital - <i>hard skills</i> e <i>soft skills</i> , têm influências diretas e indiretas positivas e significativas na Intenção Empreendedora.	GARCEZ ET AL. (2023)
Gestores e Liderança	Cultura de inovação, flexibilidade, comunicação.	GALANTI ET AL. (2023)
Processo de substituição de mão de obra por máquinas nas atividades laborais em todas as áreas da sociedade	Flexibilidade, capacidade de adaptação, inovação, criatividade, pensamento crítico e aprendizado contínuo.	GRAGLIA ET AL. (2022)
<i>Soft skills</i> nas organizações RH Atual	Adaptabilidade, criatividade, resiliência, capacidade de inovação, tomada de decisão.	CAPUTO ET AL. (2023)
Gestão de projetos no processo de transformação digital de pequenas e médias empresas	Habilidades de comunicação, liderança, trabalho em equipe, comunicação com <i>stakeholders</i> e clientes, resolução de conflitos, habilidades e conhecimento técnico.	BANNIKOV ET AL. (2022)
Gestores intermediários e superiores	Trabalho em equipe, colaboração, habilidades de comunicação e personalidades individuais, mas também incluir a compreensão da dinâmica paisagem digital.	HENDERIKX & STOFFERS (2023)

**Fonte:** elaborada pela autora

Por fim, apresentam-se os achados apontados pelos artigos selecionados, dando destaque às competências socioemocionais ressaltadas pelos autores em suas conclusões. Goulart et al. (2022) evidenciam que líderes em TI precisam de visão empreendedora, criatividade, pensamento crítico e habilidades de colaboração, além de serem proficientes em codificação e programação, demonstrando a necessidade de gestores que não apenas entendam as novas tecnologias, mas também sejam capazes de inovar e trabalhar em equipe de forma eficaz. Em linha, Caputo et al. (2021) ressaltam que o desenvolvimento das *soft skills* na transformação digital foi motivado por fatores como interação humano-tecnologia e a necessidade de novas competências frente aos desafios da transformação digital.

Uma vez que o ambiente universitário exige uma outra abordagem para as *soft skills*, sustentada por características individuais, culturais e pelo compartilhamento de conhecimento,

Garcez et al. (2022, 2023) alertam sobre a necessidade de integrar *soft skills* no currículo acadêmico, para preparar os alunos para o mercado de trabalho digital. Outrossim, os autores destacam a relação positiva das *soft* e *hard skills* na intenção empreendedora.

Destacando o papel de competências como flexibilidade e comunicação, Galanti (2023) sugere que os departamentos de RH desenvolvam estratégias de treinamento que combinem habilidades técnicas e interpessoais, para que as organizações se adaptem rapidamente às novas tecnologias e mudanças. Recomendações similares foram trazidas por Graglia et al. (2022), em relação à flexibilidade, capacidade de adaptação, inovação, criatividade, pensamento crítico e habilidades para lidar com mudanças. Em adição à comunicação já citada em outros artigos, pode-se verificar em Bannikov et al. (2022) e Henderikx e Stoffers (2023) a importância de elementos como a liderança e o trabalho em equipe (ver Tabela 8, que traz a matriz de amarração da RSL).

Tabela 8 – Matriz de competências emocionais RSL

COMPETÊNCIAS	AUTORES
Visão Empreendedora	Goulart et al. (2022)
Criatividade	Goulart et al. (2022), Graglia et al. (2022), Caputo et al. (2023)
Pensamento Crítico	Goulart et al. (2022), Graglia et al. (2022)
Ética e Responsabilidade Social	Goulart et al. (2022)
Habilidades Interpessoais	Caputo et al. (2019), Henderikx & Stoffers (2023), Garcez et al. (2022)
Compartilhamento de Conhecimento	Garcez et al. (2022)
Cultura de Inovação Tecnológicas	Galanti et al. (2023), Caputo et al. (2019), Caputo et al. (2023)
Flexibilidade	Galanti et al. (2023), Graglia et al. (2022), Caputo et al. (2023)
Comunicação	Galanti et al. (2023), Bannikov et al. (2022), Henderikx & Stoffers (2023)
Capacidade de Adaptação	Graglia et al. (2022)
Aprendizado Contínuo	Graglia et al. (2022)
Resiliência	Caputo et al. (2023)
Tomada de Decisão	Caputo et al. (2023), Bannikov et al. (2022)



<b>Liderança</b>	Bannikov et al. (2022)
<b>Trabalho em Equipe</b>	Bannikov et al. (2022), Henderikx & Stoffers (2023), Goulart et al. (2022)
<b>Conhecimento Técnico</b>	Bannikov et al. (2022)
<b>Resolução de Conflitos</b>	Bannikov et al. (2022)
<b>Habilidades Digitais</b>	Henderikx & Stoffers (2023), Goulart et al. (2022)

**Fonte:** elaborada pela autora.

De acordo com a análise dos resultados obtidos com essa pesquisa e com a revisão da literatura apresentada, destaca-se a relevância das *soft skills* em meio aos fenômenos de transformação digital (TD). A partir dos diferentes contextos identificados em artigos obtidos por meio de uma revisão sistemática da literatura, foi possível identificar um conjunto de competências socioemocionais relevantes. Dentre essas competências, pode-se destacar a recorrência de habilidades como inovação, criatividade, pensamento crítico, liderança, e trabalho em equipe no contexto digital.

Diferentes autores analisados defendem que a TD não apenas motivou o desenvolvimento dessas competências, mas também exigiu sua integração para enfrentar os desafios emergentes do contexto digital. A interação entre tecnologia e habilidades humanas se tornou fundamental para o sucesso organizacional, destacando a adaptação, flexibilidade e capacidade de resposta como pilares cruciais para a competitividade.

Ao longo do processo de TD, as competências socioemocionais desempenham um papel central, ao facilitarem uma gestão adaptativa e colaborativa, não apenas pela implementação de novas tecnologias, mas também por promoverem um ambiente propício à inovação e ao crescimento sustentável. Assim, integrar e desenvolver tais habilidades se tornou imperativo para líderes e profissionais que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar na era digital.

Apesar deste trabalho figurar como um esforço de investigação inicial em uma temática que ganha cada vez mais destaque nos campos acadêmico e profissional, o mesmo não está isento de limitações. Dentre elas, pode-se destacar o baixo número de artigos coletados em decorrência dos critérios de seleção de periódicos já mencionados na etapa de procedimentos metodológicos. Neste sentido, apresenta-se como proposta de trabalhos futuros a expansão das áreas de conhecimento e até mesmo uma análise de como o desenvolvimento de competências socioemocionais é percebida

em diferentes áreas e/ ou segmentos de atuação.

### **3.4 Abordagem qualitativa - entrevistas**

Com base na utilização de diferentes estruturas de indicadores e fundamentada em um referencial teórico, foi empregada uma abordagem qualitativa exploratória para avaliar tanto a adequação dos construtos investigados quanto a eventual presença de outras estruturas conceituais não previstas no arcabouço teórico, especialmente no contexto de adaptações à nova realidade imposta pela transformação digital. Assim, foi desenvolvida esta etapa, envolvendo profissionais atuantes em empresas que enfrentam ou já enfrentaram transformações digitais significativas em suas práticas e operações.

Segundo Creswell e Creswell (2021), uma das características fundamentais da pesquisa qualitativa exploratória é o uso de fontes de dados, incluindo entrevistas, documentos qualitativos e observações realizadas pelo pesquisador, que são revisadas para permitir a análise e a integração das informações coletadas. Para os autores, um dos desafios centrais do pesquisador é aproveitar os dados provenientes da revisão inicial da literatura para criar instrumentos e encontros que sejam pertinentes e eficazes, promovendo reflexões sobre os temas investigados. De forma alinhada, Hernández-Sampieri, Collado e Lucio (2017) enfatizam a relevância de consultar especialistas durante a etapa qualitativa de estudos exploratórios, com o intuito de gerar resultados mais precisos e criar insumos relevantes para futuras investigações. Nessa perspectiva, o pesquisador organiza e analisa os dados qualitativos obtidos, empregando-os como alicerce para interpretações e ilustrações sobre o fenômeno estudado.

#### **3.4.1 Participantes da Pesquisa**

Como já destacado, o método qualitativo exploratório envolve a combinação ou integração de abordagens qualitativas com seus respectivos dados em um estudo. Tal abordagem se caracteriza pela análise extensiva e por sua interseção com a literatura já estabelecida (Creswell; Creswell, 2021). Para esses autores, os dados qualitativos apresentam um caráter aberto, sem respostas pré-definidas, mas com uma significativa capacidade de capturar informações empíricas extraídas da realidade.

Nesse sentido, a população pesquisada foi composta por 16 profissionais, que são gestores atuantes em empresas com ambientes de transformação digital. Os participantes foram selecionados com base nos seguintes critérios:

1. Ocupação de cargos de liderança, como gestores de equipes ou projetos diretamente relacionados à transformação digital.
2. Disponibilidade para participar de entrevistas online.

As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro previamente planejado, conforme descrito adiante. A seleção das empresas participantes ocorreu por conveniência, a partir de indicações, com o objetivo de incluir uma diversidade de perfis organizacionais e gerenciais. A expectativa era que as organizações e os profissionais selecionados revelassem estruturas e processos relacionados à transformação digital em seus ambientes de trabalho, bem como as competências necessárias para se adaptarem a essa nova realidade. Esses insights são particularmente relevantes para fomentar mudanças e avanços nos cenários organizacionais.

Conforme Hernandez-Sampieri et al. (2017), a amostragem na pesquisa qualitativa é determinada durante ou após a imersão inicial no contexto, orientando-se por um ou mais objetivos específicos. A intenção é selecionar casos ou unidades de análise que representem adequadamente o fenômeno em estudo. O número de casos é definido com base na saturação teórica das categorias em análise. Segundo os mesmos autores, a amostragem qualitativa não tem caráter probabilístico, nem busca generalizar os resultados; sua quantidade é estabelecida com base em critérios como saturação de categorias, natureza do fenômeno, profundidade de compreensão e viabilidade de coleta e análise.

Seguindo esse entendimento, o número de entrevistas, nesta pesquisa, foi definido pelo critério de saturação teórica. Assim, constatou-se, ao longo do processo contínuo de coleta e análise de dados, que, após determinado ponto, nenhuma nova informação substancial emergia das respostas. A análise foi iniciada simultaneamente ao processo de coleta para identificar esse ponto. Tendo em vista os objetivos da pesquisa, as análises buscaram determinar o momento em que surgissem poucas informações significativamente novas em relação aos tópicos abordados, tanto individualmente quanto no conjunto dos entrevistados.

A partir da escolha dos casos analisados, buscou-se compreender como as empresas lidam com a transformação digital e as competências socioemocionais necessárias nesse contexto. Para Marconi e Lakatos (2004), a preparação das entrevistas é um elemento essencial, abrangendo desde

o planejamento inicial, o contato prévio com o entrevistado, a formulação das perguntas, o registro das respostas e o encerramento da entrevista. As autoras ressaltam que, para que as respostas contribuam efetivamente para a pesquisa, é necessário que atendam a critérios como validade, relevância, clareza, especificidade, profundidade e extensão. Complementando essa perspectiva, Creswell e Creswell (2021) recomendam que os pesquisadores elaborem protocolos detalhados antes de conduzir entrevistas, incluindo notas descritivas, dados demográficos e informações sobre local e horário das entrevistas. Para os mesmos autores, o protocolo deve conter o roteiro de perguntas com diversos componentes: introdução, questões iniciais, perguntas principais, técnicas de sondagem e instruções finais.

Com base nessas diretrizes, foram realizadas as etapas preparatórias, incluindo a elaboração de um roteiro de entrevistas semiestruturado com base nas dimensões e indicadores teóricos.

### **3.5 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores atuantes em ambientes de transformação digital.

#### **3.5.1 Seleção dos participantes**

Os participantes foram selecionados com base nos seguintes critérios:

3. Ocupação de cargos de liderança, como gestores de equipes ou projetos diretamente relacionados à transformação digital.
4. Disponibilidade para participar de entrevistas online.

#### **3.5.2 Agendamento e plataforma**

As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Google Meet, devido à sua acessibilidade, funcionalidade e ampla adoção no contexto da transformação digital. O uso de plataformas digitais para coleta de dados qualitativos é um reflexo direto do impacto das tecnologias na pesquisa acadêmica e profissional, permitindo superar barreiras geográficas e logísticas (Gray et al., 2020). Cada entrevista foi previamente marcada em horários convenientes

para os participantes, e um convite eletrônico foi enviado com o link de acesso e detalhes sobre o propósito da pesquisa.

### 3.5.3 Instrumento de Coleta

Foi utilizado um roteiro semiestruturado composto por sete perguntas principais, elaboradas para explorar:

#### **1. Transformação Digital no contexto organizacional**

- **a:** O entrevistado atua ou atuou em ambiente organizacional no qual se caracterizava um processo de TD? Qual sua função nesse processo?

#### **2. Conhecimento e Percepção sobre Competências Socioemocionais**

- **b:** Quais competências socioemocionais você conhece? Quais delas eram empregadas no ambiente da organização onde você atua ou atuou?
- **c:** Como você vê a evolução das competências socioemocionais nos últimos anos com a crescente digitalização?

#### **3. Impacto das Competências Socioemocionais**

- **d:** Como as competências socioemocionais influenciam a colaboração entre equipes em um ambiente de transformação digital?
- **e:** Quais são as principais barreiras que sua equipe enfrenta ao desenvolver competências socioemocionais em um ambiente de transformação digital?

#### **4. Papel da Liderança**

- **f:** De que forma a liderança pode influenciar o desenvolvimento de competências socioemocionais durante a transformação digital?

#### **5. Práticas Organizacionais**

- **g:** Como sua empresa tem promovido o desenvolvimento de competências socioemocionais em meio à transformação digital?

### 3.5.4 Procedimento de condução das entrevistas

As entrevistas foram conduzidas respeitando a privacidade dos participantes. O procedimento seguiu as seguintes etapas:

1. **Introdução:** Apresentação da pesquisadora, explicação do propósito da entrevista e obtenção do consentimento verbal para a gravação.
2. **Exploração Temática:** Realização das perguntas principais, com abertura para explorar questões emergentes de acordo com as respostas dos participantes.
3. **Encerramento:** Agradecimento pela participação, resumo das informações coletadas e explicação sobre os próximos passos da pesquisa.

Cada entrevista teve uma duração média de 20 minutos, sendo gravada com o consentimento dos participantes para posterior transcrição e análise. Todas as gravações foram armazenadas em local seguro, seguindo as diretrizes éticas de confidencialidade.

### 3.5.5 Registro e organização dos dados

As entrevistas gravadas foram transcritas integralmente, utilizando a plataforma *Descript* para garantir fidelidade às narrativas dos participantes. Posteriormente, as transcrições foram revisadas para eliminar erros e organizar o conteúdo de maneira sistemática, facilitando o processo de análise temática. Foi utilizado também o *ChatGPT* como apoio para a organização das transcrições, categorização das questões e dados coletados.

## 3.6 Análise dos dados

Após a realização e transcrição das entrevistas, a análise de conteúdo foi conduzida conforme o modelo de Bardin (2011), estruturada em três fases:

- **Pré-análise:** leitura inicial e transversal do material coletado, com o objetivo de compreender as respostas, identificar novas ideias e verificar as hipóteses e indicadores que embasaram as interpretações.
- **Exploração do material:** codificação e organização das unidades de registro e temas, com base em categorias já descritas na literatura e agrupadas em dimensões. Bardin (2011) descreve esse procedimento como uma divisão em "caixas", aplicável a sistemas teóricos previamente delineados. A categorização foi realizada com base na repetição de conteúdos por grande parte dos respondentes, sem desconsiderar elementos relevantes que fossem menos frequentes.

- **Tratamento e interpretação dos resultados:** os dados foram analisados em consonância com os objetivos da pesquisa, estabelecendo relações entre categorias, padrões nos relatos e insights. Segundo Bardin (2011), Câmara (2013) e Hernández-Sampieri et al. (2017), os resultados devem ser apresentados de forma indutiva, destacando padrões, categorias emergentes e conexões entre as informações coletadas.

Os resultados desta etapa forneceram elementos valiosos para compreender a relação entre transformação digital e competências socioemocionais nas organizações, contribuindo para o avanço teórico e prático sobre o tema.

A seguir, a Tabela 9 traz a amarração do roteiro de entrevistas, considerando as questões, literatura e relações com os objetivos da pesquisa.

Tabela 9 – Matriz das relações das questões e validação da pesquisa.

QUESTÕES AOS ENTREVISTADOS	OBJETIVO E VALIDAÇÃO DA RESPOSTA
a- O entrevistado atua ou atuou em ambiente organizacional no qual se caracterizava um processo de TD? Qual sua função nesse processo?	Relação do entrevistado com o tema e a relevância e profundidade de sua opinião.
b- Quais competências socioemocionais você conhece? Se possível, cite 5 delas. Quais delas eram empregadas no ambiente da organização onde você atua ou atuou?	Visão do entrevistado sobre a relação central da pesquisa
c- Quais delas eram as 3 mais importantes? Justifique a importância de cada uma delas.	Nível de relevância das competências socioemocionais no ambiente de TD e porque
d- Como você vê a evolução das competências socioemocionais nos últimos anos com a crescente digitalização?	Avaliar a percepção do entrevistado sobre mudanças e adaptações nas competências socioemocionais devido à transformação digital (TD).
e- Como as competências socioemocionais influenciam na colaboração entre equipes em um ambiente de transformação digital?	Identificar o impacto das competências socioemocionais na dinâmica de equipe e na eficácia da colaboração em ambientes digitais.
f- Você acredita que as competências socioemocionais são essenciais para a adaptação a novas tecnologias? Por quê?	Explorar a relação entre a capacidade de adaptação tecnológica e as competências socioemocionais, reforçando sua importância no contexto de TD.
g- Quais são as principais barreiras que sua equipe enfrenta ao desenvolver competências socioemocionais em um ambiente de transformação digital?	Identificar desafios na implementação e desenvolvimento de competências socioemocionais em contextos de transformação digital (TD).

Fonte: elaborada pela autora

Em relação à coleta de dados sobre o processo, Pentland (1999) também argumenta que as narrativas obtidas diretamente dos participantes desses eventos representam uma das maneiras mais

significativas de acessar informações sobre os eventos e suas fases. De fato, cada narrativa oferece uma descrição detalhada de um processo (Pentland, 1999). Por outro lado, um desafio mais recente, discutido por Cloutier e Langley (2020), destaca as dificuldades na obtenção de dados empíricos de praticantes, levando-os a sugerir e empregar revisões de artigos conceituais e empíricos como um complemento às entrevistas com os atores do processo em sua pesquisa recente.

No próximo capítulo, descreve-se a análise dos resultados desta pesquisa.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas e dos dados complementares fornecidos, foi possível analisar o papel das competências socioemocionais no contexto da transformação digital (TD). A discussão foi organizada em categorias, que abordam transformação digital no contexto organizacional, a percepção sobre competências socioemocionais, o impacto dessas competências, o papel da liderança e as práticas organizacionais promovidas, como mostra a Tabela 10.

Tabela 10 – Categorias de análise

CATEGORIAS	QUESTÕES
1. Contexto do Entrevistado	a: O entrevistado atua ou atuou em ambiente organizacional no qual se caracterizava um processo de TD? Qual sua função nesse processo?
2. Conhecimento e Percepção sobre Competências Socioemocionais	b: Quais competências socioemocionais você conhece? Quais delas eram empregadas no ambiente da organização em que você atua ou atuou?
	c: Como você vê a evolução das competências socioemocionais nos últimos anos com a crescente digitalização?
3. Impacto das Competências Socioemocionais	d: Como as competências socioemocionais influenciam a colaboração entre equipes em um ambiente de transformação digital?
	e: Quais são as principais barreiras que sua equipe enfrenta ao desenvolver competências socioemocionais em um ambiente de transformação digital?
4. Papel da Liderança	f: De que forma a liderança pode influenciar o desenvolvimento de competências socioemocionais durante a transformação digital?
5. Práticas Organizacionais	g: Como sua empresa tem promovido o desenvolvimento de competências socioemocionais em meio à transformação digital?

Fonte: a autora

### 4.1 Perfil dos entrevistados

A análise dos dados seguiu a metodologia proposta Bardin (2011) e por Câmara (2013), que consiste em teoria e prática nas pesquisas de campo, utilizando as três etapas descritas pelo autor: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Assim, ao examinar os dados das entrevistas, procurou-se alcançar os objetivos do estudo e identificar as competências no ambiente inseridos no contexto de transformação digital nas empresas.

Para garantir a confidencialidade dos entrevistados e das empresas, foram adotados pseudônimos, prática amplamente utilizada em pesquisas qualitativas (Creswell, 2010). Contudo, na Tabela 11, são apresentados a idade, sexo, cargo e quantos colaboradores o entrevistado lidera, considerando a importância dessas informações para a contextualização e relevância do estudo.

Tabela 11 – Perfil dos entrevistados

Nome	Idade	Sexo	Cargo	Lidera
Entrevistado 1	44	Masculino	Sócio e gestor de uma fábrica de <i>software</i>	4
Entrevistado 2	44	Masculino	Gerente de TI	23
Entrevistado 3	50	Feminino	Gestora de TI	4
Entrevistado 4	47	Feminino	Gerente de tecnologia e projetos	6
Entrevistado 5	35	Masculino	Gestor de dados e <i>analytics</i>	12
Entrevistado 6	43	Masculino	Gerente de projetos	80
Entrevistado 7	58	Masculino	Engenheiro	50
Entrevistado 8	44	Masculino	Diretor de operações	65
Entrevistado 9	26	Feminino	Supervisora de RH	5
Entrevistado 10	28	Feminino	Coordenadora	11
Entrevistado 11	34	Feminino	Gerente contábil	10
Entrevistado 12	39	Masculino	Sócio de agência de publicidade	6
Entrevistado 13	32	Masculino	Advogado e diretor administrativo	7
Entrevistado 14	26	Masculino	Consultor e sócio	10
Entrevistado 15	49	Masculino	Engenheiro de projetos	6
Entrevistado 16	53	Masculino	Professor	0

**Fonte:** dados da pesquisa.

A Tabela 11 apresenta dados demográficos e de distribuição de áreas profissionais relacionadas aos entrevistados. No total, há 16 participantes, sendo 11 homens e cinco mulheres. A seguir, estão os dados sobre as áreas de atuação e a quantidade de entrevistados em cada uma.

- TI: cinco entrevistados;
- Projetos: três entrevistados;
- Educação: dois entrevistados;
- Comunicação: dois entrevistados;

- Engenharia: um entrevistado;
- RH: um entrevistado;
- Contabilidade: um entrevistado;
- Administração: um entrevistado.

A análise das respostas das entrevistas foi organizada em cinco grandes categorias temáticas. Na primeira categoria, **Transformação Digital no contexto organizacional**, examinam-se os objetivos que cada entrevistado possui em relação ao processo de transformação digital. A segunda categoria, **Conhecimento e Percepção sobre Competências Socioemocionais**, explora a visão dos entrevistados sobre a relevância de diferentes grupos de competências socioemocionais. A terceira categoria, **impacto das Competências Socioemocionais**, identifica desafios na implementação e desenvolvimento de competências socioemocionais em contextos de transformação digital. A quarta categoria, **Papel da Liderança**, avalia o papel da liderança na promoção e fortalecimento das competências socioemocionais em processos de TD. Por fim, a quinta categoria, **Práticas Organizacionais**, identifica práticas e iniciativas adotadas pela empresa para fomentar o desenvolvimento de competências socioemocionais.

## 4.2 Categorias e unidades de registro das análises

### Categoria 1: Transformação Digital no contexto organizacional

A questão acerca das ocupações e funções dos entrevistados, selecionados aleatoriamente com base na sua disponibilidade e relação com a tecnologia digital, revela a abrangência e diversidade das atividades econômicas, bem como das formas e funções que esse movimento atinge (Frankenberger et al., 2020; Hadjielias et al., 2021). De fato, os espaços de trabalho dos entrevistados abrange desde empresas que estão passando por mudanças organizacionais para integrar tecnologia no dia a dia e que atuam diretamente com a tecnologia digital, como produção de *softwares* e de soluções no campo da tecnologia digital (E1, E2, E3, E4, E5, E13); gestores ou líderes de projetos que participam diretamente na implementação de ferramentas ou sistemas digitais, como SAP, inteligência artificial ou sistemas de rastreabilidade, além de empresas que incorporaram essa tecnologia tais como bancos, universidades, empresas de segurança da informação e empresas públicas (E6, E8, E9, E11, E12, E14). Alguns dos entrevistados apontaram

pouca integração tecnológica, como ambientes acadêmicos que ainda utilizam métodos tradicionais (E7, E10, E15, E16) (Gurbaxani & Dunkle, 2019); Rodrigues Cavalcanti, 2022). A Tabela 12 apresenta trechos das falas dos entrevistados pertinentes à classificação desta categoria.

Tabela 12 – Entrevistas – Categoria transformação digital

CATEGORIA: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	
Entrevistados	Adaptação cultural e processos digitais
E2	"Faz parte de todo o planejamento também. Eu acho que transformação digital ainda vai muito além, né? É bem amplo isso aí. A gente tem um caminho muito longo pra traçar ainda, pra ter essa transformação como esperado, mas sim, faz parte da minha área, sim."
E3	"Eu sou gestora de TI, só que é designada para trabalhar com as partes de transformação, que é com a parte de agilidade com a parte, aí a proposta era para ser um business agility."
E4	"Total, porque a área de tecnologia, a gente tem várias frentes lá na empresa. Nós temos toda a parte lá de infraestrutura, temos a parte de desenvolvimento, então nós desenvolvemos internamente. [...] mas a gente está mudando um pouco a cultura das pessoas mais para a transformação digital mesmo, que é diferente de simplesmente transformar processos manuais em digitais."
E5	"A gente tem projetos vinculados para melhorar a jornada do cliente dentro de seguros e dentro disso a gente precisa fazer uma migração das plataformas que hoje são extremamente manuais ou, por exemplo, diretos com central de atendimento, e a ideia é a gente migrar os produtos para uma esteira digital para que você consiga se autosservir num aplicativo, no próprio celular, enfim. "
E6	"Estou na área de transformação digital do banco, então desde 2018 existe uma movimentação muito grande do banco em inovar as suas operações, as suas jornadas, os seus processos, então pra isso o banco tá investindo tempo, dinheiro, recursos, enfim, ouvindo clientes pra que ele consiga ficar à frente do mercado, né, porque querendo ou não tem startups aí, fintechs surgindo, e o banco acho que por ser algo muito burocrático sentiu essa necessidade de ter processos mais simples."
E10	"Sim, desde o começo. Desde o começo a gente lidou bastante com isso de trazer as tecnologias mais novas. Tem uma empresa completamente de home office. Então a gente não tem nenhum tipo de polo físico, além dos lugares de aula. "
E13	"A gente está iniciando um processo muito forte de transformação digital nos últimos anos, desde que eu assumi a diretoria que a gente está com a implantação de novos processos de informatização, a gente iniciou um procedimento, um processo para levar toda a parte documental dos departamentos para nuvem para sair do on-premises e colocar na nuvem para a gente numa perspectiva futura também né, de ter uma adesão possível modelo de trabalho híbrido ou home office. "
E15	"Eu trabalho com a transformação digital não necessariamente em escritórios. Eu trabalho com transformação digital no campo fabril. A indústria farmacêutica é uma indústria muito focada em rastreabilidade. Rastreamento é nome que se fala muito aqui. Então, a gente vive um momento de transformar a rastreabilidade que já vem sendo feita em papel para digital."
Entrevistados	Gestores que participam diretamente na implementação de ferramentas ou sistemas digitais

E1	<i>"Tenho uma fábrica de software, sou sócio de uma fábrica de software, cuido da área administrativa, comercial, do início da compreensão e do projeto de transformação digital, principalmente do desenvolvimento de software."</i>
E7	<i>"É o tempo todo, porque quando você fala de transformação digital é porque o tempo todo nós estamos aplicando alguma coisa de tecnologia, e aqui não é diferente, porque desde que eu entrei na empresa não existia o SAP, em 2016 eu entrei não tinha o SAP, mas tinha o projeto. Ai eles fizeram a implantação do projeto em 2017, um ano depois que eu entrei. E todo mundo teve que se adaptar a esse software, esse ERP. "</i>
E8	<i>"A gente inclusive está passando por essa transformação digital aqui internamente, a gente reestruturou a área de marketing interna da empresa e a empresa inclusive está trabalhando muito forte, investindo muito nessa parte de inteligência artificial em especial. [...] Essa mocinha morena que você está vendo aí do meu lado, ela é a nossa IA, né, que fala com a inteligência artificial do nosso URA de atendimento."</i>
E9	<i>"Sim, acredito que como várias empresas, a gente está tentando se adequar e entender mais a transformação digital no mundo corporativo, buscar alternativas e assim por diante. [...] Ela atua com sistemas para fazer, por exemplo, publicações de vagas, automatizar essa publicação, fazer templates diferentes para que chamem a atenção. Então, a gente utiliza chat, por exemplo, de GPT para poder fazer a automatização dessas publicações, aperfeiçoá-las, para que chamem mais a atenção dos candidatos."</i>
E11	<i>"A gente transformou tudo que era físico Em documentos digitais então esse foi o primeiro processo que a gente passou, depois a gente veio para a fase de digitalização [...] Passar a trabalhar dentro de um servidor compartilhado e sistemas compartilhados entre a equipe E aí, essa é a parte que a gente ainda está vivenciando."</i>
E12	<i>"Então, a gente precisou meio que formar as bases da empresa no digital. Eu não sei se é um processo de transformação digital, porque a gente não era analógico antes, mas a gente está imerso num sistema de transformação de digitalização ou digitização, porque a gente não tem uma base fixa e a gente trabalha remotamente, os colaboradores da agência também são todos remotos, então a gente vivencia o digital todos os dias."</i>
E14	<i>"É um dos nossos valores, impulsionar a transformação digital no movimento sindical. [...] A gente começou criando aplicativos para entidades sindicais começou com uma entidade piloto a gente desenvolveu um aplicativo com o objetivo de levar para a palma da mão do trabalhador é acesso à convenção coletiva filiação sindicato e trazer transparência nas atividades do sindicato."</i>
Entrevistados	Áreas acadêmicas ou menos digitalizadas
E16	<i>"Mas na sala de aula mesmo, tá certo? Na atuação do professor e aluno, a gente ainda tem muita deficiência em termos de internet, em termos de computadores em sala de aula que possam ser utilizados com os alunos[...]. Tem alguns até que nem celular mesmo, nem smartphone, eles têm capacidade de utilizar. Então, para que o professor possa atuar em sala de aula através da transformação digital, ele vai precisar de infraestrutura."</i>

Fonte: dados da pesquisa

## Categoria 2: Conhecimento e Percepção sobre Competências Socioemocionais

Na Tabela13, apresentam-se as competências socioemocionais mais empregadas nas empresas dos entrevistados.

Tabela 13 - Competências socioemocionais mais importantes para o processo de Transformação Digital

Competências Socioemocionais	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
Pensamento Crítico	X			X									X			X
Comprometimento		X			X						X					
Resolução de Conflitos		X		X			X	X								
Resiliência			X							X				X		
Adaptação			X							X			X			
Aprendizado			X						X							
Comunicação			X		X			X				X			X	
Empatia				X		X			X		X	X				
Inteligência Emocional				X		X							X		X	
Proatividade				X			X									
Tomada de Decisão					X	X								X		
Criatividade									X			X		X		
Trabalho em Equipe							X							X		

Fonte: dados da pesquisa

É importante ressaltar que as entrevistas trouxeram 13 competências socioemocionais, que foram mencionadas pelos entrevistados. Essas competências incluem: pensamento crítico (E1, E4, E13, E16) comprometimento (E1, E4, E9), resolução de conflitos (E1, E3, E6, E7), resiliência (E3, E9, E12), adaptação (E3, E9, E11), aprendizado (E2, E8), comunicação (E2, E3, E6, E9, E12), empatia (E4, E6, E8, E9), inteligência emocional (E4, E6, E10), proatividade (E4, E6), tomada de decisão (E5, E6, E13), criatividade (E8, E11, E12), trabalho em equipe (E6, E11). A adaptação a ambientes em constante transformação requer o desenvolvimento e a reestruturação de competências, tanto internas quanto externas (Silva, 2023). A seguir, explora-se cada competência destacadas durante as entrevistas, com trechos pertinentes e ilustrativos das falas dos entrevistados.

- **Pensamento Crítico:**

Habilidades como pensamento crítico, solução de problemas e flexibilidade são essenciais para a transformação digital (World Economic Forum, 2020; Chuang & Graham, 2018). A habilidade envolve realizar análises imparciais, compreender diferentes perspectivas, estruturar e avaliar ações, e, posteriormente, definir as intervenções necessárias (Carter et al., 2016).

*E13: Então eu sempre gosto que eles tenham um pensamento crítico, sempre façam análises críticas de cenários de possibilidades né? Principalmente para que eu não fique a cargo sempre de ter que pensar em todas as possibilidades e principalmente porque pode ser que alguma situação ali fuja.*

De acordo com Vygotsky (2010), a interação com indivíduos mais experientes possibilita desenvolvimento da competência, em que uma pessoa é capaz de resolver problemas de forma autônoma, e o nível potencial de desenvolvimento, que envolve a capacidade de solucionar problemas.

*E16: A cada semestre, desenvolve reuniões com os professores para estabelecer as estratégias de ação para o período seguinte. E aí a gente troca experiências do que aconteceu em sala de aula com os alunos, ver o que precisa ser melhorado e tendo pensamento crítico.*

- **Comprometimento**

O comprometimento pode ser entendido como um vínculo que conecta o indivíduo à organização, motivando-o a realizar sacrifícios em benefício dela. Dessa forma, pessoas comprometidas demonstram maior propensão a permanecerem na organização por períodos mais longos, em comparação àquelas que não possuem esse vínculo (Oliveira & Costa, 2016; Rocha & Honório, 2015)

*E2: Comprometimento é algo muito grande, a gente precisa de pessoas que estejam comprometidas, inclusive é algo que eu pelo menos sinto uma dificuldade hoje.*

Como a satisfação possui o potencial de intensificar o comprometimento, é provável que, na interação entre cultura organizacional e comprometimento, elevações nos níveis de satisfação reforcem o impacto positivo dessa relação, contribuindo para um comprometimento organizacional mais sólido (Cameron & Quinn, 2006).

*E5: É ter um compromisso com aquilo que você de fato está fazendo, sabe? Você não fazer apenas por fazer, você realmente estar comprado com aquilo que você está inserido.*

*E11: O comprometimento está acima de tudo. Então, eu não consigo executar nada que eu faço se eu não tenho comprometimento[...].no caso*

*da minha equipe, eu preciso que o comprometimento seja um ponto muito forte com elas.*

O comprometimento do trabalhador envolve um processo racional, no qual ele ou ela analisa os benefícios proporcionados pela organização, em comparação aos custos de perdê-los, o que influencia sua decisão de permanecer ou não. Nesse contexto, Basto (1993) refere que o indivíduo tende a permanecer por necessidade ou pela percepção de que benefícios equivalentes não seriam encontrados em outras organizações. Esse comprometimento pode ser sustentado por um sentimento de dívida ou gratidão à organização, levando-o a aceitar sacrifícios pessoais em benefício dela e a manter sua permanência como uma forma de retribuição (Bastos, 1994; Siqueira & Junior, 2004).

- **Resolução de Conflitos**

Essa habilidade é citada como indispensável para integrar competências técnicas e gerais e solucionar desafios variados em ambientes digitais e analógicos. De acordo com Shmatko (2020) e Ehlers (2020), é definida como habilidade de pensar de maneiras distintas, considerar diversas opções e compreender diferentes aspectos do problema. É uma maneira versátil de boas ideias para as habilidades de resolução de problemas (Shmatko, 2020).

*E7: Porque a gente tem que tratar, a gente tem sangue frio para poder... Agir no problema, dure o tempo que for, a gente às vezes fica de madrugada tentando resolver os problemas aqui, para não dar algum problema de vazar água e tudo mais.*

Atualmente, a resolução de conflitos adota uma perspectiva dinâmica, considerando a um processo contínuo capaz de gerar soluções criativas e inovadoras para os desafios enfrentados. Esse enfoque busca eliminar a percepção negativa dos conflitos, promovendo o fortalecimento das relações interpessoais e solucionando problemas emergentes no contexto organizacional (Marujo, 2017).

*E2: Estar envolvido no negócio e estar realmente dedicado a resolver o problema é algo que eu sinto como importante para a gente.*

*E4: A gente trabalha muito lá na resolução de conflito.*



- **Resiliência**

Segundo Flach (1991), o termo resiliência foi empregado pela primeira vez em 1966, para caracterizar as forças psicológicas e biológicas necessárias para lidar, de maneira eficaz, com as transformações da vida. Sendo assim, uma pessoa resiliente seria aquela capaz de reconhecer a dor, atribuir-lhe significado e suportá-la, enquanto busca solucionar os conflitos de forma positiva. “*Ter muita resiliência e adaptação porque a gente vive em mudanças constantes aqui*” (E3).

A busca por resultados imediatos e a escassez de tempo destinado ao aprimoramento constante das competências socioemocionais representam desafios em contextos de transformação digital (Benitez et al., 2022). A mudança para formatos de trabalho remoto ou híbrido demanda habilidades como adaptabilidade e resiliência, que frequentemente carecem de desenvolvimento adequado (Caputo, 2023).

*E14: Às vezes temos demandas com prazos curtos ou prioridades que surgem de repente. Resiliência é necessária para lidar com isso.*

*E10: E também um pouco de resiliência. De não se cansar quando você vê que uma coisa não está dando certo e ter uma mentalidade de crescimento mesmo.*

A resiliência é compreendida como um processo psicológico que se desenvolve ao longo da vida, fundamentado no equilíbrio entre fatores de risco e fatores de proteção. Segundo Guzzo (2002), esse equilíbrio pode ser comparado a uma balança: de um lado, estão os fatores que geram vulnerabilidade, como eventos estressantes, ameaças, perigos, sofrimento e condições adversas; do outro, encontram-se as forças, competências, conquistas e a capacidade de enfrentamento, características que definem um indivíduo resiliente ou invulnerável.

- **Adaptação**

As competências socioemocionais desempenham um papel fundamental nos contextos de transformação digital, permitindo que indivíduos e equipes se adaptem a mudanças constantes e lidem com desafios inesperados de forma eficaz (Fonsêca, 2024).

*E3: [...] então a adaptação, para elas não se desesperarem porque a minha área atualmente...*

*E10: Acho que adaptabilidade, porque, por serem startups, os fluxos mudam muito.*

Habilidades como adaptabilidade integram tecnologias digitais ao cotidiano, facilitando não apenas a criação de estratégias voltadas para a presença em redes sociais alinhadas aos objetivos profissionais e pessoais, mas também para compreender o impacto global dessas inovações tecnológicas (Koçyiğit, 2020). São essas as competências que fortalecem a capacidade das equipes de se ajustarem rapidamente às demandas de ambientes dinâmicos, promovendo resiliência e eficiência durante processos de transformação organizacional (Ferreira, 2023).

*E13: Então a adaptabilidade eu acho que é um requisito pelo menos assim, na minha maneira de liderar, que eu acho que é importante.*

- **Aprendizado**

A aprendizagem vem se destacando como um componente dentro do processo de desenvolvimento das competências socioemocionais em ambientes digitais. Essas habilidades evoluem à medida que as organizações investem no aprendizado contínuo e no fortalecimento das capacidades necessárias para acompanhar os avanços tecnológicos, promovendo uma adaptação eficiente às transformações do cenário digital (Caputo, 2023).

*E3: Está aberto a aprender o tempo inteiro, né?*

*E9: [...] que busque sempre novas informações, novas formas de fazer determinados trabalhos, aperfeiçoamento.*

Na transformação digital, a utilização de metodologias ativas e a aprendizagem baseada em jogos têm assumido um papel estratégico para o fortalecimento das habilidades interpessoais, tanto em ambientes digitais quanto presenciais. Essas estratégias oferecem oportunidades práticas para o aprimoramento dessas competências, otimizando o processo de aprendizagem de maneira dinâmica e eficaz em diversos contextos (ElSayary, 2022).

- **Comunicação Assertiva**

Esse tipo de comunicação é considerada essencial para colaboração, integração de tecnologias e transmissão de mensagens importantes e pode ser desdobrada em habilidades

específicas, como discurso, diálogo, escuta, atenção e outras semelhantes (Travassos, 2019; Kane et al., 2020; Marr, 2022).

*E3: Comunicação para poder ajudar as pessoas a enxergar e fazerem as mudanças antes mesmo que elas tenham os impactos daquilo que vai acontecer por conta de uma tendência.*

*E5: Comunicação é uma outra também que eu avalio bastante, apesar de as pessoas acharem que quem trabalha com indicadores e dados não tem que ter uma excelente comunicação. Para mim tem que ter.*

Estratégias como o uso de linguagem objetiva, a criação de canais para notificação de condutas inadequadas, reconhecimento de comportamentos prejudiciais, diálogo aberto, reuniões de equipe, liderança autêntica e foco em feedbacks e respeito mútuo são fundamentais para gerenciar comportamentos destrutivos no ambiente de saúde e promover a segurança do paciente (Longo, 2011; Moreira, 2019).

*E8: Uma boa habilidade na comunicação, porque a gente lida muito com reuniões e assembleia, então a pessoa tem que ter uma boa oratória a pessoa tem que saber.*

*E12: Criatividade, comunicação assertiva, empatia.*

*E15: Comunicação assertiva é extremamente necessário, principalmente no meu caso que a gente lida com projetos, é o início, é a premissa básica para sucesso do projeto.*

Para integrar a tecnologia aos processos organizacionais, é importante a comunicação, facilitando assim o alinhamento de *stakeholders*, equipes e objetivos estratégicos, enquanto as interações sociais promovem o fluxo de informações e contribuem para o alcance das metas empresariais (Goulart, 2021; Valentyn, 2022; Caputo, 2019).

- **Empatia**

A empatia contribui para uma compreensão mais aprofundada das necessidades dos usuários e das preocupações dos colaboradores, promovendo uma adoção mais eficaz de tecnologias digitais (Makarius & Larson, 2017; Gomes & Souza, 2022). O desenvolvimento de competências nas organizações não se limita às habilidades técnicas, mas também abrange

competências socioemocionais, como inteligência emocional, empatia e comunicação, que são essenciais para atender às exigências da transformação digital (Campana et al., 2023; Marr, 2022).

*E4: Empatia, às vezes o lado do usuário não é fácil.*

*E6: O principal deles, eu olho muito para a empatia, tá? A gente se colocar no lugar do outro ali. Ainda mais que a gente trabalha com clientes, com atendimento, com operação... Então, empatia é fundamental.*

*E9: Por ser um trabalho voltado para recrutamento, seleção, desenvolvimento de pessoas, a gente tenta sempre buscar colaboradores com empatia, que eles tenham dentro deles a necessidade de entender a outra pessoa, de buscar fazer o máximo.*

*E11: Empatia, isso é uma coisa muito mais importante pra mim, elas cuidarem uma das outras, porque como elas estão longe.*

*E12: Mas empatia, principalmente para tentar ver os processos e as coisas do ponto de vista do cliente. Isso é empatia, se colocar no lugar do outro.*

Empatia é definida como a habilidade de compreender o outro, indo além da percepção visual, para considerar aspectos subjetivos. Pessoas empáticas tendem a estabelecer vínculos sociais mais facilmente, o que resulta em relações mais sólidas (Graglia, 2022). As competências socioemocionais, por sua vez, promovem colaboração e inovação em equipes multidisciplinares, permitindo a integração de diferentes perspectivas e favorecendo o trabalho em harmonia. Nesse contexto, a empatia exerce um papel fundamental para o sucesso desse processo (Goulart, 2021).

- **Inteligência Emocional**

A inteligência emocional desempenha papel fundamental na gestão de mudanças e na manutenção de um ambiente de trabalho durante o processo de transformação digital (Campana et al., 2023). Contudo, a integração de competências socioemocionais, como empatia e inteligência emocional, em equipes interdisciplinares e culturalmente diversas, enfrenta desafios pela falta de estratégias práticas e treinamentos adequados ao contexto digital (Makarius & Larson, 2017; Campana et al., 2023).

*E4: É, a gente trabalha muito lá na resolução de... De conflito, empatia, às vezes o lado do usuário não é fácil, a parte de inteligência emocional.*

*E6: Inteligência emocional. Acredito que é realmente você saber lidar com situações de pressão mais críticas e, ao mesmo tempo, conseguir passar a importância e a tempestividade do que está acontecendo para os seus liderados.*

*E13: Inteligência emocional eu acho que também é muito importante porque a gente, infelizmente, a gente trabalha com um cenário que a gente atua de maneira muito reativa, então acaba que a gente tem uma pressão muito grande.*

*E15: Inteligência emocional, é a que é mais usada a pressão é muito grande, muito estresse, lidar com pessoas o tempo todo é bastante estressante, então você precisa estar o tempo todo funcionando. Fazer um trabalho de controle emocional, mas liderança também é extremamente bem usada.*

Nesse cenário, a liderança entra como elemento chave na promoção de uma cultura organizacional que valorize inteligência emocional, colaboração e flexibilidade, apoiando a adaptação às exigências da transformação digital (Warner & Wäger, 2019). O desenvolvimento de competências organizacionais vai além das habilidades técnicas, englobando competências socioemocionais, como comunicação, empatia e inteligência emocional, fundamentais para atender às demandas da transformação digital (Marr, 2022).

- **Proatividade**

Bateman e Crant (1993) caracterizaram a proatividade como um traço de indivíduos que transformam o ambiente ao seu redor, sem se restringir às influências situacionais. Pessoas com personalidade proativa tendem a identificar e buscar oportunidades de mudança, focando em melhorias.

*E4: “Ela já sabe que precisa proatividade, então eu trabalho muito com essas questões com a equipe.”*

*E7: “A pessoa que fosse proativa, que tivesse ação, que tivesse dinamismo.”*

Gestores enfatizaram a importância de qualidades como inovação, comprometimento e agilidade na resolução de problemas, destacando a proatividade como uma habilidade indispensável em contextos digitais (Henderikx & Stoffers, 2023). Pessoas proativas demonstram iniciativa, antecipam desafios, apresentam soluções, agem de forma ativa e persistem até atingirem

seus objetivos. Esse comportamento está fortemente engajado com o mundo ao redor dos indivíduos proativos e permite com que desenvolvam atividades que enfatizam a construção de redes de trabalho interpessoais, promovendo o avanço de suas carreiras (Crant, 1996). A proatividade, aliada a competências, como inteligência emocional e colaboração, é essencial para atuar, de forma eficaz, em ambientes de trabalho dinâmicos e impactados pela transformação digital (Galanti, 2023).

- **Tomada de Decisão**

Competências socioemocionais, como a tomada de decisão informada, nos cenários futuros que envolvem inteligência artificial e decisões estratégicas é exigida e relevante (Henderikx & Stoffers, 2023). No mercado de trabalho impactado pela transformação digital, profissionais que possuem habilidades para tomar decisões eficazes e solucionar problemas complexos destacam-se como diferenciais (Graglia et al., 2022).

*E5: Eu tenho um time muito júnior ainda debaixo de mim, que eu tenho que desenvolver tomada de decisão pra que eu consiga independência.*

*E6: Tomada de decisão também é algo que trabalhamos muito aqui. É uma cultura muito forte do banco tomarmos decisões não simplesmente por achismos. A gente faz diagnósticos, levanta algumas hipóteses e, com base em dados, essas hipóteses são testadas para embasar nossas decisões.*

*E14: Tomada de decisão, é importante que a pessoa tenha confiança para executar tarefas por conta própria.*

Para Caputo (2019), a necessidade de aprimorar a organização de processos e atividades no ambiente de trabalho reforça a importância do desenvolvimento de competências relacionadas à tomada de decisão e resolução de problemas.

- **Criatividade**

A criatividade destaca-se como uma competência que impulsiona a inovação, desenvolvendo soluções adaptativas e integrando o pensamento analítico ao intuitivo (Xu, 2021; Jiang, 2022). No contexto da transformação digital, a emergência de tecnologias exige criatividade para criar ambientes dinâmicos e estimular a integração em ecossistemas acadêmicos digitais (Garcez, et al., 2021).

*E9: Uma pessoa criativa, determinada, que busque sempre novas informações, novas formas de fazer determinados trabalhos, aperfeiçoamento.*

*E12: Criatividade... principalmente para tentar ver os processos e as coisas do ponto de vista do cliente.*

A criatividade é valorizada como elemento central na colaboração e resolução de problemas em equipes multidisciplinares, particularmente em ambientes digitalizados (Galanti, T.). Complementada por big data e ferramentas digitais, a criatividade humana permite que empresas explorem soluções inovadoras e alinhem suas estratégias às demandas do mercado (Caputo, F.).

*E14: Minha equipe precisa ser criativa. Não sabe? Vai dar um Google, procurar no YouTube, pedir ajuda. Ser criativo e curioso é essencial nesse processo.*

- **Trabalho em Equipe**

No processo de transformação digital, o trabalho de equipe vem sendo valorizado, especialmente com a popularização de modelos híbridos e remotos. Essa nova dinâmica exige que os indivíduos cultivem conexões entre os membros da equipe e promovam um senso comum de propósito (Mullan & Wajcman, 2019).

Gestores relatam que a colaboração eficaz em equipes também desempenha um papel crucial na integração de diferentes perspectivas em ecossistemas acadêmicos digitais, contribuindo para a promoção da inovação (Garcez et al., 2022). O trabalho em equipe é a construção de um projeto assistencial compartilhado, no qual os membros assumem responsabilidade conjunta pela saúde dos pacientes, considerando a relação entre trabalho e reprodução das necessidades humanas (Mendes-Gonçalves, 2017).

*E7: O trabalho em equipe é muito importante. [...] A gente está todo envolvido, a gente está numa mesma camada todos envolvidos com os mesmos dilemas, com os mesmos desafios, então a gente se ajuda, um ajuda o outro para poder desenvolver as coisas.*

*E14: Saber trabalhar em equipe é entender as limitações dos colegas e apoiá-los sem precisar de um pedido formal.*

A transformação digital (TD) exige competências que vão além de aspectos comportamentais e socioemocionais, sendo importantes para enfrentar um futuro imprevisível (Westerman et al., 2014; World Economic Forum, 2020). De acordo com os resultados das entrevistas, as seis competências que os entrevistados acreditam que serão mais exigidas no avanço da TD, são: criatividade (E1, E7, E9, E12, E14), comunicação (E3, E5, E6, E10, E12), aprendizado (E4, E5, E11, E14, E16), adaptação (E8, E9, E10, E15), inteligência emocional (E2, E10) e ética (E3, E8). A Tabela 14 traz trechos das falas dos entrevistados que evidenciam essa importância.

Tabela 14 - Competências exigidas com o avanço da TD

Competência	Entrevistados
Criatividade	<p><i>E1: Hoje, a capacidade criativa, de abstração, será cada vez mais valorizada. E isso está diretamente relacionado à forma como as pessoas lidam com os desafios e à capacidade de se adaptarem às mudanças constantes.</i></p> <p><i>E7: Com certeza a gente vai precisar ter criatividade para os sistemas que vêm entrando, inclusive, tem coisas novas chegando.</i></p> <p><i>E9: Criatividade, você está sempre realmente indo em busca de coisas novas, tem que ser muito criativo, porque o mercado em si pode ser muito maçante, de certa forma, então você precisa de formas para chamar atenção.</i></p> <p><i>E12: Criatividade, vou começar pelas soft skills, tá? Criatividade, comunicação assertiva, empatia.</i></p> <p><i>E14: A criatividade é essencial.</i></p>
Comunicação	<p><i>E3: Comunicação para poder ajudar as pessoas a enxergar e fazerem as mudanças antes mesmo que elas tenham os impactos daquilo que vai acontecer por conta de uma tendência.</i></p> <p><i>E5: Comunicação, autonomia, disciplina.</i></p> <p><i>E6: Com a transformação, competências como empatia, comunicação.</i></p> <p><i>E10: Comunicação também é fundamental, e diria que, pensando mais na transformação digital, é essencial ter competências para lidar com inteligência artificial e flexibilizar resultados para o que você busca.</i></p> <p><i>E12: Criatividade, comunicação assertiva, empatia.</i></p>



Aprendizado	<p><i>E4: Uma das áreas que eu tenho atuado hoje com mais frequência é a questão da aprendizagem e conhecimento. Essa cultura de compartilhar, então, envolve a cultura organizacional.</i></p> <p><i>E5: Aprender e transformar dados em informações e saber usar essas informações para tomar decisões é o que realmente agrega valor.</i></p> <p><i>E11: Conhecimento, da busca, do querer saber.</i></p> <p><i>E14: Também é fundamental ter vontade de aprendizado, porque, com as mudanças rápidas, quem não se adapta fica para trás.</i></p> <p><i>E16: Eu acho que a competência aqui seria a de conhecimento por parte dos alunos e até de alguns professores também, da área de informática. Esse conhecimento que muitos não têm.</i></p>
Adaptação	<p><i>E8: Adaptabilidade porque o homem vai ter que conhecer, extrair um pouco da inteligência emocional do ser humano para jogar aquilo no dia a dia, porque eu entendo que é difícil a gente driblar.</i></p> <p><i>E9: A adaptação, a criatividade, você está sempre realmente indo em busca de coisas novas.</i></p> <p><i>E10: Eu ainda acho que adaptabilidade, com certeza, é a minha competência favorita.</i></p> <p><i>E15: Às vezes as pessoas têm medo de não se adaptar à tecnologia, mas não tem a ver com isso. Tem a ver com realmente não querer estar disposto a alguma coisa nova</i></p>
Cultura de Inovação	<p><i>E11: A gente instala uma cultura de inovação. E a inovação está em tudo: do conhecimento, da busca, do querer saber.</i></p> <p><i>E12: A capacidade de inovar, eu acho que essas são as principais assim.</i></p> <p><i>E15: Cultura de inovação, ou pelo menos tirar o medo da cultura de inovação. Eu acho que essa é a grande skill que vai ser necessária no futuro.</i></p>
Inteligência Emocional	<p><i>E2: Então essa inteligência emocional. Para conseguir trabalhar o dia a dia e ter a sua vida pessoal, a sua vida corporativa tudo ao mesmo tempo sem afetar, eu acho que é algo que não vai ser tão simples.</i></p> <p><i>E10: É inteligência emocional, porque nessas situações de mudanças constantes a gente fica um pouco apreensivo.</i></p>
Ética	<p><i>E3: Ela vai piorar a situação, porque ela tem que ser usada com parcimônia também, e ética, muita ética.</i></p> <p><i>E8: Precisa ter ética, então, assim, esse lado da inteligência artificial, acho que ele vem para ajudar. Só que a gente precisa trabalhar e não achar porque é um computador.</i></p>

Fonte: dados da pesquisa

### Categoria 3: Impacto das Competências Socioemocionais

As competências socioemocionais desempenham papel central na colaboração entre equipes (Hadjielias et al., 2021). Empatia e comunicação foram citadas como essenciais para alinhar objetivos organizacionais e promover integração entre membros com diferentes níveis de familiaridade com a TD.

*E7: A gente está todo envolvido, a gente está numa mesma camada todos envolvidos com os mesmos dilemas, com os mesmos desafios, então a gente se ajuda, um ajuda o outro para poder desenvolver as coisas.*

*E11: O que é mais importante pra mim em desenvolver soft skills nelas [...]. Quando o outro tá passando por uma situação, você tá totalmente junto com ele para ele não ficar estressado, não ficar pilhado com alguma coisa. [...] Isso cria uma coisa coesa entre elas, tipo, ó, a gente pode confiar uma na outra.*

ElSayary (2022) ressalta que, na transformação digital, a aprendizagem baseada em jogos e as metodologias ativas são fundamentais para desenvolver habilidades interpessoais. Assim, é relevante implementar programas de capacitação voltados para o aprendizado contínuo e o aprimoramento de competências socioemocionais, a fim de preparar os profissionais para os desafios impostos pela transformação digital (Galanti, 2023)

*E5: A parte técnica não é a única e mais importante. Eu preciso de uma pessoa... capaz de entender do negócio que ela está inserida, para que ela consiga tomar decisões e puxar, por exemplo, provocações e identificar oportunidades.*

*E16: Aí a gente tem que utilizar algumas habilidades, tá certo? Com os alunos em termos de ter que prender a atenção deles, e aí a gente utiliza muito a questão de desenvolver um trabalho com eles de forma interativa, que possa incentivar esses alunos a serem mais dinâmicos em sala de aula, propondo atividades, escutando eles para ver a questão do que seria necessário para a gente focar mais na sala de aula que pudesse ajudar eles.*

As competências socioemocionais são dinâmicas e se transformam com o tempo, moldadas pelas interações com indivíduos significativos e pelas influências dos diversos contextos vivenciados (Schoon, 2021).

*E2: Envolver em toda essa situação, isso vai trazer um resultado legal lá na frente, a empresa vai crescer, a universidade em si vai ter uma entrega melhor por causa desse pequeno trabalho que você vai fazer aqui.*

*E8: E o homem vai ter que conhecer, extrair um pouco da inteligência emocional do ser humano para jogar aquilo no dia a dia, porque eu entendo que é difícil a gente driblar. [...] O tete-a-tete é muito importante para a resolução de problemas.*

*E13: As competências socioemocionais influenciam diretamente a colaboração entre equipes em um ambiente de transformação digital.*

*E14: O tempo de feedback foi muito mais rápido, o tempo de aprovação também, e isso melhorou a criatividade e a colaboração da equipe.*

A adaptabilidade também se destacou como um fator chave para superar desafios impostos por mudanças rápidas no ambiente digital.

*E1: Hoje você pode, hum, todas essas soft skills que você acabou de mencionar, essas competências, consegue colocá-las em prática na nossa empresa? Eu consigo, nós conseguimos. Até porque nosso modelo organizacional é baseado na compreensão das necessidades do cliente.*

*E3: Então, a resiliência, a adaptação, a leitura de contexto, como passar isso para as pessoas, para elas não se desesperarem porque a minha área atualmente... Nós damos suporte para as demais, né? Então, é a gente que precisa ser esse porto seguro.*

*E10: Eu diria que, pensando mais na transformação digital, é essencial ter adaptabilidade para lidar com as mudanças nos fluxos e uma mentalidade de crescimento para aprender e ajustar aos novos processos.*

*E12: As competências socioemocionais, inovação e adaptabilidade entre membros em um ambiente de transformação digital.*

As interações sociais dentro do ambiente de trabalho são uma maneira eficiente de garantir fluxos informais de informação pelos quais os recursos humanos alinham seus comportamentos aos planos das empresas, apoiando o alcance dos objetivos empresariais (Caputo, 2019).

*E6: Competências socioemocionais são fundamentais para a colaboração entre equipes, especialmente em um ambiente de transformação digital... promovendo um trabalho mais alinhado, aumentando a eficiência.*

*E9: Eles tentam fazer ao máximo para que sanem tanto a necessidade da empresa quanto auxiliem uma nova pessoa a se colocar no mercado de trabalho.*

Entre as principais barreiras relatadas pelos entrevistados, destacam-se a resistência à mudança, a falta de visão sistêmica e a dificuldade em alinhar equipes diversificadas. Em algumas organizações, a ausência de uma cultura organizacional que valorize suficientemente as competências socioemocionais foi identificada como um obstáculo à sua efetiva implementação.

*E4: Quando a gente fala de transformação digital, a gente está falando praticamente também voltado com a cultura organizacional da empresa. Então, quando a gente mexe com a cultura, aí também você vai lá dentro do pilar de pessoas.*

*E15: Em qualquer implementação que eu tenho aqui, um grande problema que eu tenho é a questão da cultura organizacional. As pessoas não querem mudança. Então, essa capacidade de lidar com a mudança, de estar preparado para a mudança, às vezes as pessoas têm medo de não se adaptar à tecnologia, mas não tem a ver com isso.*

A transformação digital exige líderes capazes de moldar uma cultura organizacional que valorize a adaptabilidade e a inteligência emocional, promovendo um ambiente colaborativo e inovador. (Galanti, 2023).

#### **Categoria 4: Papel da Liderança**

A liderança foi amplamente reconhecida como determinante no desenvolvimento de competências socioemocionais. Foi enfatizada a importância de líderes com visão estratégica, capazes de integrar demandas técnicas e humanas. A capacidade do líder de inspirar e guiar equipes, por meio de mudanças organizacionais, também foi apontada como uma habilidade de influenciar, tanto dentro quanto fora da organização, assim como comportamentos de liderança transformacional e colaborativa, sendo valorizados esses como estratégias eficientes para alcançar resultados favoráveis (Gügerçin, 2021).

*E2: Aqui a gente tem algumas lideranças espalhadas que nem todas têm a mesma visão, o mesmo comportamento. Então, eu acho que tem algumas lideranças quando a gente tenta aqui internamente ser mais o democrático, participativo e tudo junto.*

*E7: O gestor precisa prestar contas para os seus superiores. [...] Muitas vezes, a gente é convidado a participar de eventos para mostrar o que a gente vem fazendo na rua. [...] O gestor tem que ter paciência para sentar, explicar e ensinar mais de uma vez.*

*E8: Somos a primeira administradora do prêmio então a gente traz o colaborador para ele entender, olha lá aquela pessoa como ela está se apresentando, aquele negócio, então a gente começa a introduzir a pessoa no nosso mercado, E juntos nós vamos aprender desenvolvendo também essa pessoa com as habilidades que ela tem.*

*E9: Eu acredito que um líder, independente de estar na transformação digital ou não, ele precisa ter muita empatia, né? Mas que ele precisa também entender a necessidade dos seus colaboradores, entender o que ele pode fazer para até auxiliar.*

*E12: A liderança influencia no desenvolvimento de competências socioemocionais ao identificar necessidades, promover cursos direcionados, incentivar a comunicação assertiva e praticar empatia no dia a dia, criando um ambiente favorável à inovação e ao crescimento individual e coletivo.*

*E13: A liderança pode influenciar no desenvolvimento de competências socioemocionais durante a transformação digital ao criar um ambiente que valorize a adaptabilidade, inteligência emocional e pensamento crítico.*

Garcez (2021) menciona que os educadores em posições de liderança têm a capacidade de promover ambientes que estimulem a inovação, a cooperação e o fortalecimento de habilidades socioemocionais fundamentais, para lidar com os desafios do mundo digital.

*E1: Muitas vezes encontramos pessoas que vêm com um nível muito alto em relação ao que estamos buscando. Outras vezes, nem tanto, e aí fazemos um processo de treinamento, formação, para alinhar. [...] Então, tentamos filtrar esse tipo de coisa.*

*E4: Eu estou trabalhando em cima de uma jornada e o resultado da pesquisa de satisfação. [...] Então, a gente está revendo tudo o que a gente pode melhorar de criar ferramentas, criar mecanismo.*

*E5: Eu tenho marcado e tentado trazer eles para perto de outros gestores e outras áreas que estão envolvidas nos principais pilares de negócio, tanto do banco como da seguradora, para trazer mais conhecimento geral do negócio como um todo.*

*E11: A gente fala que é cultura de inovação. Então, instalamos essa cultura e trabalhamos para que elas saibam lidar com ferramentas como RPA e inteligência artificial. [...] Ao mesmo tempo, incentivo a busca contínua por atualização e aprendizado.*

*E14: Investi em treinamentos para qualificar habilidades específicas e incentivar o desenvolvimento de competências como criatividade e autonomia.*

*E16: Cada curso lá, a cada semestre, desenvolve reuniões com os professores para estabelecer as estratégias de ação para o período seguinte.*

Estratégias como reuniões *one-on-one*, *feedbacks* e mentorias foram destacadas como eficazes para estimular competências, como empatia e resiliência. Estudos empíricos apontam que relações de alta qualidade, baseadas em respeito e confiança mútua entre líderes e seguidores, resultam em melhores desempenhos quando comparadas àquelas em que esses elementos estão ausentes (Gerstner, 1997).

*E3: Eu desenvolvi algumas das características, consegui alguns, mas o tempo inteiro estou lá, né, de tempos em tempos eu visito esses times e essas pessoas para corrigir percurso, ouvir o cliente, ajustar a pessoa e fazer as correções necessárias.*

*E6: A liderança tem um papel central no desenvolvimento de competências socioemocionais durante a transformação digital. Um bom gestor não apenas delega tarefas, mas também orienta e desenvolve as pessoas, promovendo habilidades como empatia, comunicação e tomada de decisão. Reuniões one-on-one, por exemplo, são usadas para entender as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores, criando um espaço de feedback e troca.*

*E10: Eu tenho reuniões semanais com os meus liderados [...] consigo tanto mostrar, em vez de dar um feedback negativo ao final, enquanto ela estiver fazendo o planejamento, ela transmite a tela e eu vou dando o feedback ali ao vivo.*

*E15: E aí a gente tem aquele feedback que nesse tipo de situação não dá pra ser um feedback muito duro, né? Ele tem que ser um feedback muito mais construtivo.*

Para Turano (2016), existem diversos aspectos, como características pessoais e comportamentais dos líderes, fontes de poder, atributos dos seguidores e interações que fortalecem ou facilitam o desempenho da função de liderança.

### **Categoria 5: Práticas Organizacionais**

As práticas organizacionais relatadas incluem desde treinamentos técnicos e comportamentais até iniciativas de desenvolvimento contínuo. De acordo com Bio (1987, p. 102), a mudança organizacional é, fundamentalmente, um processo humano. Naturalmente, ela traz consigo diversas reações individuais e coletivas, além de intensificar dinâmicas políticas e debates sobre valores. Nesse contexto, Crozatti (1998) destaca que a implementação de processos e práticas de gestão, incluindo rituais e cerimônias organizacionais, deve priorizar o engajamento das pessoas, pois é a participação delas que possibilita alcançar resultados concretos.

Estratégias organizacionais voltadas para a integração de competências técnicas e socioemocionais são fundamentais para estabelecer um ambiente de trabalho harmonioso e adaptável durante períodos de transformação digital (Goulart, 2022). Empresas que estão em processos avançados de TD utilizam ferramentas digitais para otimizar tarefas e promover o aprendizado, como *workshops* de *soft skills*, sessões de *feedback* e integração de sistemas analíticos. A perspectiva das práticas destaca que as ações situadas desempenham um papel essencial na construção da vida social, evidenciando uma relação de interdependência na qual os fenômenos sociais estão mutuamente conectados e não podem ser analisados de forma isolada (Feldman & Orlikowski, 2011).

*E1: Nossa empresa promove o desenvolvimento de competências socioemocionais principalmente por meio de práticas que estimulam a flexibilidade, o alinhamento cultural e a formação contínua.*

*E2: É mais o dia a dia de envolvimento, de trazer pra dentro do problema a gente tenta pelo menos ser mais transparente de tudo... Então, assim é tentar envolver cada vez mais no processo como um todo, não separar ali só naquele pedacinho, para que ele consiga ter uma visão maior.*

*E3: Nós utilizamos muito a técnica do 'churrarim', que é: eu faço junto com você, eu te observo, depois você pode, dentro daquilo que a gente combinou, fazer o que você acha melhor.*

*E4: Eu estou trabalhando em cima de uma jornada e o resultado da pesquisa de satisfação. [...] Então, a gente está revendo tudo o que a gente pode melhorar de criar ferramentas, criar mecanismo.*

*E6: Incentivo à cultura de aprendizado contínuo, onde os gestores orientam os subordinados, mostram como realizar tarefas e promovem o desenvolvimento de habilidades como empatia, comunicação e escuta ativa.*

*E8: Então claro, o coaching, a gente traz para dentro, vamos acompanhar reuniões assembleias, outras...A forma da gente tentar extrair do colaborador e melhorar as competências dele é trazendo aplicando as aplicabilidades colocando sempre com pessoas grandes.*

*E9: Mas o que a gente está buscando é treinamentos, ter uma conversa muito mais clara com os nossos colaboradores, então auxiliar no que for necessário, ir atrás para tentar desenvolvê-los, apresentar feedback e assim por diante.*

*E11: Eu tento adaptar atividades de improvisação para o online. Por exemplo, faço simulações para que elas se sintam mais à vontade ao interagir com clientes. Isso também ajuda a desenvolver a capacidade de comunicação e improvisação.*

*E12: Minha empresa promove o desenvolvimento de competências socioemocionais por meio de cursos online direcionados, videoconferências e conversas no dia a dia, compartilhando práticas que beneficiem tanto os colaboradores quanto os projetos.*

*E14: Criamos um ambiente colaborativo, com ênfase no trabalho em equipe, onde os membros se ajudam de forma proativa, reconhecendo as limitações dos colegas.*

Entretanto, foi observada uma diversidade de abordagens, com algumas organizações ainda carecendo de estruturas formais para o desenvolvimento de competências socioemocionais. Práticas organizacionais voltadas para o incentivo ao aprendizado contínuo e à resolução colaborativa de problemas capacitam os trabalhadores a lidarem com as rápidas transformações do mercado de trabalho (Graglia, 2022).

A falta de padronização e o foco excessivo em habilidades técnicas foram identificados como desafios em contextos organizacionais, que priorizam resultados de curto prazo.

*E5: A cada semana eu tenho um analista diferente que sabe que vai ter que chegar ali e realmente apresentar um case de alguma coisa que ele tem*



*analisado durante a semana e que eles acham que possa ser compartilhado entre o time, para o time também tomar conhecimento, entender e trazer provocações.*

*E7: A empresa está com uma preocupação de fazer com que os funcionários entendam a realidade das outras áreas.*

*E10: Também começamos a entregar versões de um calendário para ajudar na gestão de tempo, oferecendo opções mais organizadas para melhorar os resultados.*

*E13: Nossa empresa tem promovido o desenvolvimento de competências socioemocionais em meio à transformação digital por meio de reuniões semanais, discussões abertas e rodízios de responsabilidades, como a elaboração de atas.*

*E15: Não temos muitas, como eu te falei, não temos muitas ferramentas nem para identificar e nem para melhorar. São feitos treinamentos em si, mas os treinamentos não necessariamente são para esse tipo de desenvolvimento.*

*E16: Então, para que o professor possa atuar em sala de aula... Através da transformação digital, ele vai precisar de infraestrutura. E aí essa infraestrutura na sala de aula ainda está muito devagar, está muito capenga.*

A abordagem das práticas propõe compreender a organização como um processo dinâmico e em constante construção, sendo moldada por meio das práticas que a sustentam (Mesquita, 2022). Reconhecer as organizações como sistemas complexos, heterogêneos e em transformação contínua (Duarte & Alcadipani, 2016) oferece ferramentas para enfrentar os desafios contemporâneos, caracterizados por mudanças em um mercado globalizado e altamente tecnológico.

Após a apresentação da análise dos dados coletados, no próximo capítulo, faz-se a discussão dos resultados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, expõe-se a discussão dos resultados obtidos nas análises das entrevistas conduzidas nesta pesquisa, detalhando-se essas considerações em relação às perguntas que estruturaram o instrumento utilizado nas conduções.

a) Sobre a difusão da tecnologia digital nas organizações em que atuam os entrevistados

A análise da questão “a” formulada aos entrevistados revela a força e a abrangência da difusão de elementos da transformação digital entre suas empresas. Os segmentos de atuação dessas empresas são os mais diversos, operando em setores como tecnologia e serviços financeiros, sendo que a transformação digital é apresentada como um processo central e contínuo, com gestores desempenhando papéis estratégicos no desenvolvimento e implementação de soluções digitais. Mas o que em geral ocorre é que mesmo as empresas que absorvem esses produtos e serviços digitais para seu uso interno acabam se tornando também agentes multiplicadores, especialmente grandes empresas que, em geral, atuam em cadeias produtivas. Nessas cadeias produtivas, encontramos posições à jusante das grandes empresas – conexões com etapas anteriores na cadeia produtiva, envolvendo processos e serviços próximos de insumos ou matérias-primas – e posições à montante ou posteriores na cadeia produtiva, relacionadas a atividades e processos de distribuição, comercialização e relacionamento ao cliente final.

Gestores que lideram processos de digitalização destacam a necessidade de equilibrar competências técnicas e socioemocionais, como comunicação assertiva, adaptabilidade e pensamento crítico, para superar resistências e garantir o sucesso das implementações. Além disso, áreas como marketing e recursos humanos demonstram como a transformação digital pode ser usada para personalizar e automatizar interações, promovendo um impacto direto no engajamento interno e externo das organizações. Por outro lado, setores menos digitalizados, como o acadêmico, enfrentam dificuldades relacionadas à infraestrutura básica, como acesso à internet e equipamentos. Mesmo em áreas industriais, nas quais o foco é mais operacional, a transformação digital é percebida como uma necessidade para manter competitividade, mas ainda depende de uma mudança cultural e de investimentos estruturais para ser plenamente implementada.

b) Sobre a Contribuições das Competências Socioemocionais ao ambiente de transformação digital – Com base nas respostas de 16 entrevistados a quatro questões relacionadas ao tema – tópicos b, c, d, e das entrevistas

Os resultados apresentados demonstram a relevância das competências socioemocionais no contexto da transformação digital, tanto em termos de desafios quanto de oportunidades. O levantamento de 13 competências mencionadas pelos entrevistados reflete a diversidade de habilidades necessárias para lidar com mudanças rápidas e complexas em diferentes setores. Dentre essas competências, destacam-se: comunicação, pensamento crítico, resolução de conflito, empatia, comprometimento. Essas habilidades foram analisadas a partir dos relatos e fundamentadas pela literatura, apontando para padrões importantes que caracterizam a relação entre competências humanas e avanços tecnológicos, conforme mostrado na Tabela 15.

Tabela 15 – Competências citadas pelos entrevistados

<b>Competências Socioemocionais</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Ocorrências</b>
Comunicação	E2, E3, E6, E9, E12	5
Pensamento Crítico	E1, E4, E13, E16	4
Resolução de Conflitos	E1, E3, E6, E7	4
Empatia	E4, E6, E8, E9	4
Comprometimento	E1, E4, E9	3
Resiliência	E3, E9, E12	3
Adaptação	E3, E9, E11	3
Inteligência Emocional	E4, E6, E10	3
Tomada de Decisão	E5, E6, E13	3
Criatividade	E8, E11, E12	3
Aprendizado	E2, E8	2
Proatividade	E4, E6	2
Trabalho em Equipe	E6, E11	2

**Fonte:** dados da pesquisa

A transformação digital (TD) representa uma mudança nos ambientes organizacionais, exigindo competências que vão além das habilidades técnicas e socioemocionais tradicionais. Os entrevistados identificaram seis competências socioemocionais para enfrentar os desafios desse cenário: criatividade, comunicação, aprendizado, adaptação, inteligência emocional e ética (Tabela 16).

Tabela 16 – Competências exigidas na TD

Competências Exigidas na TD	Entrevistados
Criatividade	E1, E7, E9, E12, E14
Comunicação	E3, E5, E6, E10, E12
Aprendizado	E4, E5, E11, E14, E16
Adaptação	E8, E9, E10, E15
Inteligência Emocional	E2, E10
Ética	E3, E8

**Fonte:** dados da pesquisa

A criatividade surge para os entrevistados como a importância de pensar de forma original, explorar novas ideias e adaptar-se às demandas do mercado. Em um contexto em que o diferente é crucial, a criatividade permite que organizações desenvolvam soluções que agreguem valor e atendam às expectativas de clientes e *stakeholders*.

A comunicação, por sua vez, é apontada como um elemento-chave para promover alinhamento entre equipes e facilitar a integração de tecnologias nos processos organizacionais. Em ambientes digitais, nos quais interações remotas são comuns, a clareza e a assertividade na transmissão de mensagens se tornam essenciais para garantir que os objetivos estratégicos sejam compreendidos e atingidos.

O aprendizado permite que indivíduos e equipes acompanhem as mudanças tecnológicas. A capacidade de adquirir e aplicar novos conhecimentos é vista como um diferencial competitivo, especialmente em setores que demandam constante atualização.

A adaptação complementa o aprendizado, sendo descrita como a habilidade de ajustar comportamentos e estratégias de forma ágil frente a mudanças inesperadas. Em um cenário de transformação digital, no qual os fluxos de trabalho evoluem rapidamente, a adaptabilidade permite que organizações mantenham sua relevância e eficiência operacional.

A inteligência emocional é outra competência destacada, necessária para gerenciar a pressão e o estresse associados às mudanças constantes. A capacidade de equilibrar emoções, lidar com situações desafiadoras e manter relacionamentos interpessoais saudáveis sustentam a produtividade e o bem-estar.

Por fim, a ética é citada para o uso responsável das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial. Os entrevistados enfatizaram que a implementação de inovações

tecnológicas deve ser orientada por princípios éticos, garantindo que o impacto social seja positivo e alinhado aos valores organizacionais.

c) Sobre o papel da liderança

Os relatos dos entrevistados apontam para a importância de líderes capazes de integrar demandas técnicas e humanas, levando a um ambiente colaborativo e inovador. Os líderes transformacionais e colaborativos são destacados como agentes que influenciam o crescimento organizacional, atuando não apenas como gestores de tarefas, mas também como mentores que apoiam o desenvolvimento das habilidades de suas equipes. Por exemplo, E12 menciona a importância de criar um ambiente que valorize a empatia e a comunicação assertiva, enquanto E13 ressalta a necessidade de fomentar competências como adaptabilidade, inteligência emocional e pensamento crítico. Esses relatos mostram que a liderança vai além da delegação de tarefas, abrangendo também a promoção de um espaço que estimule a inovação e o crescimento individual e coletivo.

As estratégias utilizadas por líderes para desenvolver competências socioemocionais incluem reuniões *one-on-one*, mentorias, *feedbacks* e treinamentos direcionados. E6 destaca a importância dessas reuniões para identificar as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores, criando um espaço de troca que fortaleça habilidades como empatia e comunicação. E10 complementa, ao enfatizar o uso de *feedbacks* contínuos e ao vivo, promovendo ajustes imediatos e construtivos. Além disso, a liderança é vista como elemento essencial para a implementação de uma cultura de inovação. E11 relata a instalação de uma cultura organizacional voltada para o uso de ferramentas digitais, como inteligência artificial, enquanto E14 menciona o investimento em treinamentos para desenvolver criatividade e autonomia.

d) Sobre Práticas Organizacionais

No cenário marcado pela transformação digital (TD), as práticas incluem desde treinamentos técnicos e comportamentais até iniciativas que fomentam o aprendizado contínuo, reforçando como integrar competências técnicas e humanas para enfrentar as mudanças do mercado de trabalho.

Entre as práticas relatadas pelos entrevistados, destacam-se as estratégias que promovem a participação colaborativa, o *feedback* contínuo e o aprendizado contextualizado. Por exemplo, E1

menção a criação de práticas que estimulem a flexibilidade e o alinhamento cultural, enquanto E6 enfatiza uma cultura de aprendizado contínuo orientada pelos gestores.

Quanto ao uso de ferramentas digitais para otimizar processos e promover o aprendizado, os entrevistados relatam o uso de cursos online, videoconferências e simulações práticas, para desenvolver competências como comunicação, empatia e improvisação (E11, E12). Além disso, práticas como rodízios de responsabilidades (E13) e reuniões abertas (E9) incentivam a troca de experiências e o fortalecimento de competências socioemocionais no cotidiano.

Contudo, os relatos também apontam desafios nas organizações, a falta de padronização nas práticas e o foco excessivo em habilidades técnicas em detrimento das socioemocionais. Tais desafios foram mencionados como barreiras, especialmente em organizações que priorizam resultados de curto prazo. Por exemplo, E15 reconhece a escassez de ferramentas para identificar e melhorar competências socioemocionais, enquanto E16 ressalta as dificuldades estruturais, como a falta de infraestrutura tecnológica em ambientes educacionais.

#### e) Comparação entre Literatura e Revisão sistemática da Literatura

A análise comparativa dos resultados obtidos nesta pesquisa sobre competências socioemocionais com os referenciais teóricos e revisão sistemática da literatura revela convergências e especificidades sobre o tema no contexto da transformação digital, conforme exposto na Tabela 17.

Tabela 17 - Comparação entre as listas de competências socioemocionais analisadas.

<b>Competências Socioemocionais</b>	<b>Pesquisa Entrevistados</b>	<b>World Economic Forum (2023)</b>	<b>Revisão Sistemática da Literatura</b>
Pensamento Crítico	X	X	X
Criatividade	X	X	X
Resiliência	X	X	X
Empatia	X	X	X
Adaptação	X	X	X
Comunicação	X		X
Aprendizado Contínuo	X	X	X
Tomada de Decisão	X		X
Proatividade	X		X
Trabalho em Equipe	X		X
Habilidades Digitais		X	X

Visão Empreendedora			X
Liderança			X

**Fonte:** a autora

Algumas competências, como pensamento crítico, criatividade, resiliência, empatia, adaptação e aprendizado contínuo, destacam-se nas três fontes analisadas, indicando sua relevância no contexto socioemocional e na transformação digital. Por outro lado, competências como comunicação, proatividade, tomada de decisão e trabalho em equipe foram mencionadas pelos entrevistados e aparecem na RSL e Literatura. Já as habilidades digitais, valorizadas pela literatura e na RSL, não foram mencionadas pelos entrevistados, indicando possivelmente uma falta de associação clara entre essas habilidades e o escopo socioemocional por parte dos participantes da pesquisa. Adicionalmente, competências como visão empreendedora e liderança aparecem apenas na RSL, o que sugere que, embora sejam destacadas teoricamente, não são percebidas como prioritárias no contexto prático (Tabela 18). Reforça-se assim a necessidade de alinhar as percepções práticas com as tendências emergentes e acadêmicas.

Tabela 18 – Competências RSL e atual pesquisa

<b>Competências RSL</b>	<b>Competências Pesquisa</b>
Habilidades Interpessoais	Comunicação
Cultura de Inovação Tecnológicas	Pensamento Crítico
Flexibilidade	Resolução de Conflitos
Comunicação	Empatia
Criatividade	Comprometimento
Trabalho em Equipe	Resiliência

**Fonte:** dados da pesquisa

A Tabela 18 destaca as competências mais citadas tanto na Revisão Sistemática da Literatura (RSL) quanto na pesquisa realizada com os entrevistados. Entre as competências listadas na RSL, destacam-se habilidades interpessoais (Caputo et al., 2019; Henderikx & Stoffers, 2023; Garcez et al., 2022), cultura de inovação tecnológica (Galanti et al., 2023; Caputo et al., 2019; Caputo et al., 2023), flexibilidade (Galanti et al., 2023; Graglia et al., 2022; Caputo et al., 2023), comunicação (Galanti et al., 2023; Valentyn et al., 2022; Henderikx & Stoffers, 2023), criatividade (Goulart et al., 2022; Graglia et al., 2022; Caputo et al., 2023) e trabalho em equipe (Valentyn et

al., 2022; Henderikx & Stoffers, 2023; Goulart et al., 2022). Por outro lado, na pesquisa com os entrevistados, as competências mais mencionadas foram comunicação (E2, E3, E6, E9, E12); pensamento crítico (E1, E4, E13, E16); resolução de conflitos (E1, E3, E6, E7); empatia (E4, E6, E8, E9) e comprometimento (E1, E4, E9).

A competência comunicação, aparece em ambas as listas, indicando sua centralidade em diferentes contextos. Na revisão sistemática da literatura, a comunicação é eficaz e desempenha papel na promoção de uma colaboração eficiente em equipes compostas por profissionais de diferentes áreas, especialmente em contextos altamente digitalizados (Galanti, 2023). A comunicação e liderança ajudam a gerenciar os desafios impostos pela transformação digital, auxiliando os gestores no alinhamento de *stakeholders* e equipes de trabalho (Valentyn, 2022). Nesse cenário, competências que envolvem a interação e influência interpessoal, como a habilidade de comunicar-se de forma clara, tornam-se importante para manter relacionamentos, a motivação de colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho positivo (Henderikx, 2023).

Nas entrevistas, os relatos dos entrevistados reforçam essa visão, atribuindo à comunicação um papel estratégico em situações práticas. Por exemplo, E3 enfatiza a importância da comunicação para antecipar mudanças e tendências, enquanto E5 aponta sua relevância mesmo em áreas técnicas, como o trabalho com indicadores e dados. E8 ressalta a necessidade de boa oratória em reuniões e assembleias, enquanto E15 destaca sua importância para o sucesso de projetos. Essa perspectiva é complementada pela citação de E12, que associa comunicação a outras competências-chave, como criatividade e empatia.

O sexto e último capítulo desta dissertação traz, a seguir, as considerações finais pertinentes à pesquisa.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conclusão deste estudo, pode-se afirmar que os objetivos gerais e específicos estabelecidos foram alcançados. Inicialmente, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura, com enfoque no tema de competências socioemocionais, especificamente em torno da transformação digital. Em segundo lugar, foram realizadas entrevistas com profissionais em cargos de liderança, como gestores de equipes ou projetos diretamente relacionados à transformação digital.

Com os resultados obtidos nas análises, foi possível identificar que as competências socioemocionais desempenham um papel importante no ambiente de transformação digital, destacando-se, entre elas, a comunicação, que é evidenciada tanto na Revisão Sistemática da Literatura quanto nos depoimentos dos entrevistados. A literatura mostra que a comunicação é um elemento central para o alinhamento de stakeholders, a integração de novas tecnologias e a construção de um ambiente colaborativo. Já os entrevistados ressaltam sua aplicação prática em contextos cotidianos, como reuniões, gestão de projetos e adaptação a mudanças.

Os resultados indicam que competências socioemocionais, como comunicação, criatividade, pensamento crítico, adaptação, resiliência, empatia, aprendizado contínuo, inteligência emocional e ética, são as competências que serão mais exigidas em cenários de transformação digital.

As competências socioemocionais mais relevantes no contexto da transformação digital incluem comunicação, pensamento crítico, criatividade, adaptação, resiliência e empatia. Essas habilidades foram amplamente reconhecidas tanto pelos entrevistados quanto identificadas na literatura, destacando sua importância nesse cenário.

Algumas limitações foram identificadas durante a condução desta pesquisa, como o tamanho e a diversidade da amostra, composta por um número restrito de entrevistados, podendo limitar a generalização dos resultados. Estudos futuros podem ampliar a abrangência, incluindo profissionais de diferentes setores e níveis hierárquicos. Apesar dessas limitações, este estudo oferece contribuições relevantes tanto para o campo acadêmico quanto para as práticas organizacionais, preenchendo lacunas importantes na literatura, ao explorar as competências socioemocionais em um contexto de transformação digital, um tema ainda emergente. Para a prática, ressalta-se a importância de desenvolver essas competências em líderes e equipes, por meio

de treinamentos e programas específicos, além de se criarem ambientes organizacionais que incentivem o aprendizado contínuo.

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se que futuras pesquisas explorem a interação entre competências socioemocionais em diferentes setores, bem como mensurem quantitativamente o impacto dessas competências nos resultados organizacionais, como produtividade, inovação e engajamento dos colaboradores, investigando os desafios enfrentados por pequenas e médias empresas no contexto da transformação digital, considerando suas limitações de recursos.

Conclui-se que a transformação digital não é apenas um processo técnico, mas um fenômeno que envolve aspectos humanos e organizacionais, exigindo competências que vão além das habilidades técnicas. Este estudo reforça a importância das competências socioemocionais como pilares para a adaptação e inovação, contribuindo para a literatura acadêmica e para as práticas organizacionais, ao estimular reflexões sobre o papel do desenvolvimento humano em um cenário de constantes mudanças e desafios.

## REFERÊNCIAS

- Abrahams, L., Pancorbo, G., Primi, R., Santos, D., Kyllonen, P., John, O. P., et al. (2019). Social-emotional skill assessment in children and adolescents: Advances and challenges in personality, clinical, and educational contexts. *Psychological Assessment*, 31(7), 460–473. <https://doi.org/10.1037/pas0000591>
- Aires, R. W. do A. (2020). Desenvolvimento de competências gerais para a Sociedade em Transformação Digital: Uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
- Almeida, F., Casquilho-Martins, I., Belchior-Rocha, H., & Rocha, A. (2019). Habilidades Emocionais: competências para o sucesso. Em *Machado & J. P. Davim, Resiliência e Inteligência Emocional* (p. 15-40). Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Amit, R., & Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-47.
- Andrevski, G., & Ferrier, W. J. (2019). Does it pay to compete aggressively? Contingent roles of internal and external resources. *Journal of Management*, 45, 620-644.
- Arthur, W. B. (2011). The second economy. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/digital-success-requires-a-digital-culture>
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70. Lisboa. Portugal.
- Barnes, S., Rutter, R. N., La Paz, A. I., & Scornavacca, E. (2021). Empirical identification of skills gaps between chief information officer supply and demand: A resource-based view using machine learning. *Industrial Management & Data Systems*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2020-064>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartsch, S. M., Wedlock, P. T., O'Shea, K. J., et al. (2021). Lives and costs saved by expanding and expediting COVID-19 vaccination. *Journal of Infectious Diseases*, 224(6), 938–948.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.

- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bauer Feldman, L., Ruthes, R. M., & Kowal Olm Cunha, I. C. (2008). Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 61(2), 248-252. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672008000200015>
- Belluzzo, R. C. B. (2019). Transformação digital e competência em informação: Reflexões sob o enfoque da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Revista Conhecimento Em Ação*, 4(1), 3-30. <https://doi.org/10.47681/rca.v4i1.26573>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103590>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Blair, C. (2002). School readiness—integrating cognition and emotion in a neurobiological conceptualization of children's functioning at school entry. *American Psychologist*, 57(2), 111-127. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.2.111>
- Bloomfield, B. P., & Coombs, R. (1992). Information technology, control and power: The centralization and decentralization debate revisited. *Journal of Management Studies*, 29(4), 459.
- Boreham, N. S. C., & Mackway-Jones, K. (2000). Clinical risk and collective competence in the hospital emergency department in the UK. *Social Science & Medicine*, 5, 83-91.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M., & Moro, R. (2017). Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.001>
- Brochado, M. (2023). Inteligência artificial e ética: um diálogo com Lima Vaz. *Kriterion*, 64 (154). <https://doi.org/10.1590/0100-512X2023n15404mb>
- Brosig, C., Westner, M., & Strahringer, S. (2020). Revisiting the concept of IT capabilities in the era of digitalization. In *Proceedings - 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics, CBI 2020* (pp. 84-93). <https://doi.org/10.1109/CBI49978.2020.00017>

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). Race against the machine. *MIT Sloan Management Review*.
- Buglin, J. (2017, May 3). Digital success requires a digital culture: An old-world organization will doom your reinvention for the new world. *McKinsey & Company Blog*.
- Byrne, Z. S., Weston, J. W., & Cave, K. (2020). Development of a scale for measuring students' attitudes towards learning professional (i.e., soft) skills. *Research in Science Education*, 50, 1417–1433.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture - Based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campana, C. A., Roberto, T. M. L., Rebello, F. A. S., Ferreira, M. J., Rabelo, L. F. G., & Bertapelli, B. C. S. (2023). Inteligência emocional: trabalho com eficiência e resiliência. *Scientific Electronic Archives*, 16(9). <https://doi.org/10.36560/16920231819>
- Cao, G., Duan, Y., & Cadden, T. (2019). The link between information processing capability and competitive advantage mediated through decision-making effectiveness. *International Journal of Information Management*, 44, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.006>
- Cao, W., Fang, Z., Hou, G., Han, M., Xu, X., Dong, J., & Zheng, J. (2020). The psychological impact of the COVID-19 epidemic on college students in China. *Psychiatry Research*, 287, 112934. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112934>
- Caputo, F., Cillo, V., Candelo, E., & Liu, Y. (2019). Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance. *Management Decision*, 57(8), 2032-2051. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0833>
- Caputo, F., Cillo, V., Fiano, F., Pironti, M., & Romano, M. (2023). Building T-shaped professionals for mastering digital transformation. *Journal of Business Research*, 154, 113309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113309>
- Carlucci, D., & Schiuma, G. (2018). The power of the arts in business. *Journal of Business Research*, 85, 342-347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.012>
- Carter, A. G., Creedy, D. K., & Sidebotham, M. (2016). Efficacy of teaching methods used to develop critical thinking in nursing and midwifery undergraduate students: A systematic review of the literature. *Nurse Education Today*, 40, 209-218.
- Carvalho, J. (2022). A liderança digital: Características, desafios e oportunidades. *Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto*.
- Carvalho, R. B., Reis, A. M. P., Lariêira, C. L. C., & Pinochet, L. H. C. (2021). Transformação Digital: Desafios na Formação de um Constructo e Cenários para uma Agenda de Pesquisa. *RAM, São Paulo*, 22 (6), eRAMD210400. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD210400>

- Cenamor, J., Sjödin, D. R., & Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics*, 192, 54–65.
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., & Cheng, T. C. E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 230, Article 107805. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107805>.
- Chaka, C. (2020). Skills, competencies and literacies attributed to 4IR/Industry 4.0: Scoping review. *IFLA Journal*, 46(4), 369-399. <https://doi.org/10.1177/0340035219896376>
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chiappe, Andrés et al. Repensando as escolas do século XXI: uma busca por ecossistemas de aprendizagem ao longo da vida. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, *Rio de Janeiro*, v. 28, n. 107, p. 521-544, abr./jun. 2020.
- Chu, L.-C., & Lai, C.-C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40(1), 101–118.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution? *Organization Theory*, 1(1), 1–32. <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
- Costa, C. O. As competências socioemocionais demandadas aos egressos do SENAI-RS no contexto da indústria 4.0. 2021. 158 f. Dissertação (mestrado em Educação) - Universidade La Salle, Canoas, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11690/2606>.
- COTET; BALGIU; ZALESCHI. Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. January 2017. *MATEC Web of Conferences*, 121, 07005. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201712107005>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Cuthbertson, R. W., & Furseth, P. I. (2022). Digital services and competitive advantage: strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, 152, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030>
- D'Ambrosio, M. (2019). La sociologia delle emozioni e il legame sociale. Ripensare il rapporto “tra umani” nella società tecnologica. *Cultura e Studi del Sociale*, 4 (2), 177–192.
- Da Silva, K. K. A., & Behar, P. A. (2019). Competências digitais na educação: Uma discussão acerca do conceito. *Educação em Revista*, 35, e209940. <https://doi.org/10.1590/0102-4698209940>

- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being, and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
- De Fruyt, F., Wille, B., & John, O. P. (2015). Employability in the 21st century: Complex (interactive) problem solving and other essential skills. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8, 276–U189. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.33>
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2018). *Competência social e habilidades sociais: Manual teórico-prático*. Editora Vozes Limitada.
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2022). *Aperfeiçoando minhas habilidades sociais e competência social*. EdUFSCar.
- Dell'Aquila, E., Marocco, D., Ponticorvo, M., Di Ferdinando, A., Schembri, M., & Miglino, O. (2017). *Soft Skills*. Cham: Springer International Publishing.
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2022). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27 (2), 404–425.
- Domitrovich, C. E., Durlak, J. A., Staley, K. C., & Weissberg, R. P. (2017). Social-emotional competence: An essential factor for promoting positive adjustment and reducing risk in school children. *Child Development*, 88, 408–416. <https://doi.org/10.1111/cdev.12739>
- D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J. Jr., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2023). The evolution of resource-based inquiry: A review and meta-analytic integration of the strategic resources-actions-performance pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383-1429. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182>
- Duarte, M. F., & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 57-72.
- Duarte, P. F., & Lamosa, R. de A. C. (2024). Acumulação flexível, competências socioemocionais e inovação. *RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade*, 9 (14), e-886. <https://doi.org/10.29404/rtps-v9i14.886>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. ISBN 978-1-119-47726-6.
- Ehlers, U. D., & Kellermann, S. A. (2019). *Future skills: The future of learning and higher education* (pp. 2-69). Karlsruhe.
- El Sawy, O. A., Malhotra, A., Gosain, S., & Young, K. M. (1999). IT-Intensive value innovation in the electronic economy: Insights from marshall industries. *MIS Quarterly*, 23 (3), 305–335. <https://doi.org/10.2307/249466>

- ElSayary, A., Mohebi, L., & Meda, L. (2022). The Impact of the Relationship of Social/Emotional, Cognitive, and Behavioral Engagements on Developing Preservice Teachers' Digital Competencies. *J. Inf. Technol. Educ. Res.*, 21, 269-295.
- Faccin, K., & Volkmer Martins, B. (2022). Abordagem Processual em Pesquisa Qualitativa. *Internext*, 17 (1), 128–134. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i1.685>
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Ferreira, L. S. (2023). Flexibilidade, empregabilidade e clivagens laborais no segmento da tecnologia da informação. *Revista da ABET*, 22 (1).
- Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. Sage publications..
- Flach, F. (1991). *Resiliência: A arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva.
- Fonsêca, P. S. (2024). Inteligência emocional digital para professores: autopercepção dos professores sobre suas habilidades emocionais digitais após o confinamento devido à pandemia COVID-19. Dissertação de mestrado, Educação (Área de Especialidade de Inovação em Educação), Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Recuperado de [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/64400/1/ulfpie057553\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/64400/1/ulfpie057553_tm.pdf)
- Frankenberger, K., et al. (2020). *The Digital Transformer's Dilemma: How to Energize Your Core Business While Building Disruptive Products and Services* (1st ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Freitas Junior, J. C. da S., Cabral, P. F., & Maldaner, L. F. (2023). Transformação digital e suas implicações para as lideranças: Estudos de casos múltiplos no varejo. *Revista Caderno Pedagógico*, 20 (3), 1673-1699. <https://doi.org/10.54033/cadpedv20n3>
- Frey, C., & Osborne, M. (2013). *The Future of Employment. How Susceptible Are Jobs to Computerization? Working Paper*, Oxford: Oxford Martin. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Führ, Regina Cândida. *Educação 4.0 nos Impactos da Quarta Revolução Industrial*. Curitiba: Appris, 2019
- Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023). Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, 13, 30. <https://doi.org/10.3390/admsci13020030>
- Galster, M., Mitrovic, A., Malinen, S., Holland, J., & Peiris, P. (2023). Soft skills required from software professionals in New Zealand. *Information and Software Technology*, 160, 107232. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107232>



- Gamarra, L. T., & Verschoore, J. R. (2014). Identificando as dimensões das competências coletivas: Uma revisão teórica. In *III Congreso Internacional de Posgrado e Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales*.
- Gamil Y. & Cwirzen A. (2022). Digital Transformation of Concrete Technology—A Review. *Frontiers in Built Environment*, 8, 835236. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2022.835236>
- Garcez, A., Franco, M., & Silva, R. (2021). The soft skills bases in digital academic entrepreneurship in relation to digital transformation. *Emerald Insight*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/2515-8961.htm>
- Garcez, A., Franco, M., & Silva, R. (2023). The influence of the pillars of digital academic entrepreneurship on university students' entrepreneurial intention. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0051>
- García-Sanz, M. P., & Morillas, L. R. (2011). La planificación de evaluación de competencias en educación superior [Competency assessment planning in higher education]. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14 (1), 113–124. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3678782.pdf>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29 (6), 910–936. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Gomes, G., & Souza, R. (2022). Transformação Digital na Educação para fomentar Competências Digitais. In *Anais Estendidos do XI Congresso Brasileiro de Informática na Educação*, (pp. 62-73). Porto Alegre: SBC. doi:10.5753/cbie\_estendido.2022.226361
- Gondim, S. M. G., Morais, F. A. de, & Brantes, C. dos A. A. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho [Socio-emotional competences: A key factor on the development of work competences]. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14 (4), 394-406. ISSN 1984-6657.
- Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (2021). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. *Industry and Higher Education*, 1–10. <https://doi.org/10.1177/09504222211029796>
- Graglia, M. A. V., Basilio, P. C. S., & Almeida, E. (2022). Soft skills and patterns created by robotization in the labor market. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 13(4), ISSN 2179-3565.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

- Gray, J., & Rumpe, B. (2017). Models for the digital transformation. *Software & Systems Modeling*, 16 (2), 307–308. <https://doi.org/10.1007/S10270-017-0596-7>
- Grossman, R. (2016). The industries that are being disrupted the most by digital. *Harvard Business Review*, 1–6.
- Gügerçin, S. (2021). How employees survive in the industry 5.0 era: in-demand skills of the near future. *IDEAS*, 7 (31), 524–533.
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: A qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (4), 778–794. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18, 209–220. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>
- Guzzo, G. B., & Lima, V. M. do R. (2018). O desenvolvimento do pensamento crítico na educação: uma meta possível? *Educação UNISINOS*, 22 (4). <https://doi.org/10.4013/edu.2018.224.11>
- Guzzo, R. S. L., & Trombeta, L. H. A. P. (2002). *Enfrentando o cotidiano adverso: Estudo sobre resiliência em adolescentes*. Campinas: Alínea.
- Haddad, P., Schaffer, J. L., & Wickramasinghe, N. (2015). Evaluating the Business Value of CPOE for Cancer Care in Australia: A Resource Based View Perspective. In *Australasian Conference on Information Systems*, Adelaide.
- Hadjielias, E., et al. (2021). How do digital innovation teams function? Understanding the team cognition-process nexus within the context of digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 373–386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.045>
- Hamad, F., Al-Fadel, M., & Shehata, A. M. K. (2024). The level of digital competencies for the provision of smart information service at academic libraries in Jordan. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4-5), 614-633. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2022-0131>
- Hasan, N., & Bao, Y. (2020). Impact of “e-Learning crack-up” perception on psychological distress among college students during COVID-19 pandemic: A mediating role of “fear of academic year loss”. *Children and Youth Services Review*, 118, 105355. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105355>
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8, 139–169.
- Henderikx M. & Stoffers J. (2023) Digital transformation and middle managers’ leadership skills and behavior: a group concept mapping approach. *Front. Psychol.* 14:1147002. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1147002

- Henke, N., Libarikian, A., & Wiseman, B. (2016, October 28). Straight talk about big data. *McKinsey Quarterly*.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico.
- Hurtado, María Elena Zepeda; Espinosa, Edgar Oliver Cardoso; Ruiz, Jérica Alhelí Cortes. El aprendizaje orientado en proyectos para el desarrollo de habilidades blandas en el nivel medio superior del IPN. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Guadalajara, v. 10, n. 19, jul./ dic. 2019
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world. *Harvard Business Review*, 97(1), 60-67. <https://hbr.org/2020/01/competing-in-the-age-of-ai>
- Iavarone, M. L., & Aruta, L. (Year). Digital skills between soft and hard: The Media Educator among critical issues and opportunities. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 22 (3), 242-251. <https://doi.org/10.36253/form-13763>
- ILO. (2021). Shaping Skills and Lifelong Learning for the Future of Work. International Labour Conference 109th Session, International Labour Office. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_813696.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_813696.pdf)
- Ilomaki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – An emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21 (3), 655-679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
- Iskamto, D., & J. (2020). Analysis of attitude factors toward entrepreneurial intention in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 2020, 483–491. <https://doi.org/10.18502/KSS.V4I9.7346>
- Ithra. (2022). Digital Wellbeing Global Report 2021. Retrieved from [https://sync.ithra.com/reports/SYNC\\_Global\\_digital\\_well-being\\_report\\_EN.pdf](https://sync.ithra.com/reports/SYNC_Global_digital_well-being_report_EN.pdf)
- Jiang D, Chen Z, Liu T, Zhu H, Wang S and Chen Q (2022) Individual Creativity in Digital Transformation Enterprises: Knowledge and Ability, Which Is More Important? *Front. Psychol.* 12:734941. doi: 10.3389/fpsyg.2021.734941
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*.
- Kamaruzaman, M. F., Hamid, R., Mutalib, A. A., & Rasul, M. S. (2019). Comparison of Engineering Skills with IR 4.0 Skills. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iJOE)*, 15 (10), 15–28. <https://doi.org/10.3991/ijoe.v15i10.10879>
- Kamath, S. (2019). Digital Culture Series: What is digital culture and why it should matter to you. McKinsey & Company Blog. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business->

functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/digital-success-requires-a-digital-culture

- Karademir, E. (2021). Criatividade como habilidade interdisciplinar. *Educar em Revista*, 37, Dossiê - Criatividade, Emoção e Educação. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.81546>
- Khan, S. A., & Bhatti, R. (2017). Digital competencies for developing and managing digital libraries. *The Electronic Library*, 35 (3), 573-597. <https://doi.org/10.1108/EL-06-2016-0133>
- Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Where is the age of digitalization heading? The meaning, characteristics, and implications of contemporary digital transformation. *Sustainability*, 13, 8909.
- Koçyigit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Kristinae, V., Sambung, R., Meitiana, M., Mering, L., Dwiatmadja, C., & Tunjang, H. (2023). Aplicação da teoria RBV na orientação empreendedora, capacidade dinâmica e gestão de relacionamento com o cliente. *Gerenciamento incerto da cadeia de suprimentos*, 11 (2), 707-712.
- Kwon, J., & Johnson, M. E. (2013). Healthcare security strategies for regulatory compliance and data security. In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3972-3981). IEEE.
- La Paz, A., Vasquez, J., & Miranda, J. (2019). The CIO gap and mismatch. *IT Professional*, 21 (2), 66-72. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2883089>
- Laitinen, E. K. (2001). Management accounting change in small technology companies: Towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research*, 12 (4), 507-541.
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, 11 (6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. Les éditions d'organisation, Paris.
- Le Boterf, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003
- Liu, A. (2019). Can non-cognitive skills compensate for background disadvantage? The moderation of non-cognitive skills on family socioeconomic status and achievement during early childhood and early adolescence. *Social Science Research*, 83, 102306. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.04.019>

- Longo, J., & Smith, M. C. (2011). A prescription for disruptions in care: Community building among nurses to address horizontal violence. *ANS Advances in Nursing Science*, 34(4), 345-356. <https://doi.org/10.1097/ANS.0b013e3182300e3e>.
- Lowe, R. A., & Teece, D. J. (2001). Diversification and economies of scope. In P. B. Baltes & N. J. Smelser (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 3574-3578). Pergamon.
- Lubis, N. O. (2022). Visão baseada em recursos (RBV) na melhoria da capacidade estratégica da empresa. *Horizonte de Pesquisa*, 2 (6), 587-596.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307.
- Maddikunta, P. K. R., Pham, Q. V., Deepa, N., Dev, K., Gadekallu, T. R., et al. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration*, 26. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257>
- Magaldi, S., & Neto, J. S. (2018). *Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial*. São Paulo: Gente.
- Magalhães, Jonas Emanuel Pinto. (2021). Competências socioemocionais: gênese e incorporação de uma noção na política curricular e no ensino médio. *E-mosaicos*, 10 (23). <https://doi.org/10.12957/e-mosaicos.2021.46754>
- Malhotra, G., Dandotiya, G., Shaiwalini, S., Khan, A., & Homechaudhuri, S. (2024). Benchmarking for organisational competitiveness: A resource-based view perspective. *Benchmarking: An International Journal*. Advance online publication. <https://doi.org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BIJ-09-2023-0668>
- Malti, T., & Noam, G. G. (2016). Social-emotional development: From theory to practice. *European Journal of Developmental Psychology*, 13, 652-665. <https://doi.org/10.1080/17405629.2016.1196178>
- Malykhin, O., Aristova, N. O., Kalinina, L., & Opaliuk, T. (2021). Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices. *Postmodern Openings*, 12 (2), 210-232. <https://doi.org/10.18662/po/12.2/304>
- Manita, R., Elommal, N., Baudier, P., & Hikkerova, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119751.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica* (Vol. 4). São Paulo: Atlas.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 4, 969-1000.

- Marques, A. B., Ferreira, B., Lopes, A., & Silva, W. (2020). Stimulating the development of soft skills in software engineering education through design thinking. In *Proceedings of the 34th Brazilian Symposium on Software Engineering*, pp. 690–699.
- Marr, B. (2022). *Future skills: The 20 skills and competencies everyone needs to succeed in a digital world*. John Wiley & Sons.
- Martinez, M. A. Díaz; Mendez, A. L. Cruz; Dominguez, H. S. Ruiz. Instrumento de diagnóstico y autoevaluación para medir las condiciones organizacionales hacia la nueva revolución industrial 4.0. RIIT- *Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica*, Saltillo, v. 6, n. 35, nov./dic. 2018.
- Martins, H., Rouco, C., Piedade, L., & Borba, F. (2020). Soft Skills for Hard Times: Developing a Framework of Preparedness for Overcoming Crises Events in Higher Education Students. Paper presented at 17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning (ICICKM 2020), Online, October 15–16; p. 280.
- Marujo, H. (2017). Gestão de conflitos e negociação. In M. Lopes (Coord.), *Gestão de recursos humanos: Modelos e técnicas* (p. 165-208). Lisboa: ISCSP.
- McKinsey Brasil. (2019). *Transformações digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país* (H. Martins, Y. Dias, P. Castilho, & D. Leite, Authors). McKinsey & Company.
- Meinerz, E. A., Kuhn, N., Hofler, C. E., & Lopes, L. F. D. (2022). Percepções sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em home office. *Revista de Carreira e Pessoas*, 12 (3). <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i3.53072>
- Melkonian, T., & Picq, T. (2010). Opening the "black box" of collective competence in extreme projects: Lessons from the French special forces. *Management Journal*, 41 (3), 79–90.
- Mello, Sidney Luiz de Matos et al. Inovação na era digital: novo mercado de trabalho e mudanças educacionais. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, *Rio de Janeiro*, v. 28, n. 106, p. 66-87, jan./mar. 2020
- Mendes-Gonçalves, R. B. (2017). Prática de saúde: Processo de trabalho e necessidades. In J. R. C. M. Ayres & L. Santos (Orgs.), Ricardo Bruno Mendes-Gonçalves: Saúde, sociedade e história (p. 298-374). São Paulo: Hucitec; Porto Alegre: Editora da Rede Unida.
- Mesquita, J. S., & Cardoso, S. P. (2024). Contribuições das lentes da prática para estudar o teto de vidro nos estudos organizacionais. In S. P. Cardoso (Ed.), *Práticas organizacionais contemporâneas: Coletânea do Grupo de Estudos em Simbolismos e Práticas Cotidianas no Organizar*. Vitória, ES: Edifes.
- Miller, D., & Schamsie, J. (1996). The resource based view of the firm in two environment: The Hollywood films studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 519-543.

- Mingaleva, Z., & Vukovic, N. (2020). Development of Engineering Students Competencies Based on Cognitive Technologies in Conditions of Industry 4.0. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 8 (Special issue), 93–101. <https://doi.org/10.23947/2334-8496-2020-8-SI-93-101>
- Mirete, A. B., Maquilon, J. J., Mirete, L., & Rodriguez, R. A. (2020). Digital competence and university teachers' conceptions about teaching: A structural causal model. *Sustainability*, 12 (12), 4842. <https://doi.org/10.3390/su12124842>
- Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J., Harrington, H., et al. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108, 2693–2698. <https://doi.org/10.1073/pnas.1010076108>
- Montenegro, M. de M. S., & Pereira, V. O. de M. (2022). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as fontes de dados para o monitoramento das metas no Brasil. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 31 (spe1). <https://doi.org/10.1590/SS2237-9622202200010.especial>
- Moraes, E. C. (2020). Reflexões acerca das Soft Skills e suas interfaces com a BNCC no contexto do Ensino Remoto. *Research, Society and Development*, 9(10), e9499109412-e9499109412.
- Moreira, C. E. R., & Munck, L. (2010). Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. *Revista de Administração da UFSM*, 3 (1), 09–25.
- Moreira, F. T. L. S., Callou, R. C. M., Albuquerque, G. A., & Oliveira, R. M. (2019). Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos destrutivos e promoção da segurança do paciente. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 40 (spe). <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180308>
- Moser, A., & Kolbe Júnior, A. (2020). Competências para a transformação digital: Desafios para a educação superior. *Metodologias e Aprendizado*, 1, 115–122. <https://doi.org/10.21166/metapre.v1i0.1122>
- Moura, G. B., & Saroli, L. G. (2021). Sustainable value chain management based on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Logistics Management*, 32 (1), 168–189.
- Mullan, K., & Wajcman, J. (2019). Have Mobile Devices Changed Working Patterns in the 21st Century? A Time-diary Analysis of Work Extension in the UK. *Work, Employment and Society*, 33 (1), 3-20. <https://doi.org/10.1177/0950017017730529>
- Nazareno, L., & Schiff, D. S. (2021). The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being. *Technology in Society*, 67, 101679. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101679>
- Nieves, S. Haller, Building dynamic capabilities through knowledge resources, *Tourism Management*, 40, 224–232.

- OECD. (2024). *Social and Emotional Skills for Better Lives: Findings from the OECD Survey on Social and Emotional Skills 2023*. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/35ca7b7c-en>.
- Oliveira, L. B., & Costa, F. P. C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 89-115.
- Passos, A., Barreto, A., Nascimento, B., Silva, F., Costa, G., Costa, Y., Viana, D., & Rivero, L. (2021). O impacto das atividades do grupo PET no aprimoramento de soft skills requeridos pelo mercado de computação do Maranhão: Uma análise da visão dos discentes. In *Anais do XXIX Workshop sobre Educação em Computação* (pp. 388–397). SBC.
- Peixoto, A. L. A., & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. In L. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e a organização: Intervenções a partir da Psicologia* (pp. 410-430). Porto Alegre: Artmed.
- Penhaki, J. de R. (2019). Soft Skills na Indústria 4.0 (Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná).
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24 (4), 711-724. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Pereira de Assis, J., Mucio Marques, K. C., da Silva Faia, V., & Bortolucci Espejo, M. (2023). Dualidade entre Criatividade e Controle voltados à Inovação: o efeito moderador das alavancas de Simons no contexto de startups. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 17 (4). <https://doi.org/10.17524/repec.v17i4.3274>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41 (6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.003>
- Poláková, M., Horváthová Suleimanová, J., Madzík, P., Copus, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
- Pölönen, P. (2021). *Future skills*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2000). A competência essencial da corporação. In D. Ulrich (Ed.), *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.



- Priya, & Panchanatham, N. (2014). Personality in relation to emotional intelligence among the professionals. *International Journal of Management and Innovation*, 6(2), 1–14
- Queiroz, W. M. de L., Hedler, H. C., & Novelli, J. G. N. (2020). The role of leadership in the development of digital transformation and transition in traditional companies. *Revista GCTI*, 4 (1), 1-10. <https://doi.org/10.2526-8384>
- Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181, 803–810.
- Ribeiro, R. L. O., Winkler, I., Figueiredo, P. S., & de Miranda, M. A. S. (2023). Modelo conceitual de inovação e transformação digital. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 24 (1), 138-161.
- Rodrigues, L. C., Queiroga, A. P. G., & Milhossi, J. F. (2022). Indústria 4.0 e a transformação digital. *Brazilian Journal of Development*, 8 (2), 14093-14101. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n2-369>
- Rodrigues, M. de P. (2017). *Transformação digital*. Fundação Getulio Vargas, Programa FGV Management. Rio de Janeiro, Brazil.
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital*. Autêntica Business.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79 (6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 34-54). Porto Alegre: Bookman.
- Sasmiyoko, S., et al. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9 (10), 1633–1644.
- Sauvage, M. (2021). Définition: Transformation digitale en 2021 et ses enjeux + exemples. *Inboud Value*. Retrieved from <https://www.inboudvalue.com/transformation-digitale-2021>
- Savino, M. M., & Shafiq, M. (2018). An extensive study to assess the sustainability drivers of production performances using a resource-based view and contingency analysis. *Journal of Cleaner Production*, 204, 744–752. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.221>
- Schoon, I. (2021). Towards an integrative taxonomy of social-emotional competences. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.515313>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Crown Currency. <https://doi.org/10.1944835016>

- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138.
- Serafim, M. P., & Leite, J. P. de A. (2021). O papel das universidades no alcance dos ODS no cenário do "pós"-pandemia [The role of universities in achieving the SDGs in the "post"-pandemic scenario]. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), 26 (2). <https://doi.org/10.1590/s1414-40772021000200001>
- Shmatko, N., & Volkova, G. (2020). Bridging the skill gap in robotics: Global and national environment. *Sage Open*, 10 (3). <https://doi.org/10.1177/2158244020958736>
- Silva, A., de Freitas Filho, S. R., & Neves, J. V. de S. (2023). Aspectos das capacidades dinâmicas em empresa de inovação: Um estudo de caso na startup Hand Talk. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 24 (1), 63–81.
- Silva, F. V. (2023). Conquistando corações e mentes: As competências socioemocionais como reflexo da racionalidade neoliberal em coleções didáticas de projeto de vida. *Educação em Revista*, 39, e39619.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S. G., Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zannelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos, Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (pp. 300-330). *Porto Alegre: Artmed*.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (13), 1386–1409.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Teoh, S. Y., Pan, S. L., & Ramchand, A. M. (2012). Resource management activities in healthcare information systems: A process perspective. *Information Systems Frontiers*, 14 (3), 585–600. <https://doi.org/10.1007/s10796-012-9335-y>
- Terra, J. C. (2018). *10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Tiemo, P. A. (2019). Digital technology training among library personnel for effective management of online resources and services in federal university, Otuque, Bayelsa state. *International Journal of Applied Technologies in Library and Information Management*, 5, 82-93.
- Townsend, T. A., Pedron, C. D., Souza, R. M. de, & Ruas, R. L. (2023). Industry 4.0 projects: A set of new individual competencies. *International Journal of Computer Applications in Engineering Technology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1504/IJCAET.2023.131942>

- Travassos, V. D. C. (2019). A importância das soft skills nas competências profissionais (Doctoral dissertation).
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción.
- United Nations. (2018, December). Sustainable Development Goals. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment>
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). *Industry 4.0: Managing the digital transformation*. In *Springer Series in Advanced Manufacturing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Vanslambrouck, S., Zhu, C., Lombaerts, K., Philipsen, B., & Tondeur, J. (2018). Students' motivation and subjective task value of participating in online and blended learning environments. *The Internet and Higher Education*, 36, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2017.09.002>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vygotsky, L. S. (2010). *A formação social da mente* (7ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28 (1), 107-142.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52 (3), 326-349.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (2011). Invited editorial: The use of resources in resource acquisition. *Journal of Management*, 37, 1369-1373.
- Wimmer, R. (2023). Was macht agile Teams dauerhaft arbeitsfähig?: Der Stellenwert der Gruppendynamik für die Sicherstellung dieser außergewöhnlichen „organizational capability“. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. doi 10.1007/s11612-023-00713-5.

- World Economic Forum. (2020). \*The future of jobs report\*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs/>
- World Economic Forum. The future of jobs report. Geneva: WEF, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- World Economic Forum. The future of jobs. Geneva: WEF, 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>.
- Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, 530-535.
- Zeike, S., Choi, K. E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Managers' well-being in the digital era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? An exploratory study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (10), Article 1746. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101746>
- Ziebarth, W. (2018, April 5). O que é transformação digital e porque ela é importante? *SMBR*. Retrieved from <https://www.solucoesmidia.com.br/transformacao-digital-brasil/>