

## **A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS SÓCIOEMOCIONAIS NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

**PRISCILA MITSUE KAWAGUCHI**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**ROBERTO LIMA RUAS**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**GLAUCO RICARDO SIMÕES GOMES**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**ANA BEATRIZ COBRA GUIMARÃES**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# A CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS SÓCIOEMOCIONAIS NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

## Introdução

Nos últimos anos, a economia global tem enfrentado mudanças estruturais como consequência de crises, conflitos, pandemias, mas também em função de fluxos de inovação em torno da chamada transformação digital (Chen & Tian, 2022). Segundo Plekhanov et al. (2023) a transformação digital (TD) é o resultado da utilização pelas empresas de tecnologias digitais para criar ou modificar modelos e processos de negócios existentes ou para apoiar a transformação de estruturas organizacionais, recursos ou relacionamentos com atores internos e externos. A adoção de tecnologias digitais influencia quase todas as áreas das empresas modernas, tais como a produção, as hierarquias organizacionais e os relacionamentos com parceiros, fornecedores e clientes (Nadkarni, 2021). Essas mudanças têm impactado a competitividade das empresas, principalmente seus sistemas de inovação, sua eficiência, os custos de produção, suas cadeias produtivas e de valor e ainda sua governança. (Leão e Silva, 2021).

Mas a transformação digital tem afetado não apenas os aspectos hard das operações das empresas, mas também as relações entre pessoas e as relações entre pessoas e sistemas, em função da digitalização. (Coelho & Martins, 2022). Nesse sentido, Freitas (2023) ressalta a importância do desenvolvimento de novas competências e habilidades como a capacidade de improvisação para a resolução de problemas inesperados, a agilidade na tomada de decisões, a adaptação ao novo, entre outros aspectos essenciais.

Nos últimos anos, a difusão de tecnologias da Indústria 4.0, parte importante da TD, mobilizou importantes mudanças e adaptações na configuração das competências (Townsend et al, 2023) como, por exemplo, a flexibilidade cognitiva envolvendo a habilidade de resolver problemas imprevistos, a capacidade de aprender com os fracassos para gerar automotivação, o desenvolvimento de habilidades de interação e comunicação para trabalhar em equipe – uma configuração essencial no período da digitalização já que equipes são indispensáveis – não se pode mais contar apenas com esforços individuais (Moser, 2020).

Nesse movimento de adaptação e mudanças no conteúdo das competências, a proximidade com os processos digitais gerou a emergência de duas categorias de competências que tem na TD um parâmetro diferenciador: as *hard skills* e as *soft skills*. Enquanto as *hard skills* são competências muito próximas das tecnologias digitais e do conhecimento em tecnologia da informação (TI), as *soft skills* são as competências do tipo relacional e pessoal que tem a ver

com atitudes e comportamentos associados à relação entre pessoas e à relação entre pessoas e os novos sistemas digitais. (Agostini, et al., 2020; Coelho & Martins, 2022).

As *hard skills* são geralmente desenvolvidas através de treinamento e educação e são essenciais para as atividades diretamente relacionadas aos processos digitais (Lamri, 2023). As mesmas são amplamente distinguidas no ambiente de trabalho, especialmente porque a sua aplicação deve resultar em desempenho mensurável (Hendarman e Cantner 2018). Exemplos mais comuns de *hard skills* são: habilidades de programação em desenvolvimento de *softwares*, habilidades em análise de dados com o uso de ferramentas e linguagens computacionais como Excel, SQL, Python e R.

As *soft skills* são em geral competências não técnicas, pouco tangíveis e, por isso, mais difíceis de avaliar e quantificar (Byrne et al. 2020). 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).

Não há dúvida de que, pelas suas características, as *hard skills* têm papel relevante na configuração digital das organizações, até mesmo porque contribuem com a base de conhecimentos e experiências que sustentam esse processo. (Albuquerque et al., 2022). Contudo, o ambiente digital é caracterizado não só pela adoção frequente de novas tecnologias, mas também pela emergência de situações de incerteza que demandam uma tomada de decisão mais contextualizada e voltada à interação com diferentes elementos (técnicos, organizacionais, pessoais, etc).

Neste sentido, as *soft skills* são essenciais para que os profissionais possam ser os agentes de atualização e integração dessas tecnologias de forma eficaz (Marin-Zapata et al., 2021) junto a um ambiente de constante mudança. Dentre as *softs skills*, estamos selecionando as competências socioemocionais, representadas por competências do tipo autopercepção relacionamento, articulação e mediação no ambiente digital, como objeto de análise neste artigo. Mas essas competências não se caracterizam pela visibilidade e apesar de sua relevância, muitas vezes passam despercebidas. Essa condição mobiliza a seguinte questão de pesquisa: 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 tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura a fim de identificar quais as contribuições das competências socioemocionais são mais relevantes no ambiente digital.

A estrutura do artigo obedece a seguinte ordem: após a introdução, apresenta-se a

fundamentação teórica, que engloba os tópicos de transformação digital e competências socioemocionais. Em seguida, os procedimentos metodológicos utilizados na realização do trabalho, a apresentação e dos resultados e, por fim, as conclusões, limitações e propostas de trabalhos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Baseado em revisão bibliográfica, Plekhanov et al. (2023) entendem que a TD já poderia ser identificada nos anos 80 e início dos 90, quando começam a aparecer os impactos da tecnologia da informação (TI) e, logo em seguida, por meio da popularização da internet e da apropriação da TI no campo empresarial. Hoje a TD é um campo de pesquisa interdisciplinar com contribuições de TI, empreendedorismo, gestão estratégica, gestão de operações, marketing e ciência organizacional, entre outros. (Plekhanov et al., 2023)

A transformação digital pode ser denominada de várias formas, tais como tecnologia digital, economia digital, negócios digitais, mas na verdade representa o mesmo significado no contexto organizacional, (Chanias et al., 2019). Segundo Terra (2022), esses termos envolvem soluções tecnológicas digitais que oferecem e geram diversos benefícios para as organizações, como a utilização de: redes sociais, *mobile*, *big data*, *analytics*, *cloud*, internet, *artificial intelligence*, *blockchain*, *machine learning* e SaaS (*Software as a Service*).

Para Ribeiro et al. (2023), a TD é o resultado contínuo de um conjunto de projetos inovadores de exploração e exploração, baseados na tecnologia digital, alinhados aos objetivos estratégicos de negócio. Em linha, Brosig et al. (2020) destacam que as tecnologias de informação se tornaram parte integrante da estratégia empresarial, desencadeando o conceito de "estratégia de negócios digital". Complementarmente, Carvalho (2022) alerta que a digitalização está impactando o ambiente de negócios e a maneira como as empresas operam. Logo, ignorar esse desenvolvimento pode comprometer a sustentabilidade das organizações em mercados altamente competitivos.

Diante dessa dinâmica, a habilidade das organizações de se adaptarem é crucial para sua continuidade e sucesso (Carvalho et al., 2021). O ambiente operacional das organizações está sujeito a mudanças constantes, sendo a taxa crescente de mudança uma característica predominante no cenário atual (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).

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. Mais ainda, 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. Para Rodrigues et al. (2021), esses desafios complexos e sensíveis ao contexto delineiam uma agenda de pesquisa promissora para esta década.

Uma vez que a TD mostra-se um elemento de sobrevivência e vantagem competitiva para as empresas e, sua implementação envolve não apenas integração e adaptação entre sistemas, entende-se à luz de Coelho e Martins (2023) que este não é um fenômeno de natureza puramente técnico. De fato, esses processos de integração e adaptação envolvendo pessoas e sistemas tem sido fundamental na implementação da TD. Neste sentido, ElSayary et al. (2022) destacam as muitas facetas das *soft skills* que apoiam a fluidez da TD. Tome-se por exemplo, a aprendizagem baseada em jogos e as metodologias de aprendizagem ativas, que desempenham um papel crucial no desenvolvimento de habilidades interpessoais, tanto em ambientes digitais quanto presenciais.

Por fim, outro impacto positivo das *skills* de caráter socioemocional no ambiente de transformação digital é trazido por Hadjielias et al. (2021). Os autores relatam que para além da ênfase na tecnologia, a “transformação socioemocional” implica também no desenvolvimento de uma cultura organizacional que favorece sistemas de gestão do conhecimento baseados em tecnologia digital. No contexto do estudo, isso permitiu que gerentes de projetos de inovação tivessem acesso a informações sobre as habilidades complementares dos profissionais de todos os departamentos.

Destacada a importância das competências socioemocionais no contexto da transformação digital - incluindo seus impactos positivos na rotina das organizações -, o próximo tópico apresenta uma breve revisão da literatura acerca do tema.

## **2.2 COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS**

Nos últimos vinte anos, o conceito de competência tem se tornado especialmente relevante (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, e competências interpessoais, como a capacidade de entender a perspectiva dos outros e habilidades de relacionamento, que são cruciais para interações sociais eficazes (Malti e Noam, 2016; Domitrovich et al., 2017).

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). Ela se fundamenta em habilidades e serve para avaliar o nível de desempenho exibido sendo suas características habilidades como comunicação, colaboração, liderança, pensamento crítico, criatividade e inovação (ElSayary et al., 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).

De fato, Duarte (2024) enfatiza que a ampla variedade de significados atribuídos à inovação e competências juntamente com o desafio de avaliar o capital humano, resulta em dificuldades para esclarecer os pontos de interseção desta tríade. Neste sentido, Fonsêca (2024) ilustra que competências socioemocionais, como adaptabilidade e flexibilidade, precisam de atenção na habilidade de incorporação de novas tecnologias digitais ao cotidiano, na criação de estratégias para uma presença eficaz nas redes sociais, bem como na compreensão do impacto global das novas tecnologias digitais.

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, fundamentais para se adaptar e prosperar neste mundo digitalizado (Iavarone, 2022).

A *soft skills* têm sido descritas nos últimos anos como habilidades e capacidades pessoais (Penhaki, 2019). Onde se pode dizer sobre atitude de cada um, a compatibilidade com os outros e interações gerenciadas, em especial nas organizações. (Cotet et al., 2017). As habilidades interpessoais emergem como fatores decisivos na transição e adaptação dos profissionais, devido à globalização e mudanças sociais, uma lacuna 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 estes não possuem conexão com os conhecimentos técnicos de um indivíduo (Passos et al. 2021). 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).

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 e esse desafio é evidenciado pelo paradoxo da geração *pós-millennial*, que demonstra alta competência em tecnologia, mas revela uma clara incompetência no desenvolvimento de vínculos emocionais e relacionais com ela (D'Ambrosio, 2019). Nesta perspectiva, Poláková et al. (2023) destacam competências socioemocionais como inteligência emocional, resiliência, empatia, criatividade e pensamento crítico como fundamentais para o desenvolvimento de uma força de trabalho eficaz e qualificada, pronta para enfrentar os desafios futuros.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Apresenta-se aqui o percurso metodológico implementado para a realização da revisão sistemática da literatura (RSL) proposta no trabalho. Mais especificamente, a RSL debruçou-se sobre o papel das competências socioemocionais na transformação digital e no processo de adaptação das organizações neste contexto de constantes e rápidas mudanças. Fink (2019) define a revisão sistemática da literatura como “um método sistemático, explícito, abrangente e reproduzível para identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalhos concluídos e registrados produzidos por pesquisadores, acadêmicos e praticantes”.

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 referem-se 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 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 sua duplicidade e elaborar uma base única de artigos.

Partindo desta 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 bem como o direcionamento das propostas de trabalhos futuros.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

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, pode-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 1 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 1  
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	12	15	9

	Business or Industrial Relations Labor or Social Sciences Interdisciplinary or Psychology Multidisciplinary (Web of Science Categories)			
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 , "DECT" ) )	8		

Fonte: Elaborado pelos autores

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 desta tendência, encontra-se o trabalho de Goulart et al. (2022) que realiza um conjunto de entrevistas semi-estruturadas e posteriormente grupos focais como método de coleta de dados. Complementarmente, os trabalhos de natureza quantitativa (Caputo et al., 2019 e 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). Nestes trabalhos, pode-se observar a utilização de entrevistas semi-estruturadas 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 analisa o processo de transformação digital como um fenômeno de mudança de ambiente de trabalho e Caputo et al. (2019) que desenvolvem um modelo de capacitação de profissionais em meio ao contexto de transformação digital. A Tabela 3 a seguir sintetiza tais achados.

Tabela 2

Abordagens, procedimentos metodológicos e contextos investigados

Tipos de abordagem	Procedimentos metodológicos	Contexto ou perfil investigado	Autores
Híbrida (Quali-Quant)	Entrevistas semi-estruturadas Análise de conteúdo Análise de co-ocorrência Análise de <i>clusters</i>	Gestores intermediários e superiores	HENDERIKX & STOFFERS (2023)
		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 T.I	GOULART ET AL. (2022)
	Revisão da literatura	Gestores de RH	CAPUTO ET AL. (2023)
		Ambiente acadêmico	GARCEZ ET AL. (2022)

Fonte: Elaborado pelos autores

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 a 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 esta 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 4 a seguir sumariza a análise acerca dos cenários de transformação digital e as competências associadas.

Tabela 4  
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)
Soft Skills 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: Elaborado pelos autores

Por fim, apresentam-se os achados apresentados 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.

#### 4. CONCLUSÃO

De acordo com a análise dos resultados obtidos com essa pesquisa e com a revisão da literatura apresentada, este artigo destaca 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 estas 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 tornou-se 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 facilitar uma gestão adaptativa e colaborativa, não apenas pela implementação de novas tecnologias, mas também por promover um ambiente propício à inovação e ao crescimento sustentável. Assim, integrar e desenvolver tais habilidades tornou-se 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.

#### 5. 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>
- Agostini, L., Galati, F., & Gastaldi, L. (2020). The digitalization of the innovation process: Challenges and opportunities from a management perspective. *European Journal of*

Innovation Management, 23(1), 1-12. doi: 10.1108/EJIM-11-2019-0330

» <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0330>

- Albuquerque, F., Martinho, C., & Santos, P. G. (2022). Determinants of students' satisfaction in an online environment in Portuguese higher education institutions. *International Journal of Information and Education Technology*, 12(9), 866-873. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2022.12.9.1695>
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- Carvalho, J. (2022). *A liderança digital: Características, desafios e oportunidades*. Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto.
- Carvalho, R. B., Reis, A. M. P., Larieira, 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>
- 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>
- Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.048>
- Coelho, M., & Martins, H. (2022). The future of soft skills development: A systematic review of the literature of the digital training practices for soft skills. *Journal of E-Learning and*

KnowledgeSociety, 18(2), 78–85.

(15)

- Cotet, Balgiu, & Zaleschi. (2017, January). Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. \*MATEC Web of Conferences, 121\*, 07005. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201712107005>
- Dell'Aquila, E., Marocco, D., Ponticorvo, M., Di Ferdinando, A., Schembri, M., & Miglino, O. (2017). *Soft Skills*. Cham: Springer International Publishing.
- Dörr, L., Fliege, K., Lehmann, C., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2023). A taxonomy on influencing factors towards digital transformation in SMEs. \*Journal of Small Business Strategy, 33\*(1). <https://doi.org/10.53703/001c.66283>
- 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>
- 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>
- 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.
- Fink, A. (2019), *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*, SAGE Publications.
- 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>
- 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)
- 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>

- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- Hendarman, A. F.; Cantner, U. Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*. v. 8, Jun/2018
- Henderikx M and 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
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su13168909>
- 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>

- Leão E. S, C. J., Andrade, M. O., Falcão, V. A., & Silva, C. F. A. Subsidized Regional airlines as a sustainable development mechanism for remote locations heavily dependent on air transportation. *\*Journal of Sustainable Development*, 14\*(4), 2021.
- 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>
- Marin-Zapata, S.I., Román-Calderón, J.P., & Robledo-Ardila, C. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about?. *Rev Manag Sci*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>
- 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.
- 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>
- 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.
- Moser, A., & Kolbe Júnior, A. (2020). Competências para a transformação digital: Desafios para a educação superior. *\*Metodologias e Aprendizado*, 1\*, 115–122.
- 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.
- Nadkarni, S., Prügl, R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Manag Rev Q* 71, 233–341 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>

- 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.
- 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).
- 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.2022.09.007>
- 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>
- 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>
- Schoon, I. (2021). Towards an integrative taxonomy of social-emotional competences. *\*Frontiers in Psychology, 12\**. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.515313>
- 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>
- Terra, J. C. (2018). *\*10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional\**. Rio de Janeiro: Alta Books.