

**HARD SKILLS E SOFT SKILLS: UMA VISÃO DO EMPREGADOR SOBRE O
DISCENTE DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (EPT)**

DIRCINÉIA BAIOCO COUTINHO
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

HARD SKILLS E SOFT SKILLS: UMA VISÃO DO EMPREGADOR SOBRE O DISCENTE DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (EPT)

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, a crescente demanda por automatização, internacionalização e as mudanças no ambiente de trabalho do século XXI, requerem dos colaboradores habilidades que as máquinas ainda não dominam (Hirudayaraj et al., 2021). Essa transformação desempenha um papel importante no crescimento de novas indústrias e na criação de novos empregos (Sheng, 2024). Nesse momento, possuir um conjunto de competências torna-se importante no início da carreira (Grosemans & Cuyper, 2021). O desemprego derivado da ausência das competências sociais tem se tornado um desafio mundial para a maioria dos graduados (Noah & Aziz, 2020).

Em um cenário de desemprego a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é reconhecida como forma de obter oportunidades de emprego, permanência ou transição no mercado de trabalho (Rego et al., 2021) pois engloba tanto a educação técnica quanto o aprendizado prático levando o indivíduo a certificações específicas de trabalho (Korseberg & Stalheim, 2024). Seu conceito pode ser definido como um conjunto de habilidades que contribui na preparação do aluno para o mercado de trabalho através de um processo de natureza técnica e prática (Pambudi & Harjanto, 2020) e propõe contribuir, através da qualificação, na redução de desigualdades sociais e no aprimoramento das competências educacionais do aluno, relevantes nos setores profissionais (Kleiman & Marques, 2018).

As organizações requerem funcionários qualificados para resolver tarefas cada vez mais complexas o que implica que possuir as competências corretas pode fazer diferença (Ferreira et al., 2023). O setor industrial reforça essa demanda buscando profissionais que consigam adaptarem-se as novas tendências e atender às exigências dos novos contextos (Abelha et al., 2020). Os empregadores reconhecem que as habilidades técnicas e sociais são necessárias para a melhoria da eficiência na organização das tarefas e equipes de trabalho. (Sanz-Ângulo et al., 2025). Sendo assim, é necessário que o funcionário possua treinamento e qualificação alinhados com relacionamento interpessoal (García-Álvarez et al., 2022).

Para Montandon et al. (2021) as competências de caráter técnico são classificadas como *hard skills* enquanto as competências que apresentam características comportamentais são conhecidas como *soft skills*. De forma semelhante García-Álvarez et al. (2022) relacionam *hard skills* ao conhecimento técnico e acadêmico como conhecimentos necessários para desempenhar determinadas atividades e *soft skills* como competências transversais que reforçam a empregabilidade do indivíduo. Lamri e Lubarti (2023) referem-se as *hard skills* como habilidades técnicas, tangíveis e qualificáveis e que podem ser adquiridas por meio de treinamento e educação e as *soft skills* como habilidades pessoais, interpessoais e intrapessoais e requerem dedicação, autorreflexão e autoaperfeiçoamento.

Para os empregadores, ser um indivíduo treinado e qualificado e com habilidades sociais é importante para a empregabilidade (García-Álvarez et al., 2022). Gestores necessitam de funcionários que detenham conhecimentos e habilidades para garantir um melhor desempenho (Fajaryati et al., 2020).

Apesar das contribuições da literatura relacionadas às competências *hard* e *soft skill*, a maioria dos estudos estão direcionada às escolas de ensino superior (Fernández-Arias et al., 2021; Liesa-Orús et al., 2020; Miranda et al., 2021; Qizi, 2020) e pouca atenção à Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e à visão do empregador.

Diante do exposto, esse estudo visa compreender quais *hard e soft skills* são mais valorizadas pelos empregadores quando se trata de profissionais formados na Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no curso Técnico em Administração. Neste estudo a palavra competência será denominada *skills*. Para tal foi realizada uma pesquisa qualitativa com empregadores de pequenas, médias e grandes empresas do Espírito Santo. Este artigo contribui teoricamente ao apontar a importância das *hard e soft skills* relacionadas à Educação Profissional e Tecnológica e como prática contribuir com as Instituições de Ensino Profissional na construção de planos de cursos e ementas curriculares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Educação profissional e tecnológica (EPT)

A educação pode ser considerada como um esforço do indivíduo em desenvolver suas capacidades com o objetivo de melhorar sua qualidade de vida e da sociedade (Andhani et al., 2022). Para Marsico e Dazzani (2022) a educação é uma atividade humana em contínuo desenvolvimento. Partindo desse conceito compreende-se que o sistema educacional influencia e é influenciado pelas circunstâncias históricas e sociais (Rego et al., 2021).

Contudo, para garantir a adaptação do indivíduo diante a grande quantidade de conhecimento que são disponibilizados, é preciso alterar a forma de aprendizagem (Dewi et al., 2023). As habilidades para a vida tornam o indivíduo flexível e conectado com o meio ambiente enquanto promovem a sua autogestão (Nair & Fahimirad, 2019).

Tapia Bernabé (2022) afirma que as instituições de ensino são capazes de construir um perfil de carreira profissional dos seus alunos durante o seu processo de formação. Nesse parâmetro encontram-se as instituições de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e as Instituições de Ensino Superior (IES) onde ambas desempenham um importante papel na educação, aprendizagem e no desenvolvimento das competências para as profissões do século XXI (Wild & Schulze Heuling, 2020).

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) está relacionada aos aspectos educacionais que envolvem o estudo de tecnologias e ciências juntamente com o desenvolvimento de habilidades práticas e atitudes relacionadas a várias ocupações da economia (Okoye & Edokpolor, 2021). O seu objetivo é equipar o indivíduo com conhecimento e habilidades para que ele possa progredir na carreira em diversas áreas de ocupação (Okoye & Edokpolor, 2021) através de práticas pedagógicas e ferramentas de ensino para a aprendizagem (Kleiman & Marques, 2018). Os indivíduos que participam dessa modalidade conseguem entrar no mercado de trabalho com mais facilidade (Rego et al., 2021).

É necessário estabelecer um vínculo entre a EPT e o mercado de trabalho para apoiar o desenvolvimento de habilidades entre os alunos uma vez que o trabalho organizacional também é responsável em um desenvolver habilidades empregáveis aos estudantes da EPT (Okoye & Edokpolor, 2021).

2.2 Gestão por competência

A Economia Global está inserida em um ambiente de constantes mudanças como: concorrência, crise econômica e inovação tecnológica (Dzwigol et al., 2020) que faz com que as demandas do mercado de trabalho mudem (Caggiano et al., 2020). Essas mudanças acabam exigindo agilidade e receptividade por parte das empresas fazendo com que tenha maior capacidade de gestão e de controle em seus sistemas e processos (Anning-Dorson, 2021). Nesse sentido, torna-se importante que o indivíduo adapte-se a esse contexto organizacional (Poláková et al., 2023) e desenvolva competências, a fim de permanecer no mercado de trabalho (Jantarachot & Lalaeng, 2023) e sirvam de base para o desenvolvimento, educação e formação do indivíduo (Silveyra et al., 2020). Elas são utilizadas como ferramentas de avaliação do desempenho do trabalho (Dzwigol et al., 2020).

O termo Competência também pode ser classificado segundo Elsawah et al. (2023) como um conjunto coletivo de habilidades e competências inerentes ao indivíduo. González García et al. (2020) defende que as competências essenciais estão relacionadas ao aprendizado coletivo e na criação de produtos e serviços integrados a conhecimentos e tecnologias. (Shet & Pereira, 2021) afirmam que é necessário que as organizações estabeleçam regras/padrões para cumprir as metas e objetivos da organização. Cabe aos Gestores Organizacionais alinhar competências com a realidade da empresa (Liu, 2021). Dessa forma, ao focar numa gestão por competência a Organização encontra meios para selecionar seus colaboradores, treiná-los e medir seu desempenho (Wong, 2020). Esta pesquisa baseia-se na definição de competência proposta por Loufrani-Fedida e Aldebert (2020) como referencial principal definindo competência como a capacidade de utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes na realização de ações individual, em grupos e nas empresas.

Nesse sentido, a gestão por competência passa a ser uma ferramenta essencial para a Gestão de Recursos Humanos, porque impulsiona o seu desenvolvimento e melhora o desempenho dos colaboradores alinhando-os à missão da empresa (Figueiredo et al., 2022). Cabe aos gestores acreditarem na importância da Gestão Empresarial como forma de aumentar a competitividade em seu mercado (Dzwigol et al., 2020; Shet & Pereira, 2021).

Diante dos desafios a formação do indivíduo torna-se eficaz quando direcionada ao local de trabalho, garantindo que o aprendizado seja mantido e aplicado na carreira profissional (Wisshak & Hochholdinger, 2020). As empresas necessitam de colaboradores que tenham capacidade de adaptação diante as novas circunstâncias (Idkhan et al., 2021). Para isso, os modelos educacionais precisam observar e acompanhar a evolução das competências exigidas pelas disciplinas para identificar o que os estudantes precisam aprimorar para ingressarem no mercado de trabalho (González-Pérez & Ramírez-Montoya, 2021).

Essas competências são conhecidas como *hard skills* e *soft skills* e essa combinação torna-se importante para um bom desempenho no ambiente de trabalho (Lamri & Lubart, 2023). *Hard* e *soft skills* são consideradas fatores importantes na competitividade e empregabilidade do indivíduo (Kovács & Zarándné, 2022).

2.3 Hard skills e soft skills

O mercado empresarial está em constante mudança, o que faz com que as empresas procurem novas competências para manter-se ou aumentar a competitividade (Villazon Montalvan et al., 2024). Com isso, o local de trabalho atual exige trabalhadores qualificados para enfrentar tarefas cada vez mais complexas em todos os setores da organização (Ferreira et al., 2023). Por esse motivo é necessário que as instituições de ensino se adaptem a essas mudanças do ambiente no qual estão inseridas a fim de capacitar os alunos com as competências necessárias exigidas no mercado de trabalho (Kovacs & Zarándné, 2022).

Esse novo ambiente de trabalho irá demandar uma variação de conhecimento e competências principalmente nas competências *hard skills* e *soft skills* (Kozlovsky et al., 2022). Essas competências de acordo com García-Álvarez et al. (2022) são objetivos valiosos na combinação e domínio de novos conhecimentos, práticas, atitudes e valores desejáveis que fazem parte da vida profissional e que são necessárias no momento de encontrar ou permanecer em um emprego. Dogara et al. (2020) acredita ainda que as *soft skills* complementam as *hard skills* e são fundamentais para a realização de diversos tipos de eventos ou tarefas.

Kovacs e Zarándné (2022) consideram as *hard skills* como o conhecimento técnico, que pode ser calculado e mencionado, adquirido na educação e está relacionado com as competências exigidas pelos empregadores como, por exemplo, competências digitais, linguísticas e matemática. Lista et al. (2022) denominaram *hard skills* como um conjunto de ferramentas e técnicas utilizadas na melhoria dos processos e no desempenho das operações

que podem ser compartilhadas com outras pessoas através de recursos como textos, vídeos, imagens.

Salem (2022) definiu as *soft skills* como um conjunto dinâmico de competências cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas. Já Lyu e Liu (2021) afirmam que essas competências estão relacionadas às habilidades que possibilitam os funcionários a se adequarem ao local de trabalho conforme as suas habilidades intrapessoais. Khartite (2022) afirma que as competências *soft skills* podem moldar ou influenciar a forma como as pessoas interagem umas com as outras. Essas competências também foram denominadas como não cognitivas por Kovacs e Zarandné (2022) e de habilidades pessoais, de empregabilidade e emocionais de acordo com Dubey e Tiwari (2020).

De acordo com Fernández-Arias et al. (2021) as competências *hard* e *soft skills* são essenciais para desenvolver habilidades necessárias em quaisquer profissões. Nesse sentido, autores como Borges e de Souza, 2024; Caggiano et al., 2020; Qizi, 2020; Soemitra et al., 2023, identificaram competências *hard skills* e *soft skills* necessárias tanto para os estudantes quanto para o mercado de trabalho. Portanto é necessário que os graduados combinem perfeitamente competências *hard* e *soft skills*, com o intuito de obter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (Jantarachot & Lalaeng, 2023; Sujová et al., 2021; Villazon Montalvan et al., 2024).

Percebe-se com isso a existência de um amplo conjunto de competências (*hard* e *soft skills*) tratadas pela literatura e que são requeridas aos estudantes em diferentes setores educacionais e nacionalidades para inserção no mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou compreender as *hard* e *soft skills* mais valorizadas pelos empregadores na contratação de profissionais da educação profissional e tecnológica do curso técnico em administração. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória, com amostragem não probabilística e coleta de dados primários coletados em empresas de pequeno, médio e grande porte no espírito santo. Foram realizadas entrevistas com 20 gestores e/ou proprietários de empresas, presencialmente e/ou remotamente entre os meses de novembro de 2024 e janeiro de 2025. As entrevistas seguiram em três etapas: apresentação, realização e encerramento das entrevistas. Os dados foram considerados suficientes para saturação teórica.

As entrevistas foram transcritas utilizando recurso digital pelo site *Transkriptor* e revisada manualmente como forma de garantir a precisão do conteúdo e tratadas por meio de análise temática com o auxílio do *Excel*. De acordo com Braun e Clarke (2006) a análise temática é um método utilizado para analisar, identificar e relatar padrões pertencentes a dados, oferecendo uma abordagem acessível e flexível para analisar dados qualitativos.

A codificação foi realizada de forma sistêmica permitindo interpretar e organizar os dados de maneira estruturada. Dessa forma a partir dos códigos de primeira ordem foram gerados códigos de segunda ordem que deram origem as dimensões agregadas. A seguir apresenta-se a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas com os 20 participantes da pesquisa. Percebe-se a partir da fala dos entrevistados, a importância tanto das *hard* quanto das *soft skills*, no momento da entrevista, para se destacar no mercado de trabalho. As entrevistas evidenciaram que as *hard* e *soft skills* são importantes nas mais diversas áreas de atuação e servem como base para o desenvolvimento, educação e formação do indivíduo (Silveyra et al., 2020). As *hard skills*, estão relacionadas às competências técnicas e as *soft skills* referem-se às competências comportamentais (García-Álvarez et al., 2022).

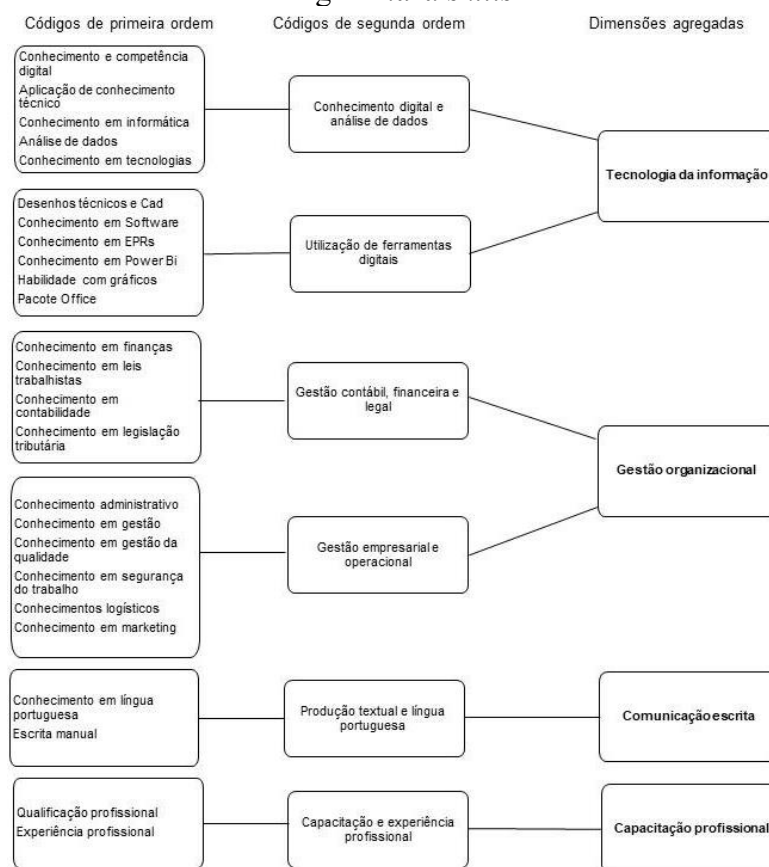
Por meio das 20 entrevistas foram evidenciadas 85 competências sendo 25 referentes às *hard skills* e 60 *soft skills* que são requeridas pelas empresas que contrataram e/ou contratará aluno do curso técnico em administração. Essas 85 *skill* representam os códigos de primeira

ordem relacionados a *hard* e *soft skills*. Esses códigos de primeira ordem das *hard* e *soft skills* foram agrupados de acordo com as suas semelhanças e significados e geraram os códigos de segunda ordem. Esses códigos de segunda ordem geraram as dimensões das *hard* e *soft skills* que representam e sintetizam os códigos de segunda ordem em conceitos mais amplos e estruturados sendo evidenciados 25 códigos de primeira ordem *hard skills* e 60 códigos de primeira ordem das *soft skills*. Conforme detalhado nos tópicos 4.1 e 4.2.

4.1 Hard Skills

Hard skills são definidas como um conjunto de conhecimento técnico e metodológico utilizado na otimização de processos e no desempenho das operações (Lista et al.,2021). Por meio das 20 entrevistas foram evidenciadas 25 códigos de primeira ordem das *hard skills* que foram agrupadas em 6 códigos de segunda ordem e 4 dimensões, (Tecnologia da informação; Gestão organizacional; Comunicação escrita e Qualificação profissional). Conforme figura 1

Figura *hard skills*



4.1.1 Tecnologia da informação

Essa dimensão está relacionada ao uso de sistemas, *softwares* e tecnologias digitais nas atividades operacionais. Ela é importante para as empresas, pois otimiza as tarefas e melhora o desempenho e o fluxo de trabalho.

4.1.1.1 Conhecimento digital e análise de dados

Conhecimento digital e análise de dados estão relacionados a capacidade de utilizar a tecnologia e ferramentas digitais nas atividades organizacionais o que permite a otimização dos processos e melhora o desempenho organizacional. No decorrer das entrevistas, os participantes evidenciaram que o conhecimento em informática é um importante requisito nas atividades do dia a dia. Eles acreditam que a informatização dos processos requer uma base forte dessa competência, conforme afirmam alguns participantes: E6: “primeiro, eu acredito que ele deve,

assim, saber mexer pelo menos no teu básico. Tipo, ter noção de informática, saber mexer no computador.”; E9: “curso de informática também, acho que é essencial hoje, curso técnico e de informática a princípio [...] tenha um curso de informática, que saiba o básico de informática.”;

Para o entrevistado E12, a informática vai além do conhecimento básico e passa a ser um pré-requisito para o profissional da área administrativa. Ele destaca que o mercado exige um domínio mais aprofundado a respeito das ferramentas tecnológicas: “então, falando técnico ADM, uma das premissas importantíssimas hoje no mercado do trabalho, é um excelente conhecimento na área informática [...] é primordial um conhecimento aprimorado de informática que não seja só aquele básico do que a gente fala.”

Esses relatos dos entrevistados demonstram que o conhecimento em informática e a qualificação tecnológica, torna-se um diferencial competitivo e traduz uma crescente necessidade das organizações.

4.1.1.2 Utilização de ferramentas digitais

A utilização de ferramentas digitais está diretamente relacionada à coleta, processamento e análise das informações inerentes aos objetivos da empresa e se dá por meio do uso de *softwares*, aplicativos e tecnologias. Os entrevistados destacaram que o mercado exige certo domínio em Pacote *Office*. Ferramentas como *Excel*, *Word* e *Power Point* são frequentemente utilizados no ambiente empresarial, o que torna essa habilidade significativa para um melhor desempenho no mercado de trabalho, como destacou o entrevistado E1: “então, seja interessante pessoas que saibam, que tenham domínio do Pacote Office.” O entrevistado E13 completa: “[...] mas assim, é primordial um Pacote Office, importante para que ele possa estar, pelo menos, entrando no mercado e começar a navegar dentro da área administrativa.”

Essas falas reforçam a importância do domínio em *Pacote Office* e coloca como requisito para os técnicos em administração. No ponto de vista do entrevistado E16 é necessário que o técnico em administração tenha habilidade com as ferramentas *Word*, *Excel* e *Power Point*.

As entrevistas apontam que o domínio do Pacote *Office* é uma competência relevante nas atividades administrativas sendo amplamente utilizada no dia a dia empresarial e considerada como um requisito básico para o técnico em administração ingressar no mercado de trabalho.

4.1.2 Gestão organizacional

Essa dimensão engloba conhecimentos e habilidades necessárias ao trabalho da administração.

4.1.2.1 Gestão contábil, financeira e legal

Gestão contábil, financeira e legal está relacionada ao controle de recursos conforme as leis e normas e abrange a contabilidade, o fluxo de caixa e as obrigações fiscais e trabalhistas. Dessa forma é possível identificar competências relevantes na atuação da gestão contábil, financeira e legal na fala do entrevistado E16. Esse entrevistado ressalta a importância no domínio dessas ferramentas e na compreensão dos aspectos fiscais como emissão de notas e a aplicação de impostos ao relatar, E16: “é interessante também souber, mexer com a parte de entender um pouco sobre notas fiscais, questões de impostos, o que incide ISS, o que não incide.”

O entrevistado E19 destacou a importância do conhecimento em gestão financeira e econômica. Essa competência é significativa para o técnico em administração, conforme E19: “conhecimento da parte de gestão econômica, de finanças, ou pelo menos as partes mais básicas da parte financeira, econômica financeira [...] e além dessas habilidades econômico-financeiras.”

A familiaridade com as regulamentações fiscais e trabalhistas permite que o profissional desempenhe suas funções com mais assertividade garantindo a conformidade legal com as práticas trabalhistas.

4.1.2.2 Gestão empresarial e operacional

Gestão empresarial e operacional envolve a administração estratégica e os processos operacionais melhorando a eficiência da empresa. Os dados coletados revelaram que a habilidade em gestão empresarial e operacional são aspectos centrais na abordagem dos entrevistados. O entrevistado E12 evidenciou essa importância ao citar sobre o domínio de ferramentas específicas e que são necessárias diante o cenário atual: "um pouco na parte de gestão, a parte de ferramental mesmo, que o ferramental hoje é necessário."

A partir da percepção dos entrevistados, constata-se que a gestão empresarial e operacional envolve a administração dos processos internos e externos da organização.

4.1.3. Comunicação escrita

A comunicação eficaz proporciona muitos benefícios no ambiente organizacional, pois transmite clareza nas informações e capacidade de expressar-se de forma clara e objetiva. Foi constatado que a comunicação eficaz, mais especificamente o domínio da língua portuguesa, proporciona muitos benefícios no ambiente organizacional, pois transmite clareza nas informações e a capacidade de se expressar de forma clara e objetiva.

4.1.3.1 Produção textual e língua portuguesa

A produção textual e língua portuguesa são indicativos para uma comunicação clara e eficaz, pois permite a organização lógica, coesão e coerência das ideias e informações. Desse modo é possível perceber a importância dessas competências ao analisar a fala do entrevistado E15, para ele o conhecimento da língua portuguesa é fundamental para evitar certos tipos de erros, conforme o seu relato: "então tem que ter um bom conhecimento do português, não pode cometer certos erros que a gente vê de vez em quando."

A entrevistada E2 considera a caligrafia uma habilidade relevante em diversas situações. Apesar de ser menos utilizada no ambiente digital, a escrita manual ainda é valorizada em diversas áreas administrativas, pois eleva a clareza e legitimidade da comunicação: "você pode ter aqui uma competência rápida, sabia? A caligrafia [...] é muito ruim você pegar o bilhete e você não saber o que está escrito ali."

Tais competências tornam-se importantes para uma comunicação eficaz na empresa. Dominar a língua portuguesa permite ao colaborador elaborar documentos, redigir textos e relatórios com mais clareza e coerência garantindo a devida compreensão da informação.

4.1.4 Capacitação profissional

A capacitação profissional é um processo que leva o indivíduo adquirir e aprimorar seus conhecimentos, habilidades e competências de forma a atuar com eficiência no mercado de trabalho.

4.1.4.1 Capacitação e experiência profissional

Capacitação e experiência profissional são essências no desenvolvimento de carreiras. Aplicar na prática os conhecimentos adquiridos contribui no desenvolvimento de competências técnicas e sociais importantes para o mercado de trabalho.

Na fala dos entrevistados E1 e E9 a qualificação profissional foi destacada como um fator necessário no desempenho das atividades. Segundo eles, a formação técnica é um requisito mínimo para garantir que o indivíduo tenha sucesso ao ingressar no mercado de trabalho, como aponta E1: "A gente busca que saibam, que tenham pelo menos um curso básico [...] se ela tem formação nessa área de técnico, se ela tem certificado de técnico de administração."; (E9): "Então, requisito mínimo, o desejado, é que essa pessoa tenha um curso técnico em administração."

A experiência profissional foi outro aspecto mencionado pelos entrevistados como um critério de seleção de candidatos. Para o entrevistado E1 a busca por referências é uma prática constante no processo de contratação:

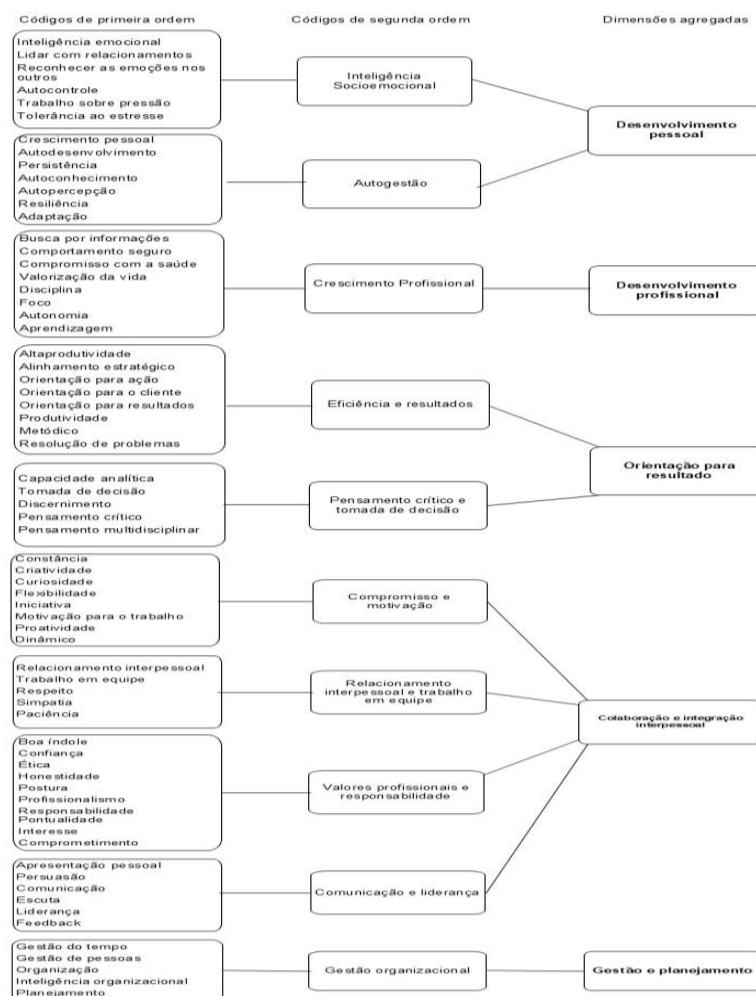
Busco também referências. Pessoa que tenha alguma experiência, já trabalhou em alguma empresa, pelo menos [...] que a pessoa tenha experiência, que ela saiba o mínimo de como que é o trabalho em si, o que vai ser feito, dentro da função que ela vai ser contratada.

Identificou-se nessa pesquisa que a qualificação profissional foi amplamente mencionada pelos entrevistados destacando-se na importância da análise curricular e na experiência profissional do indivíduo como critérios importantes no processo de seleção.

4.2 Soft Skills

As *soft skills* podem ser definidas como um conjunto de competências cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas (Salem, 2022) e estão relacionadas às habilidades intrapessoais dos funcionários se adequarem no local de trabalho (Lyu & Liu, 2021) e influenciam diretamente na forma como indivíduo interage, se comunica, trabalha em equipe e se adapta ao ambiente, fortalecendo o seu desempenho profissional. As *soft skills* tem ganhado destaque no cenário profissional e seu desenvolvimento contínuo está sendo cada vez mais valorizado pelos empregadores. Nesse sentido as *soft skills* tornam-se relevantes tanto na formação acadêmica quanto na capacitação profissional contínua, conforme figura 2.

Figura 2 – *Soft Skills*



4.2.1 Desenvolvimento pessoal

O desenvolvimento pessoal trata-se de um processo contínuo de melhoramento das habilidades, comportamentos e atitudes e envolve diversos fatores como autoconhecimento, autodesenvolvimento, crescimento pessoal, inteligência emocional e adaptação.

4.2.1.1 Inteligência socioemocional

A inteligência emocional é conhecida como a capacidade de reconhecer e compreender verdadeiramente os próprios sentimentos, pensamentos e emoções e de lidar com as emoções que surgem de forma adequada (Jantarachot & Lalaeng, 2023). Para o entrevistado E10 a inteligência emocional é considerada como uma das principais competências inerentes ao profissional técnico em administração: "entre relação pessoal, por exemplo, inteligência emocional, hoje, eu botaria entre, acho, os principais."

A entrevistada E18 acredita que a inteligência emocional é necessária para aquele indivíduo que vai lidar com o público: "inteligência emocional, devido a ter o contato diretamente com o público."

Nas falas dos participantes em relação à inteligência emocional, foi possível identificar essa competência importante no controle das próprias emoções e das emoções alheias, facilitando o processo de aprendizagem, adaptação, interação e na resolução de conflitos por meio do diálogo e de uma boa comunicação interpessoal.

4.2.1.2 Crescimento pessoal

O crescimento pessoal envolve o processo contínuo de conhecimento, habilidades e atitudes que contribuem para a evolução do indivíduo e está relacionado ao desejo de evoluir e atingir os objetivos, conforme afirma o entrevistado E10: "querer crescer, desenvolver. Então, como é que eu uso esse termo hoje? Essa vontade, objetivos."

A habilidade em saber lidar com as mudanças também foi um fator apontado pelos participantes como uma *soft skills* necessária no ambiente de trabalho. Para a entrevistada E1 é importante que as pessoas se adequem a novas tecnologias: "então as pessoas têm que se adequar à tecnologia."

O desenvolvimento pessoal é considerado uma importante *soft skill*, pois permite um processo contínuo de aprimoramento das habilidades, conhecimentos e atitudes que levam ao crescimento individual e profissional.

4.2.2 Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional está relacionado ao aprimoramento contínuo das habilidades técnicas e comportamentais como, por exemplo, a curiosidade, a valorização da vida, busca por informações dentre outras.

4.2.2.1 Crescimento profissional

O crescimento profissional pode ser considerado como um processo contínuo de evolução da carreira e desenvolve diversas práticas que podem ampliar o conhecimento e a capacidade no desempenho das funções. Para os entrevistados, a capacidade de adaptação e o interesse em aprender coisas novas contribuem para o crescimento e desenvolvimento profissional do indivíduo, conforme relata o participante E2: "é buscar, por exemplo, como que é o desenvolvimento daquele mercado que é diferente do que ele está, a realidade dele."

Para o entrevistado E6 o processo de aprendizagem deve ser contínuo e o aluno que está se preparando para entrar no mercado de trabalho precisa buscar conhecimento além do básico e aprimorar as suas habilidades.

Olha, eu vou tirar muito pela gente aqui. Eu acho que a gente tem que sempre se atualizar [...] sempre estudar, sempre se atualizar, entendeu? É não desistir, porque assim, o mercado ele também se atualiza e realmente assim, você vai só aprender na prática mesmo, entendeu?

O desenvolvimento profissional permite que o aluno se mantenha atualizado, se adapte as mudanças e aumente as chances de conseguir e manter-se no emprego.

4.2.3 Orientação para o resultado

Orientação para o resultado está relacionada a metas, produtividade e eficiência ambiente.

4.2.3.1 Eficiência e resultados

Resolver problemas está relacionado com a capacidade de resolver conflitos de interesses no espaço de trabalho; capacidade de compreender, articular e resolver problemas complexos (Borges & de Souza, 2024) e enfrentar eficazmente os desafios diários e os estressores sociais (AlHouli & Al-Khayatt, 2020). Durante o processo de análise das entrevistas os participantes E11 e E20 mencionaram ser necessário, ao profissional técnico em administração, saber analisar e solucionar os problemas, conforme E11: "saber trabalhar com análise e solução de problemas."; e E29: "saber resolver situações."

Os trechos relatados nessa pesquisa enfatizam ainda, a importância da produtividade e da estratégia operacional para a obtenção de resultados eficientes.

4.2.3.2 Pensamento crítico e tomada de decisão

Pensamento crítico e tomada de decisão está relacionado aos desafios enfrentados pelos profissionais técnicos em administração. É necessário que os profissionais adotem decisões racionais buscando sempre a melhor decisão para determinada situação. Para isso é preciso que esse profissional trabalhe com discernimento, ou seja, com clareza, postura e disciplina de maneira a minimizar os erros, conforme a fala de E8: "mas ele tem que ter discernimento, ele tem que ter postura, ele tem que ter disciplina."

O entrevistado E16 acredita que o pensamento multidisciplinar que o colaborador dará conta de todas as suas demandas, E16: "então a pessoa tem que ser multidisciplinar, ela tem que entender um pouco de tudo para poder estar dando conta da demanda ali."

4.2.4 Gestão e planejamento

Gestão e planejamento compõem a base fundamental para a organização.

4.2.4.1 Gestão organizacional

A gestão organizacional abrange diversas áreas da administração e está relacionada a um conjunto de práticas e processos utilizados para o alcance dos objetivos. Para os entrevistados E5 e E11 é fundamental que o funcionário saiba gerir bem o seu tempo. O entrevistado E5 acredita que a gestão do tempo permite que o indivíduo se organize entre as suas tarefas, para aprender coisas novas enquanto para o entrevistado E11 é necessário saber priorizar as atividades e se organizar para as tarefas que surgem repentinamente:

"E aí a pessoa tem que ter uma gestão do tempo muito boa [...] é ter essa gestão do tempo, que se a pessoa tiver, claro, menção de querer aprender mais coisas fora do quadrado, é ter uma gestão do tempo muito forte percepção da entrega que ela está fazendo." (E5).

"Na hora que tiver, por exemplo, apareceu algum tipo de material para entregar amanhã, alguns dados que precisam ser formatados e que às vezes estão um pouco fora da rotina, você tem que parar o que está fazendo, saber trabalhar essa priorização [...] então, também essa questão de trabalhar, gestão do tempo, também eu acho que a pessoa tem que ser boa nisso, tem que ter uma organização muito boa." (E11).

As percepções dessa pesquisa evidenciam que o desenvolvimento profissional do aluno curso técnico em administração vai além do conhecimento técnico.

4.2.5 Colaboração e integração interpessoal

A colaboração e integração interpessoal fortalecem a comunicação, o trabalho em equipe, o *feedback* e entre outras competências necessárias para um bom relacionamento interpessoal através dos valores profissionais de cada funcionário. A colaboração está ligada a

disposição de aprender e ajudar os outros. A integração pessoal diz respeito a capacidade do indivíduo em relacionar bem com os colegas e a respeitar as diferentes, criando um ambiente harmonioso.

4.2.5.1 Compromisso e motivação

Nessa categoria foram agrupados trechos que condizem com a afirmativa dos autores Fernández-Arias et al.(2021) que definem a motivação como a capacidade de elevar as competências relacionadas a comunicação e que interferem no comportamento e aprendizagem dos alunos. A fala da entrevistada E4 evidencia a importância da motivação no desempenho das funções: "se sintam motivados, se interessem [...] de estar sempre motivados a conhecer, a entender sobre a empresa [...] de estar motivado, de se sentir feliz."

As entrevistadas E17 e E20 alegam que as empresas precisam de pessoas proativas, E17: "então, eu preciso que seja uma pessoa muito proativa [...] então preciso de uma pessoa proativa [...] ter o interesse no que está fazendo."; e E20: "a pessoa mesmo ser proativa [...] olha, proatividade, porque se ele demonstrar interesse [...] então, é não parar mesmo, é correr atrás."

4.2.5.2 Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe

Esse tópico faz uma abordagem a cerca das competências necessárias para um bom desenvolvimento do trabalho em equipe e um relacionamento saudável entre os colegas. Essa relevância pode ser observada a partir da fala de do participante E11: "então tem que ter uma habilidade de relacionamento muito grande [...] então relacionamento interpessoal."

Ao analisar o perfil do candidato, o entrevistado E8 observa se o mesmo possui a habilidade de se relacionar com as pessoas. Para ele é essencial que o administrador possua essa competência, que ele nomeia de "habilidade humana", para se conectar com os acontecimentos ao seu redor, conforme E8:

Vê bem o perfil, por exemplo, se a pessoa, além da habilidade técnica, ele também tem a habilidade de se socializar, habilidade humana [...] além das habilidades técnicas dele, a gente analisa, por exemplo, o perfil humano [...] então, o administrador tem que ter esse perfil de habilidade humana [...] então ele precisa ter essa habilidade humana dele, dele perceber as coisas ao redor dele. É primordial isso aí, entendeu?

4.2.5.3 Valores profissionais e responsabilidade

Ao analisar a fala do entrevistado E12 fica evidente a importância de observar o caráter e a boa índole no processo de avaliação e como essas características, apesar da sua importância é pouco comentada:

E outro que eu acho que é importantíssimo muito hoje, eu vejo que acaba, que a gente trabalha e comenta pouco sobre isso, sobre caráter e índole das pessoas, sabe? [...] e a questão de ter caráter, ter índole, que isso aí pesa muito na minha avaliação, sabe?

Outro fator apontado foram os valores e responsabilidades evidenciados na fala do entrevistado E12, quando ele deixa uma mensagem para os alunos de que eles devem ser o principal responsável pelo seu crescimento e o mentor da sua própria carreira, E12:

Sejam responsáveis pela sua carreira. Acho que é primordial [...] mas que o empregado, ele seja o responsável pelo seu crescimento [...] então seja o mentor da sua carreira. Esse é o recado que eu dou para essa turma que está chegando no mercado de trabalho.

4.2.5.4 Comunicação e liderança

Comunicação pode ser entendida como a capacidade de transmitir informações, oralmente e escritas de forma eficaz para que sejam bem recebidas e compreendidas (Borges & de Souza, 2024). Essa afirmativa corrobora com a fala dos entrevistados E10, E18 e E20 que acreditam na importância da comunicação na sua forma de falar e agir e principalmente no momento do atendimento ao cliente, E10: "então, às vezes, uma pessoa que sabe se relacionar bem, que sabe comunicar bem, uma pessoa que... que vai estar ali, mas vai estar atento a esses detalhes, eu olharia mais para essa questão."; E18: "o ideal é boa comunicação [...] a forma da

pessoa falar e de agir.”; e E20: “então, o que eu acho hoje o de mais importante, o atendimento [...] comunicação.” Para esses participantes saber se relacionar, estar atento aos detalhes e expressar suas ideias com mais clareza são fatores essenciais nas atividades diárias.

Nos exemplos citados acima foi possível identificar *hard* e *soft skills* importantes requeridas pelos empregadores aos discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no momento da contratação. A partir dessa análise é possível compreender melhor o mercado de trabalho e a sua relação na formação dos alunos do curso técnico em administração.

5 DISCUSSÃO

Esse capítulo analisa os resultados da pesquisa que buscou investigar quais *hard* e *soft skills* são mais valorizadas pelos empregadores em relação aos discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) mais especificamente do curso Técnico em Administração. A partir do referencial teórico e das entrevistas realizadas com os gestores de empresas, foram identificadas dimensões específicas para as categorias *hard* e *soft skills* que incluem habilidades não mencionadas anteriormente pela literatura o que aponta para novas exigências do mercado de trabalho.

As *hard skills* foram organizadas em quatro dimensões: Tecnologia da Informação, Gestão Organizacional, Comunicação Escrita e Capacitação Profissional. Essas competências são em, sua maioria, técnicas e desenvolvidas por meio de formação formal e prática. A pesquisa destacou ainda habilidades digitais emergentes, como o uso de ERPs, *Power BI* e *Pacote Office*. Já as *soft skills* foram categorizadas em cinco dimensões: Desenvolvimento Pessoal, Desenvolvimento Profissional, Orientação para Resultados, Gestão e Planejamento, e Colaboração e Integração Interpessoal. Essas dimensões envolvem aspectos comportamentais, sociais e cognitivos, e foram amplamente reconhecidas pelos empregadores como determinantes para a inserção e permanência no mercado de trabalho.

Os resultados confirmam estudos anteriores sobre a valorização dessas competências no ambiente profissional e reforçam a necessidade de preparar os discentes com base nas demandas reais do mercado. A análise mostra ainda que tanto as evidências teóricas quanto os dados empíricos são importantes para a compreensão do perfil profissional exigido no mercado de trabalho atualmente.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa investigou as *hard* e *soft skills* mais valorizadas por empregadores na contratação de profissionais da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), com foco nos discentes do curso Técnico em Administração. Os resultados mostraram que tanto as *hard* quanto as *soft* são relevantes e fortalecem a necessidade das Instituições de Ensino Técnico Profissional alinhar seus projetos pedagógicos às exigências do mercado.

Teoricamente esta pesquisa contribui ao apontar *hard skills* e *soft skills* não apontadas anteriormente na literatura, ampliando a compreensão sobre as exigências do mercado em relação a formação técnica. Na prática, os resultados podem contribuir para o aprimoramento de currículos, sugerindo a criação de disciplinas específicas. Instituições como SENAC e IFES podem usar os achados dessa pesquisa para revisar seus projetos pedagógicos. Recomenda-se ainda integrar *soft skills* à formação técnica por meio de metodologias como workshops, palestras e visitas técnicas.

O estudo apresentou algumas limitações que podem orientar pesquisas futuras. Por ter sido qualitativo e exploratório, contou com um número reduzido de empregadores entrevistados, e seus resultados não podem ser generalizados. A subjetividade das respostas também pode ter influenciado nos achados, visto que interpretações pessoais variam conforme as experiências dos participantes, podendo haver *hard* e *soft skills* não mencionadas. Além disso, o foco esteve restrito ao aluno do curso técnico em administração. Diante disso, sugere-se a ampliação da pesquisa para outras áreas técnicas e a inclusão de diferentes perspectivas,

como discentes, egressos, professores e gestores educacionais. Também é indicado realizar estudos comparativos entre a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e o modelo clássico de educação, além de aplicar o estudo em diferentes cursos técnicos e contextos organizacionais. A pesquisa pode ainda ser estendida ao ensino superior, comparando competências de graduandos e técnicos, e investigando a percepção dos empregadores sobre as diferenças nas *skills* desenvolvidas. Por fim, propõe-se a realização de uma pesquisa quantitativa com análise fatorial exploratória (AFE) para identificar os fatores mais requeridos de *hard* e *soft skills* na contratação de alunos da EPT em administração.

REFERÊNCIAS

- Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate Employability and Competence Development in higher Education—A Systematic Literature Review Using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900. <http://doi:10.3390/su12155900>
- AlHouli, A. I., & Al-Khayatt, A. K. A. (2020). Assessing the Soft Skills Needs of Teacher Education Students. *International Journal of Education and Practice*, 8(3), 416-431. <https://doi:10.18488/revista.61.2020.83.416.431>
- Andhani, A. P., Rosidin, U., & Adha, M. M. (2022). Jumping task-oriented e-assessment: How does it assess students' soft and hard skills competency? A needs analysis. *Asian Journal of Educational Technology* 2022 (2), 102 – 107. <https://doi.org/10.53402/ajet.v1i2.37>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Borges, G. G., & de Souza, R. C. G. (2024). Skills Development for Software Engineers: Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, 168, 107395. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107395>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063o>
- Caggiano, V., Schleutker, K., Petrone, L., & Gonzalez-Bernal, J. (2020). Towards identifying the soft skills needed in curricula: Finnish and Italian students' self-evaluations indicate differences between groups. *Sustainability*, 12(10), 4031. <https://doi:10.3390/su12104031>
- Colombo, E., Mercurio, F., & Mezzanzanica, M. (2019). AI meets labor market: Exploring the link between automation and skills. *Information Economics and Policy*, 47, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2019.05.003>
- Dogara, G., Saud, M. S. B., & Kamin, Y. B. (2020). Work-based learning conceptual framework for effective incorporation of soft skills among students of vocational and technical institutions. *IEEE Access*, 8, 211642-211652. <https://doi:10.1109/access.2020.3040043>
- Dubey, R. S., & Tiwari, V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375-386. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.09.006>
- Dewi, L., Susilana, R., Setiawan, B., Alias, N., & Zulnaldi, H. (2023). A proposed Problem-Centered Thinking Skill (PCTS) model at secondary schools in Indonesia and Malaysia. *International Journal of Instruction*, 16(3), 615-638. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16333a>
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., & Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))

- Elsawah, S., Bakhanova, E., Hämäläinen, R. P., & Voinov, A. (2023). A competency framework for participatory modeling. *Group Decision and Negotiation*, 32(3), 569-601. <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09818-0>
- Fajaryati, N., Budiyo, B., Akhyar, M., & Wiranto, W. (2020). The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature reviews. *Open Engineering*, 10 (1), 595–603. <https://doi.org/10.1515/eng-2020-0072>
- Fernández-Arias, P., Antón-Sancho, Á., Vergara, D., & Barrientos, A. (2021). Soft skills of American university teachers: Self-concept. *Sustainability*, 13(22), 12397. <https://doi.org/10.3390/su132212397>
- Ferreira, C., Robertson, J., & Pitt, L. (2023). Business (un) usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39-47. <http://doi:10.1002/tie.22276>
- Figueiredo, P. C. N., Sousa, M. J., & Tomé, E. (2023). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 533-564. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2021-0121>
- García-Álvarez, J., Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., & Priegue Caamaño, D. (2022). Transversal competencies for employability in university graduates: A systematic review from the employers' perspective. *Education Sciences*, 12(3), 204. <https://doi.org/10.3390/educsci12030204>
- González García, A., Pinto-Carral, A., Sanz Villorejo, J., & Marqués-Sánchez, P. (2020). Nurse manager core competencies: A proposal in the Spanish health system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3173. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093173>
- González-Pérez, L. I., & Ramírez-Montoya, M. S. (2022). Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review. *Sustainability*, 14(3), 1493. <https://doi.org/10.3390/su14031493>
- Grosemans, I., & De Cuyper, N. (2021). Career competencies in the transition from higher education to the labor market: Examining developmental trajectories. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103602. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103602>
- Hirudayaraj, M., Baker, R., Baker, F., & Eastman, M. (2021). Soft skills for entry-level engineers: What employers want. *Education Sciences*, 11(10), 641. <https://doi.org/10.3390/educsci11100641>
- Idkhan, A. M., Syam, H., & Hasim, A. H. (2021). The Employability Skills of Engineering Students: Assessment at the University. *International Journal of Instruction*, 14(4), 119-134. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.1448a>
- Idarraga, N. J. A., & Romero, I. D. O. (2024). Soft and Hard Skills to Be Developed By a Pre-Service Teacher under Distance Learning: Case Study. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(02), 3194-3205 <http://doi:10.18535/ijssrm/v12i02.e104>
- Jantarachot, C., & Lalaeng, C. (2023). Hard and Soft Skills Affecting the Work Performance of Graduates. *Asian Administration & Management Review*, 6(1), 105-116. <https://doi.org/10.14456/aamr.2023.10>
- Khartite, B. (2022). Teaching Soft Skills: Towards a Paradigm Shift in Practice Pedagogy and Evaluation: The Case of Ensam Meknés. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(3), 97–102. <https://doi.org/10.36348/gajhss.2022.v04i03.001>
- Kleiman, A. B., & Marques, I. B. D. A. S. (2018). Letramentos e tecnologias digitais na educação profissional e tecnológica. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(15), 7514. <https://doi.org/10.15628/rbept.2018.7514>

- Korseberg, L., & Stalheim, O. R. (2024). The role of digital technology in facilitating epistemic fluency in professional education. *Professional Development in Education*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2421489>
- Kovács, I., & Zarándné, K. V. (2022). Digital marketing employability skills in job advertisements-must-have soft skills for entry-level workers: a content analysis. *Economics & Sociology*, 15(1), 178-192. <https://doi:10.14254/2071-789X.2022/15-1/11>
- Kozlovsky, Y., Opachko, M., Tsiupryk, A., & Savka, I. (2022). Integration of Students' Soft and Hard Skills in Automotive Vocational and Technical Schools. *The New Educational Review*, 68, 209-219. <https://doi: 10.15804/tner.2022.68.2.17>
- 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), 2-19. <https://doi.org/ 10.3390/jintelligence1106010>
- Liesa-Orús, M., Latorre-Coscolluela, C., Vázquez-Toledo, S., & Sierra-Sánchez, V. (2020). The technological challenge facing higher education professors: Perceptions of ICT tools for developing 21st century skills. *Sustainability*, 12(13), 5339. <https://doi:10.3390/su12135339>
- Lista, A. P., Tortorella, G. L., Bouzon, M., Thürer, M., & Jurburg, D. (2022). Soft and hard skills development in lean management trainings. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(5), 1137-1158. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2021-0116>
- Liu, M. (2021). An empirical study on talent management strategies of knowledge-based organizations using entrepreneurial psychology and key competence. *Frontiers in Psychology*, 12, 721245. <https://doi: 10.3389/fpsyg.2021.721245>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Marsico, G., & Dazzani, M. V. M. (2024). Cultural psychology of education: approaches and strategies. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 58(2), 638-648. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09707-2>
- Miranda, J., Navarrete, C., Noguez, J., Molina-Espinosa, J. M., Ramírez-Montoya, M. S., Navarro-Tuch, S. A., & Molina, A. (2021). The core components of education 4.0 in higher education: Three case studies in engineering education. *Computers & Electrical Engineering*, 93, 107278. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2021.107278>
- Montandon, J. E., Politowski, C., Silva, L. L., Valente, M. T., Petrillo, F., & Guéhéneuc, Y. G. (2021). What skills do IT companies look for in new developers? A study with Stack Overflow jobs. *Information and Software Technology*, 129, 106429. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106429>
- Nair, P. K., & Fahimirad, M. (2019). A Qualitative Research Study on the Importance of Life Skills on Undergraduate Students' Personal and Social Competencies. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 71-83. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n5p71>
- Noah, J. B., & Aziz, A. A. (2020). A Systematic review on soft skills development among university graduates. *Educatum Journal of Social Sciences*, 6(1), 53-68. <https://doi.org/10.37134/ejoss.vol6.1.6.2020>
- Okoye, K. R., & Edokpolor, J. E. (2021). Effect of industrial work experience in developing technical and vocational education undergraduates' employability skills. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.37134/ajatel.vol11.1.1.2021>
- Pambudi, N. A., & Harjanto, B. (2020). Vocational education in Indonesia: History, development, opportunities, and challenges. *Children and Youth Services Review*, 115, 105092. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105092>

- Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8), 18670. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
- Qizi, K. N. U. (2020). Soft skills development in higher education. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1916-1925. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.08052>
- Rego, F. A., de Carvalho Rosas, I. R., & Prados, R. M. N. (2021). Professional and Technological Education as an alternative to access the labor Market. *Brazilian Journal of Development*, 7(2), 14585–14596. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n2-198>
- Salem, A. A. M. S. (2022). The impact of webquest-based sheltered instruction on improving academic writing skills, soft skills, and minimizing writing anxiety. *In Frontiers in Education*, 7, 799513. *Frontiers*. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.799513>
- Sanz-Angulo, P., Galindo-Melero, J., De-Diego-Poncela, S., & Martín, Ó. (2025). Promoting soft skills in higher engineering education: Assessment of the impact of a teaching methodology based on flipped learning, cooperative work and gamification. *Education and Information Technologies*, 1-44. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13322-0>
- Sheng, Q. (2024). Employment Issues and Countermeasures for University Graduates in the Context of the Digital Economy. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 141, 66-71. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.GA18921>
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0—Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.12108>
- Silveyra, G., Herrero, A., & Pérez, A. (2021). Model of teachable entrepreneurship competencies (M-TEC): Scale development. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100392. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100392>
- Soemitra, A., Lubis, A. S., Dewi, R. S., & Ovami, D. C. (2023). Essential Hard skill For Student in VUCA Era: Literature Study. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(4), 605-610. <https://doi.org/10.47065/jtear.v3i4.634>
- Sujová, E., Čierna, H., Simanová, L., Gejdoš, P., & Štefková, J. (2021). Soft Skills Integration into Business Processes Based on the Requirements of Employers—Approach for Sustainable Education. *Sustainability*, 13(24), 13807. <https://doi.org/10.3390/su132413807>
- Tapia Bernabé, I. R. (2022). Las expectativas laborales en estudiantes de la educación profesional técnica. *Revista latinoamericana de Estudios educativos*, 52(2), 93-119. <https://doi.org/10.48102/rlee.2022.52.2.504>
- Villazon Montalvan, R. A., Affonso Neto, A., & Neumann, C. (2024). Developing soft skills in the business classrooms of industrial engineering students in Brazil. *Journal of International Education in Business*, 17(2), 304-318. <http://doi.org/10.1108/JIEB-11-2023-0092>
- Wild, S., & Schulze Heuling, L. (2020). How do the digital competences of students in vocational schools differ from those of students in cooperative higher education institutions in Germany?. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 12(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00091-y>
- Wisshak, S., & Hochholdinger, S. (2020). Perceived instructional requirements of soft-skills trainers and hard-skills trainers. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 405-416. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2020-0029>
- Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>