

---

# Competências comportamentais: A importância das *soft skills* na indústria metalúrgica da serra catarinense

*Behavioral skills: The importance of soft skills in the metalworking industry in the Santa Catarina mountains*

*Habilidades conductuales: la importancia de las habilidades blandas en la industria metalúrgica en la sierra de Santa Catarina*

CIRO FERNANDES  
LILIA APARECIDA KANAN  
MARINA BASTOS PAIM  
FERNANDA NOVI CORTEGOSO LOPES  
ANDRÉIA BIOLCHI MAYER

## RESUMO

Este estudo busca compreender a relação entre o conflito organizacional e a ausência de competências comportamentais, conhecidas como *soft skills*, entre montadores e soldadores das indústrias de metalurgia e mecânica da Serra Catarinense. A pesquisa apresenta evidências empíricas que demonstram como a carência de *soft skills* afeta negativamente a dinâmica profissional e a produtividade, contribuindo para o debate sobre a relevância dessas competências no ambiente de trabalho. Utilizando uma abordagem fenomenológica, foram realizadas entrevistas

semiestruturadas com montadores e soldadores. Os dados foram analisados por meio da análise de discurso, com foco na intersubjetividade, nas percepções dos sujeitos sobre as relações interpessoais e no ambiente ao seu redor. Os resultados indicam que a ausência de proatividade, resistência à mudança, imediatismo e problemas de comunicação criam barreiras significativas para a produtividade e a harmonia organizacional. Os achados revelam as causas dos conflitos e sugerem que, sem intervenções específicas, a ausência dessas competências continuará a impactar a dinâmica organizacional e a eficiência produtiva.

**Palavras-chave:** Competências Comportamentais; Conflito Organizacional; Indústria Metalúrgica; Soft Skills; Serra Catarinense.

## ABSTRACT

This study seeks to understand the relationship between organizational conflict and the lack of behavioral skills, known as soft skills, among assemblers and welders in the metalworking and mechanical industries of Serra Catarinense. The research provides empirical evidence that demonstrates how the lack of soft skills negatively impacts professional dynamics and productivity, contributing to the discussion about the relevance of these skills in the workplace. Using a phenomenological approach, semi-structured interviews were conducted with assemblers and welders. The data were analyzed through discourse analysis, focusing on intersubjectivity and participants' perceptions of interpersonal relationships and their surrounding environment. The results indicate that lack of proactivity, resistance to change, immediacy, and communication problems create significant barriers to productivity and organizational harmony. The results reveal the underlying causes of conflicts and suggest that, without specific interventions, the lack of these skills will continue to impact organizational dynamics and productive efficiency.

**Keywords:** Behavioral Skills; Organizational Conflict; Metalworking Industry; Soft Skills; Serra Catarinense.

## ABSTRACTO

Este estudio busca comprender la relación entre el conflicto organizacional y la falta de habilidades comportamentales, conocidas como habilidades blandas, entre ensambladores y soldadores de las industrias metalmeccánica y metalúrgica de la Sierra Catarinense. La investigación proporciona evidencia empírica que demuestra cómo la falta de habilidades blandas impacta negativamente en la dinámica profesional y la productividad, contribuyendo a la discusión sobre la relevancia de estas habilidades en el lugar de trabajo. Utilizando un enfoque fenomenológico, se realizaron entrevistas semiestructuradas a ensambladores y soldadores. Los datos fueron analizados a través del análisis del discurso, centrándose en la intersubjetividad y las percepciones de los participantes sobre las relaciones interpersonales y su entorno circundante. Los resultados indican que la falta de proactividad, la resistencia al cambio, la inmediatez y los problemas de comunicación crean barreras importantes para la productividad y la armonía organizacional. Los resultados revelan las causas subyacentes de los conflictos y sugieren que, sin intervenciones específicas, la falta de estas habilidades seguirá impactando la dinámica organizacional y la eficiencia productiva.

**Palabras clave:** Habilidades Conductuales; Conflicto Organizacional; Industria Metalmeccánica; Habilidades blandas; Sierra Catarinense

## INTRODUÇÃO

No cenário atual, as competências comportamentais ou *soft skills* destacam-se como elementos fundamentais para o sucesso profissional e a eficácia organizacional. Em diversos setores da economia, os colaboradores ocupam papéis onde habilidades interpessoais e de liderança são altamente valorizadas.

A lacuna existente entre competências técnicas e habilidades de empregabilidade ressalta a necessidade de um enfoque integrado no desenvolvimento profissional. Estudos destacam a importância de combinar competências técnicas com habilidades comportamentais, como proatividade, iniciativa e responsabilidade, para atender às demandas do mercado de trabalho e promover um ambiente organizacional colaborativo e produtivo.

A presente pesquisa visa compreender a relação entre o conflito organizacional e a ausência de *soft skills* entre montadores e soldadores na indústria de metalurgia e mecânica da região da Serra Catarinense.

Para isso, recorreu-se à abordagem fenomenológica proposta por Van Manen (2016), a fim de capturar a essência do conflito organizacional, aparentemente provocado pela carência de *soft skills*, a qual, aparentemente, tem impactado negativamente os relacionamentos interpessoais e a produtividade no ambiente de trabalho.

Integrar habilidades técnicas e comportamentais é fundamental para superar desafios organizacionais e promover um desempenho profissional eficaz. Uma formação holística dos colaboradores é crucial para adaptar-se às mudanças e fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Este estudo contribui para a compreensão da importância das *soft skills* no ambiente de trabalho e para a identificação das causas dos conflitos organizacionais, com o objetivo de, posteriormente, propor soluções que promovam um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

A compreensão da importância das *soft skills* pode fornecer insights valiosos para o desenvolvimento profissional e para a gestão de pessoas no segmento de metalurgia e mecânica da região da Serra Catarinense.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 *Competências profissionais*

As condições de trabalho têm se tornado progressivamente mais instáveis e complexas ao longo do tempo, levando o trabalho a ultrapassar sua dimensão descritiva, anteriormente vinculada a cargos fixos, para se tornar uma extensão das competências individuais (Zarifian, 2012). Nesse contexto, Le Boterf (2016) destaca que o conhecimento aplicado à prática deve agregar valor tanto para o profissional quanto para o processo organizacional, configurando uma nova perspectiva em que o foco se concentra nos resultados, mais do que nos métodos empregados.

Complementando essa ideia, Le Boterf (2016) argumenta que a competência profissional se manifesta pela capacidade de ação relevante em situações complexas, resultante da mobilização e combinação de recursos pessoais de maneira oportuna e contextualizada. Essa visão evidencia a importância da inteligência prática dos profissionais para adaptar suas habilidades às demandas específicas de cada situação, ressaltando a flexibilidade como um elemento-chave no ambiente de trabalho moderno.

A formação educacional, nesse sentido, surge como um fator fundamental para a construção de conhecimento teórico, que inicialmente pode não ter sido aplicado pelo indivíduo (Versuti, Mülle, Guerreiro, Martins & Peralta, 2020). Além disso, há as experiências profissionais, que consolidam o conhecimento teórico adquirido e o transformam em competências testadas e aplicadas, o que Le Boterf (2016) define como competências consolidadas.

Embora Piaget (2012) e Le Boterf (2016) se dediquem a áreas distintas, com Piaget focando no desenvolvimento cognitivo infantil e Le Boterf na análise das competências profissionais, suas teorias compartilham uma base comum sobre a construção do conhecimento e das habilidades humanas. Para Piaget, o aprendizado ocorre de maneira ativa por meio da interação com o ambiente, enquanto Le Boterf defende que as competências profissionais se constroem a partir da prática e da reflexão sobre as próprias ações.

Essa conexão permite compreender que o desenvolvimento das competências, segundo Le Boterf (2016), aplica os princípios construtivistas de Piaget ao contexto profissional, onde o aprendizado e a competência são solidificados por meio da prática e da interação social. Ambos os autores destacam que a construção ativa do conhecimento é central, ainda que Piaget o faça no âmbito do desenvolvimento infantil e Le Boterf no contexto das competências profissionais.

Piaget (2012) ressalta a importância da construção ativa do conhecimento por meio da interação do indivíduo com o ambiente e da assimilação e acomodação de novas informações. De maneira análoga, Le Boterf sustenta que as competências profissionais se constroem por meio da experiência prática e da reflexão sobre as ações executadas. Assim, o desenvolvimento das competências

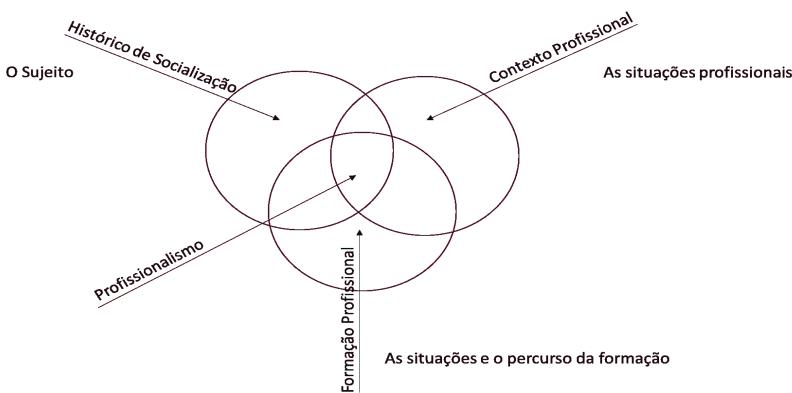
individuais, conforme propõe Le Boterf (2016), pode ser entendido como uma aplicação prática dos princípios construtivistas de Piaget no contexto profissional.

Essa abordagem integrativa busca aprofundar a compreensão da lógica subjacente ao modelo de desenvolvimento de competências, destacando a importância da construção ativa do conhecimento e das habilidades no ambiente profissional.

Dessa forma, o paradigma construtivista permite compreender o desenvolvimento cognitivo como um processo que emerge da subjetividade humana, da interação constante entre indivíduo e ambiente, além de ações práticas de interação social e da linguagem utilizada em um contexto social amplo (Carey, Zaitchik & Bascandziev, 2015).

Finalmente, a proposta de Le Boterf (2016) se alinha a essa perspectiva, ao sugerir que a competência não se desenvolve unicamente por meio de um conjunto de conhecimentos, mas sim pela intersecção de três elementos fundamentais: o sujeito, as situações profissionais e o percurso formativo, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1:** Componentes responsáveis pelo desenvolvimento da competência



Fonte: Le Boterf (2014, p. 50)

Conforme a Figura 1, a competência individual se desenvolve a partir do histórico de socialização, da formação profissional e do contexto em que o indivíduo está inserido. Nesse sentido, é imprescindível que o profissional utilize de forma eficiente todo o acervo de conhecimentos e habilidades adquiridos no desempenho de suas

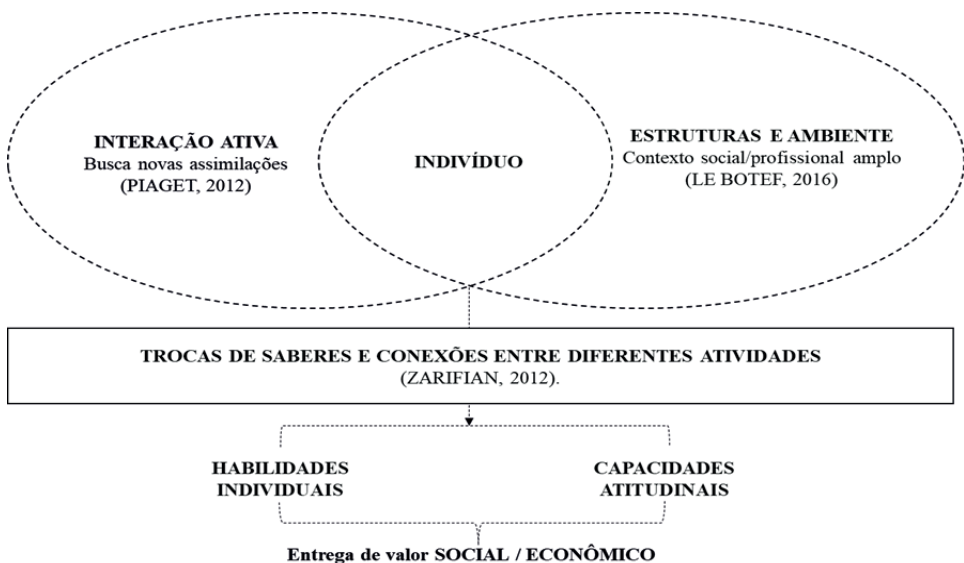
funções (Le Boterf, 2016).

Os estudos realizados por Zarifian (2012) também convergem para a ideia de que o desenvolvimento de uma competência individual resulta de inúmeras trocas de saberes e conexões entre diferentes atividades ao longo do percurso educativo e profissional do indivíduo.

Zarifian (2012) ressalta que a confrontação com desafios leva à reflexão e à aquisição de novas experiências, incentivando o indivíduo a questionar seus métodos de trabalho e a assumir novas responsabilidades.

A Figura 2 ilustra o processo de desenvolvimento das competências individuais, que se inicia com a construção do conhecimento e culmina com o desenvolvimento pleno da competência.

**Figura 2:** *Constructo Teórico*



**Fonte:** Os autores (2023)

A proposta do constructo teórico, exemplificada na Figura 2, visa elucidar a conexão conceitual entre o paradigma construtivista

de Piaget (2012) e o desenvolvimento das competências profissionais de Le Boterf (2016).

O desenvolvimento cognitivo do sujeito, que inclui sua história de vida, formação acadêmica e a aplicação de habilidades nas tarefas profissionais, possibilita o desenvolvimento de competências específicas para o exercício profissional.

Sob uma perspectiva mais pragmática, entende-se que as competências profissionais, ou *hard skills*, são habilidades específicas necessárias para desempenhar funções técnicas dentro de uma organização. Na indústria de metalurgia e mecânica, essas competências incluem conhecimentos em soldagem, leitura de projetos técnicos, operação de máquinas e uso de ferramentas especializadas, adquiridos por meio de formação profissional, treinamento e experiência prática.

O percurso formativo das *hard skills* envolve cursos técnicos, workshops e treinamentos práticos (*on-the-job*), os quais são essenciais para garantir que os trabalhadores estejam preparados para os desafios técnicos de suas funções. No entanto, é igualmente importante que essas habilidades sejam continuamente atualizadas para acompanhar as inovações tecnológicas e as novas demandas do mercado.

As *hard skills* são facilmente definidas e avaliadas, pois consistem em competências específicas aplicáveis a determinadas áreas, como programação de computadores, conhecimentos em matemática, habilidades em design gráfico, contabilidade e marketing digital (Zhao & Kularatne, 2020). Assim, essas habilidades técnicas são frequentemente utilizadas como critérios de seleção e triagem por empregadores, sendo vistas como fundamentais para a empregabilidade, a permanência e o crescimento dos profissionais nas organizações em que atuam.

Na indústria, por exemplo, são as *hard skills* que permitem aos trabalhadores executar tarefas específicas com eficiência e precisão em diversos setores (Ternikov, 2022). Essas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de treinamento formal, educação e prática no ambiente de trabalho.

Cursos de graduação e pós-graduação, programas de treinamento profissional e certificações são algumas das maneiras pelas



quais as *hard skills* podem ser adquiridas. Além disso, a prática e a experiência no trabalho são cruciais para o aprimoramento dessas habilidades técnicas. No entanto, a ausência de certas habilidades mais sutis, como competências comportamentais, pode resultar em problemas como indisciplina e faltas ao trabalho sem justificativa, desafios comuns em muitas empresas.

A alta rotatividade de funcionários, por exemplo, ocorre quando trabalhadores deixam a empresa com frequência, o que pode prejudicar a organização devido à perda de conhecimento e experiência acumulada.

Comportamentos de indisciplina, como desrespeito aos superiores, falta de comprometimento e desobediência a normas, também podem impactar negativamente o ambiente de trabalho e a produtividade da equipe. Faltas injustificadas ao trabalho contribuem para atrasos em projetos e sobrecarregam outros colaboradores, gerando impactos adversos para a empresa (Georgeta & Lioara, 2020).

Diante disso, é crucial que as empresas adotem medidas para lidar com esses problemas, tais como estabelecer regras claras e comunicá-las aos funcionários, oferecer incentivos para manter os colaboradores motivados e engajados, e implementar medidas disciplinares, quando necessário.

Apesar de algumas dessas medidas gerarem resultados a curto prazo, as competências técnicas (*hard skills*) isoladamente não atendem completamente às demandas das organizações, que cada vez mais exigem empenho e criatividade de seus colaboradores. Nesse contexto, são igualmente necessárias as competências de cunho comportamental, ou *soft skills*, que serão abordadas na próxima seção.

### 1.2 Soft Skills (Competências Comportamentais)

As *soft skills*, ou competências comportamentais, referem-se a habilidades não técnicas que impactam diretamente a dinâmica organizacional e a produtividade. Competências como comunicação, trabalho em equipe, liderança, resolução de problemas, adaptabilidade e empatia são essenciais para facilitar interações eficazes entre colaboradores e para lidar com desafios complexos no ambiente de trabalho (Ahmed, Capretz & Campbell, 2012; Williams et al., 2019).

No ambiente organizacional, a ausência de *soft skills* pode acarretar uma série de problemas, como queda de produtividade e

aumento de conflitos internos.

A falta de comunicação eficaz, por exemplo, gera mal-entendidos e erros, enquanto a resistência à adaptação compromete a implementação de novas tecnologias e metodologias. Dessa forma, o desenvolvimento dessas competências contribui para a eficiência, a satisfação e a colaboração no ambiente de trabalho (Iqbal et al., 2023).

Além disso, as *soft skills* englobam habilidades interpessoais, como a capacidade de resolução de conflitos, atendimento ao cliente e pensamento crítico, todas fundamentais para o sucesso no mercado de trabalho atual. Traços de personalidade, como extroversão, responsabilidade e estabilidade emocional, são considerados componentes essenciais para enfrentar situações adversas de maneira equilibrada (Kuzminov, Sorokin & Froumin, 2019).

A valorização dessas competências pelas empresas reflete sua importância para a melhoria da produtividade, da eficiência e da satisfação dos colaboradores. Profissionais que dominam essas habilidades tendem a contribuir para um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, além de aumentarem suas chances de sucesso profissional e progresso na carreira.

Assim, competências como comunicação interpessoal, adaptabilidade e empatia são altamente demandadas pelas empresas e são vistas como diferenciais para a empregabilidade e o desenvolvimento de carreira.

### **1.3 A cultura do imediatismo**

A Revolução Técnico-Científica no século XX e a *Indústria 4.0* trouxeram importantes alterações tecnológicas que contribuíram significativamente para o aumento de habilidades humanas específicas e para mudanças sociais relevantes a cada período (Rocha, Lima, & Waldman, 2020).

Um expressivo aumento na taxa de desemprego juvenil, especialmente entre 2015 e 2017 (Ipea, 2020), e a proporção de jovens desempregados que buscavam trabalho há pelo menos um ano aumentou significativamente, o que culminou em mudanças que comprometeram a trajetória profissional desses jovens por vários anos e, conseqüentemente, a produtividade futura do trabalho no Brasil.

Por conseguinte, a aquisição de habilidades humanas aliadas à tecnologia, com o intuito de que a humanidade viva em sua totalidade, trouxe a busca por um trabalho com sentido e por uma vida significativa, não se dissociando um do outro (Lautert & Silva, 2017). Entretanto, a busca constante por resultados rápidos e imediatos, sem considerar processos mais longos e complexos, pode, a longo prazo, gerar falta de planejamento e de investimento em habilidades e conhecimentos mais profundos por parte dos profissionais (Corseuil, Franca & Poloponsky, 2020).

Denominada cultura do imediatismo, essa tendência leva à falta de reflexão sobre o sentido do trabalho e sobre as escolhas profissionais. A tecnologia e a facilidade de acesso à informação intensificam essa cultura, pressionando as pessoas a produzirem mais em menos tempo (Lautert & Silva, 2017). Em consequência disso, a geração mais afetada em relação à construção da profissionalidade são os jovens trabalhadores, pois são incentivados a buscar resultados rápidos e a se adaptar bruscamente às mudanças do mercado de trabalho.

Portanto, é importante que os trabalhadores desenvolvam competências profissionais que estejam alinhadas com as demandas do mercado de trabalho atual, incluindo habilidades digitais e de empreendedorismo.

### **1.4 Conflitos Organizacionais**

Conflito organizacional é um fenômeno que ocorre quando há divergências entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização em relação a objetivos, recursos, métodos, valores, interesses ou outros aspectos relevantes para o desempenho da organização (Omisore & Abiodun, 2014).

O conflito organizacional pode ocorrer em diferentes níveis: entre indivíduos, equipes, departamentos ou até mesmo entre organizações. Os efeitos desse fenômeno podem ser tanto negativos quanto positivos, dependendo de como são gerenciados e resolvidos. O estudo realizado por *Omisore e Abiodun* (2019) destaca seis tipos básicos de conflitos: intergrupais, intraorganizacionais, interorganizacionais, interpessoais, intrapessoais e intragrupal.

Com relação aos conflitos decorrentes da falta de competência

profissional, pode-se inferir que estes surgem em situações em que indivíduos ou grupos percebem uma falta de competência ou *expertise* em seus colegas ou superiores. Isso pode levar a frustração, desconfiança e desacordos sobre como as tarefas devem ser realizadas ou decisões tomadas (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Assim, os conflitos podem ter efeitos negativos no desempenho organizacional, como diminuição da produtividade, aumento da rotatividade e danos à reputação da organização. Por outro lado, esses conflitos podem permitir a compreensão das preocupações de ambas as partes, originando acordos que beneficiem tanto empregados quanto empregadores, fortalecendo suas organizações e relações (Todorova, Goh & Weingart, 2021).

Os conflitos organizacionais apresentados podem estar diretamente relacionados com a falta de competências profissionais entre os funcionários, especialmente no setor metalúrgico (Fernandes, Kanan, Mayer & Lopes, 2023), pois essas competências sutis são importantes ferramentas intrínsecas para auxiliar na solução de problemas. No entanto, se não forem resolvidos, os conflitos tendem a ter consequências negativas tanto para o indivíduo quanto para a organização, como falta de interesse pelo trabalho, afastamento ou alienação dos colegas, frustração e desencadeamento de respostas comportamentais e fisiológicas (Omisore & Abiodun, 2014).

Portanto, ressalta-se a importância de que as organizações invistam em programas de treinamento e desenvolvimento para garantir que os funcionários possuam as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz, minimizando o risco de conflitos decorrentes da percepção de falta de competências.

## 2. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

As competências comportamentais, por sua natureza cognitiva e interpessoal, desempenham um papel crucial na integração social dentro do ambiente de trabalho, auxiliando as pessoas a lidarem com situações desafiadoras e, conseqüentemente, contribuindo para uma dinâmica organizacional mais saudável (Williams et al., 2019; Zhao & Kularatne, 2020).

No entanto, essas características também podem resultar em choques de perfis, uma vez que as diferenças de experiências e percepções individuais frequentemente levam a interpretações divergentes de uma mesma realidade. Segundo Creswell (2014), a percepção da realidade de um objeto é moldada pela experiência pessoal do indivíduo, o que dificulta a obtenção de uma interpretação comum e compartilhada.

Nesse contexto, as percepções pessoais frequentemente se transformam em crenças inquestionáveis, nas quais o indivíduo enxerga suas impressões como reflexos exatos da realidade (Bergamini, 2015). Esse fenômeno pode gerar conflitos internos, alimentados por sentimento de frustração, raiva e desmotivação, que prejudicam tanto a harmonia do ambiente de trabalho quanto a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.

Diante dessa complexidade, a presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa baseada na investigação fenomenológica, especialmente adequada para compreender em profundidade as experiências subjetivas dos indivíduos e as percepções que eles formam sobre o ambiente ao seu redor.

A análise da ausência de *soft skills* nas interações e na produtividade organizacional exige uma perspectiva que explore as nuances da intersubjetividade e das relações interpessoais, elementos centrais da fenomenologia (Van Manen, 2016).

A escolha do método fenomenológico também se justifica pela sua capacidade de captar o significado das experiências dos colaboradores em relação à ausência de competências comportamentais, permitindo revelar de forma contextualizada como essa lacuna afeta a dinâmica organizacional. Dessa forma, o método fenomenológico alinha-se ao objetivo do estudo de interpretar as expectativas, percepções e vivências dos participantes, proporcionando uma compreensão aprofundada dos conflitos organizacionais que surgem em função da carência de *soft skills*.

O método propõe uma investigação detalhada, baseada na reflexão e descrição das experiências mais significativas dos indivíduos, com o objetivo de revelar sentidos implícitos e compreensões mais profundas sobre o mundo e a existência humana. Conforme Van Manen (2016, p. 101), existem alguns aspectos fundamentais

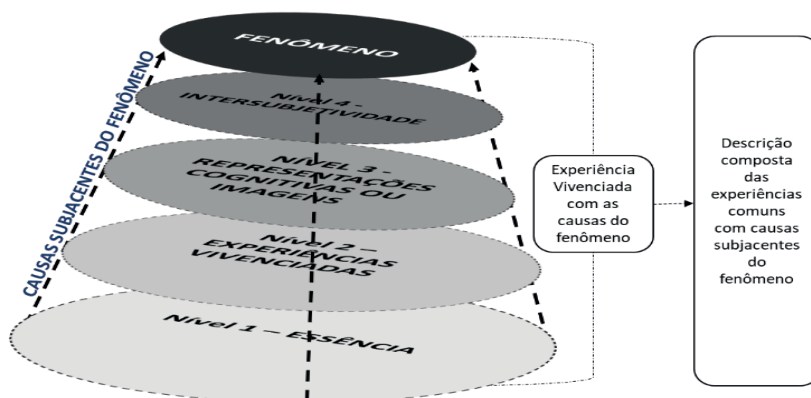
contidos na análise fenomenológica:

1. Espacialidade (espaço vivido);
2. Corporalidade (corpo vivido);
3. Temporalidade (tempo vivido);
4. Relacionalidade (relações humanas vividas).

Ao analisar as percepções e expectativas individuais, especialmente aquelas que subjazem na consciência dos participantes da pesquisa, espera-se atingir o objetivo deste estudo: compreender a relação entre o conflito organizacional e a falta de competências comportamentais (*soft skills*) de montadores e soldadores nas indústrias do segmento de metalurgia e mecânica da Serra Catarinense.

Por meio da investigação fenomenológica, é possível reduzir as experiências dos participantes e trazer à tona uma descrição detalhada da essência do fenômeno, capturando sua natureza. Com isso, é possível compreender como determinadas lacunas nas habilidades comportamentais impactam o relacionamento, a dinâmica profissional e a produtividade no ambiente de trabalho (Creswell, 2014). A proposta para a investigação das causas do fenômeno está ilustrada na Figura 3.

**Figura 3:** *Emergência do conflito a partir da ausência de soft skills.*



**Fonte:** Adaptado de Fernandes, Kanan, Mayer & Lopes (2023) e Creswel (2015).

A Figura 3 destaca o fenômeno central da pesquisa — o conflito organizacional — e suas possíveis causas, como a ausência de competências comportamentais, que constitui o principal objeto de interesse a ser confirmado. Com o intuito de obter esclarecimentos mais detalhados sobre o fenômeno e definir sua delimitação, o estudo assume uma perspectiva exploratória. Segundo Gil (2019), essa abordagem permite a formulação de problemas mais específicos, com potencial para subsidiar estudos futuros.

## 2.1 Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro e questões norteadoras, conforme descrito no Quadro 1.

**Quadro 1:** *Relação de Questões Norteadoras com atributos*

QUESTÕES NORTEADORAS	
Cognitivo e Comportamental	O que a Empresa espera de seus funcionários em termos de “Conhecimento”, considerando as seguintes possibilidades: Entender, Aprender e Compreender.
	O que a Empresa espera de seus funcionários em relação às suas “Habilidades”, compreendida como o “Saber Fazer”.
	O que a Empresa espera de seus funcionários em relação ao “Comportamento”, considerando um “Agir Responsável”.
Expectativas e Perspectivas	Qual o maior desafio ou dificuldade existente para alcançar a condição que se considera adequada?

**Fonte:** Os autores (2024)

A amostra de entrevistados foi composta por representantes de cinco empresas do setor de metalurgia e mecânica da Serra Catarinense. A escolha dos entrevistados seguiu um critério de amostragem não probabilística, pois foram selecionados com base em seus cargos e experiências profissionais, ou seja, pela conveniência da pesquisa (Vergara, 2015). Dessa forma, foram definidos cinco perfis de entrevistados: Diretor ou Proprietário, Gestor e Líder de Setor, totalizando 14 participantes, que foram codificados conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2:** *Codificação Empresas e entrevistados*

EMPRESA		A1
Código dos Entrevistados		
Diretor ou Proprietário	D/P	AD/P1
Gestor de RH	GRH	AGRH1
Líder Setor	LS	ALS1
EMPRESA		B2
Código dos Entrevistados		
Diretor ou Proprietário	D/P	BD/P2
Gestor de RH	GRH	BGRH2
Líder Setor	LS	BLS2
EMPRESA		C3
Código dos Entrevistados		
Diretor ou Proprietário	D/P	CD/P3
Gestor de RH	GRH	CRH3
Líder Setor	LS	CLS3
EMPRESA		D4
Código dos Entrevistados		
Diretor ou Proprietário	D/P	DD/P4
Gestor de RH	GRH	DGRH4
Líder Setor	LS	DLS4
EMPRESA		E5
Código dos Entrevistados		
Diretor ou Proprietário	D/P	ED/P5
Gestor de RH	GRH	EGRH5
Líder Setor	LS	ELS5

**Fonte:** Os autores (2024)

A coleta de dados ocorreu de junho a setembro de 2021, com cada entrevista tendo uma duração média de 20 minutos. A estrutura da pesquisa permitiu que os entrevistados se sentissem à vontade para se expressarem de forma livre e clara, seguindo um encadeamento lógico que possibilitou uma sequência coesa de falas



e revelou diversas informações sobre suas experiências no contexto organizacional.

As entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e, posteriormente, analisadas. Ao todo, foram realizadas 14 entrevistas, totalizando 5 horas de gravações e aproximadamente 20 páginas de transcrições. Antes de cada entrevista, foi lido e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

## 2.2 *Análise de dados*

A análise dos dados coletados foi conduzida com base na metodologia de análise de discurso, com o objetivo de identificar padrões subjacentes e significados profundos nas narrativas dos entrevistados. Conforme Bardin (2011), as etapas da análise incluíram a codificação dos dados, a categorização dos temas e a interpretação dos resultados.

Inicialmente, os discursos foram segmentados em unidades menores de significado através da técnica de tokenização, utilizando a ferramenta *Data Analyst*. Esse processo envolveu a remoção de palavras irrelevantes (*stopwords*) e a normalização do texto. Em seguida, os trechos de texto receberam códigos com base em critérios pré-estabelecidos, como temas relacionados à ‘falta de proatividade’, ‘problemas de comunicação’ e ‘resistência à mudança’. Esses critérios foram fundamentados nos objetivos da pesquisa e revisados para garantir consistência.

Após a codificação, os enunciados foram agrupados em categorias temáticas principais, refletindo as percepções dos entrevistados sobre a influência das *soft skills* no ambiente de trabalho. Essas categorias foram validadas por meio da análise de coocorrência, que revelou padrões frequentes nas narrativas, destacando a influência da ausência de competências comportamentais na produtividade e nos conflitos organizacionais.

A interpretação das categorias foi enriquecida pela triangulação entre as falas dos entrevistados, assegurando que suas percepções fossem compreendidas em um contexto mais amplo e evitando vieses individuais. Para apoiar a análise de dados, foi empregada a ferramenta *Data Analyst*, um software de processamento de linguagem natural (PLN) que auxiliou na organização e estruturação

dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas.

Com o *Data Analyst*, foi possível identificar padrões de discurso, temas recorrentes e expressões com alto valor interpretativo, proporcionando uma análise mais robusta das narrativas dos entrevistados. Esse software facilitou a sistematização dos dados, garantindo que as análises fossem realizadas de forma consistente e alinhada aos pressupostos da análise fenomenológica, contribuindo para uma compreensão mais profunda dos conflitos e comportamentos observados.

Para garantir uma compreensão adequada do uso do *Data Analyst* e atender às necessidades da pesquisa, a análise do discurso foi estruturada com base nas orientações de Bardin (2011) e Creswell (2014), em conformidade com os princípios da análise fenomenológica de Van Manen (2016), conforme ilustrado no Quadro 3.

*Quadro 3: Estratégia Metodológica para Investigação do Fenômeno apoiada pela Análise do Discurso*

ETAPA	ATIVIDADES	DETALHAMENTO	OBJETIVO	BASE CONCEITUAL
1. Compreensão da pesquisa Fenomenológica	Introdução ao método fenomenológico	Apresentar os fundamentos teóricos da fenomenologia.	Introduzir a fenomenologia e sua importância na compreensão subjetiva.	Van Manen (2016)
2. Coleta de Dados	Realização de entrevistas semiestruturadas	Planejar e conduzir entrevistas que permitam a descrição de experiências. Utilizar roteiro orientado por questões norteadoras.	Obter descrições detalhadas das experiências dos participantes.	
3. Preparação do Material	Gravação, transcrição e organização dos discursos	Gravar as entrevistas com autorização dos participantes. Transcrever as entrevistas na íntegra.	Preparar o material para análise.	
4. Análise das Informações	Análise dos enunciados e narrativas	Ler e releer as transcrições. Identificar e codificar enunciados significativos.	Identificar padrões e temas recorrentes nas narrativas.	Bardin (2011), Creswell (2014)
5. Organização dos Discursos	Alinhamento da dinâmica lógica e sequência do discurso	Ordenar os discursos e as relações entre as proposições.	Dispor de maneira a identificar os discursos e as relações lógicas entre si.	
6. Delineamento do Discurso	Descrição e classificação dos discursos	Descrever as experiências pessoais dos participantes. Agrupar unidades de significado em categorias temáticas.	Classificar e categorizar em unidades de significado.	
7. Interpretação e Representação	Exposição da essência do fenômeno e construção de representações	Interpretar as categorias temáticas identificadas. Construir representações visuais e textuais que ilustrem a essência do fenômeno.	Construir representações da essência do fenômeno.	

**Fonte:** Adaptado de Bardin (2011, p 223) e Creswell (2014, p.154-155).

Em razão do grande volume de conteúdo, as transcrições foram sintetizadas e os trechos mais relevantes foram selecionados. Esses trechos contêm declarações significativas relacionadas aos objetivos da pesquisa.

### 3. RESULTADOS

De acordo com as entrevistas foi possível identificar pontos em comum entre as empresas, os quais podem ser observados no Quadro 4.

**Quadro 4:** *Resumo dos pontos comuns que emergiram das entrevistas de cunho fenomenológico*

Tema Comum	Empresas Impactadas	Descrição Específica
Falta de Conhecimento Técnico e Prático	A1, B2, C3, D4, E5	Deficiência no conhecimento técnico e prático dos novos colaboradores.
Atitude e Comportamento	A1, B2, C3, D4, E5	Insatisfação com a falta de proatividade, iniciativa e responsabilidade.
Resistência à Mudança	A1, B2, C3, D4, E5	Queixa comum sobre a resistência a novas metodologias e práticas de trabalho.
Problemas de Comunicação	B2	Falhas na comunicação interna são um grande obstáculo.

**Fonte:** Os autores (2024).

Conforme o Quadro 4, os conflitos organizacionais identificados estão intimamente relacionados às discrepâncias entre as expectativas dos gestores quanto à qualificação e atitude dos colaboradores e a realidade observada. Esse desalinhamento gera tensões significativas que influenciam negativamente a dinâmica e a produtividade organizacional.

A deficiência técnica e a resistência à mudança são problemas prevalentes que alimentam a frustração dos líderes. A abordagem fenomenológica, como proposta por Van Manen (2016) e Creswell (2014), destaca que a intersubjetividade e as percepções dos gestores são fundamentais para a compreensão desses conflitos.

A essência do fenômeno reside na tensão gerada pela discrepância entre expectativas e capacidades reais, afetando profunda-

mente a eficiência e o ambiente de trabalho nas empresas, conforme ilustrado no Quadro 5.

**Quadro 5:** *Aplicação das etapas da análise do discurso*

EMPRESA	CATEGORIAS	AÇÕES E ACONTECIMENTOS	DINÂMICA LÓGICA E SEQUÊNCIA DO DISCURSO	DESCRIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO	EXEMPLOS DE CITAÇÃO	EXPOSIÇÃO DA ESSÊNCIA DO FENÔMENO
A1	Deficiência Técnica e Prática	Ênfase na formação técnica e comportamento dos funcionários, falta de conhecimento leva a dificuldades práticas.	Frustração com a falta de preparação técnica e prática dos funcionários onde a falta de conhecimento leva a dificuldades práticas.	A falta de conhecimento técnico e habilidades práticas.	AD/P1: 'O pessoal está chegando aqui sem conhecer ferramentas... isso nos assusta.'	A discrepância entre expectativas e preparação técnica
B2	Rigidez e Falhas na Comunicação	Resistência à mudança e necessidade de comunicação eficiente, identificação de problemas e implementação de soluções.	Preocupação com a falta de iniciativa e comprometimento dos funcionários resultando em baixa produtividade e necessidade de adaptação.	A falta de motivação e comprometimento dos funcionários.	BLS2: 'A falta de atitude... o cara não enxerga... o cara não tem conhecimento suficiente para ver que aquilo lá vai dar errado.'	A falta de iniciativa e insatisfação gerencial
C3	Passividade e Ausência de Iniciativa	Acomodação e falta de proatividade dos funcionários da produção, discurso dinâmico abordando várias facetas do problema.	Frustração com a acomodação dos funcionários da produção onde a acomodação impede o desenvolvimento contínuo e desmotiva a força de trabalho.	A acomodação e falta de proatividade dos funcionários da produção	CD/P3: 'O chão de fábrica eles são acomodados. Tá? Eu já fiz... eu já conversei com eles aqui... e praticamente ninguém se interessou.'	A acomodação e desmotivação / impotência e desencorajamento nas tentativas de motivar a equipe.
D4	Déficit de Qualificação	Importância do ambiente colaborativo e frustração com a falta de qualificação local, necessidade de treinamento contínuo.	Dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada e necessidade de formação contínua essenciais para manter a eficiência.	A dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada e a necessidade de treinamento contínuo.	DD/P4: 'Para eu ter um retorno do investimento que eu faço nele seguramente é uma média acima de dois anos.'	Necessidade constante de capacitação
E5	Divergência entre Teoria e Prática	Descompasso entre conhecimento e habilidades, implementação de treinamentos e políticas de transparência.	Frustração com a falta de motivação e comprometimento dos funcionários onde o descompasso entre conhecimento teórico e habilidades práticas cria desafios significativos.	O descompasso entre conhecimento teórico e habilidades práticas e a falta de motivação dos funcionários.	ED/P5: 'No curso técnico... não sai sabendo soldar. Então são dificuldades bem complicadas aqui.'	O descompasso entre teoria e prática.

**Fonte:** *Os autores (2024).*

O Quadro 5 permite uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais e das experiências subjetivas dos colaboradores e gestores. Utilizando as abordagens de Bardin (2011) e Creswell (2014) é possível identificar problemas comuns, como falta de conhecimento técnico, comportamentos inadequados e resistência significativa à mudança.

Por meio da aplicação dos pressupostos fenomenológicos foi possível capturar as percepções dos gestores sobre os desafios enfrentados no ambiente de trabalho, representado pela espacialidade. Para esses gestores, o ambiente de trabalho é o local onde a falta de preparação técnica e prática se manifesta concretamente.

Por exemplo, na empresa A1, a frustração dos gestores com a falta de conhecimento prático das ferramentas utilizadas é um fator espacial importante. A corporalidade refere-se às interações físicas e à presença dos funcionários no ambiente de trabalho. Na empresa C3, a acomodação inadequada dos funcionários no chão de fábrica

impede o desenvolvimento contínuo, constituindo uma experiência corporal significativa.

A temporalidade destaca a duração e a continuidade das experiências dos funcionários. Na empresa D4, a necessidade de treinamento contínuo e o longo período para obter retorno do investimento em formação refletem uma dimensão temporal importante.

A relacionalidade, por sua vez, abrange as relações humanas, incluindo a comunicação e a dinâmica entre gestores e funcionários. Na empresa B2, a falta de iniciativa e comprometimento dos funcionários afeta diretamente as relações e a produtividade.

No que se refere às competências comportamentais, os gestores relatam diversas lacunas que influenciam o desempenho no ambiente de trabalho. A motivação e o comprometimento são apontados como problemas significativos nas empresas B2 e E5, resultando em baixa produtividade e insatisfação gerencial. Esse cenário destaca a necessidade de estratégias para aumentar o engajamento e a proatividade.

A iniciativa e a proatividade são particularmente ausentes na empresa B2, onde os funcionários não conseguem antecipar problemas e tomar ações corretivas. A empresa C3 também reporta falta de proatividade, o que prejudica o desenvolvimento contínuo. Já a adaptabilidade e o aprendizado contínuo representam desafios para a empresa D4, que enfrenta dificuldades devido à escassez de mão-de-obra qualificada e à necessidade constante de formação. Isso sugere a necessidade de os funcionários desenvolverem maior adaptabilidade e uma mentalidade de aprendizado contínuo para manter a eficiência.

Por fim, o descompasso entre o conhecimento técnico e as habilidades práticas é evidente nas empresas A1 e E5, indicando a necessidade de uma abordagem mais integrada na formação dos funcionários, que inclua tanto o conhecimento técnico quanto a aplicação prática.

A análise fenomenológica revelou as raízes dos conflitos e insatisfações, apontando oportunidades para intervenções eficazes e melhorias contínuas. Ao focar na essência das experiências vividas, foi possível compreender as percepções dos gestores em relação às competências comportamentais dos funcionários, destacando diversas lacunas nas habilidades e atitudes que afetam diretamente a

produtividade, o ambiente de trabalho e as relações interpessoais.

No Quadro 6, são ilustradas as soft skills ausentes, que emergiram dos resultados da pesquisa e suas possíveis causas.

**Quadro 6:** *Soft Skills ausentes e problemas organizacionais*

<b>SOFT SKILLS AUSENTES</b>	<b>PROBLEMAS CORRELACIONADOS</b>
<b>Proatividade</b>	Falta de iniciativa e inércia nas tarefas
<b>Adaptabilidade</b>	Resistência à mudança
<b>Comunicação eficaz</b>	Problemas de comunicação interna
<b>Trabalho em equipe</b>	Dificuldade em colaborar com colegas
<b>Resolução de conflitos</b>	Conflitos não resolvidos no ambiente de trabalho
<b>Gestão do tempo</b>	Atrasos e má administração do tempo
<b>Criatividade</b>	Falta de inovação e soluções criativas
<b>Liderança</b>	Deficiência na orientação e motivação de equipes
<b>Empatia</b>	Falta de compreensão e consideração pelos outros
<b>Pensamento crítico</b>	Falta de análise e julgamento criterioso

**Fonte:** Os autores (2024)

O Quadro 06 apresenta uma síntese das *soft skills* ausentes e os problemas organizacionais correlacionados a elas, destacando a importância dessas competências no ambiente de trabalho contemporâneo.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa revelaram problemas significativos decorrentes da ausência de competências comportamentais, especialmente a falta de proatividade, a resistência à mudança e os problemas de comunicação entre os colaboradores das indústrias metalúrgicas da Serra Catarinense.

Esses fatores foram mencionados repetidamente pelos gestores entrevistados e estão alinhados com a literatura sobre desafios organizacionais, especialmente em contextos que exigem intensa interação interpessoal e constante adaptação (Zhao & Kularatne, 2020; Williams et al., 2019).

A falta de proatividade emergiu como um dos principais problemas, caracterizando-se pela passividade e pela incapacidade dos funcionários de agir preventivamente. Esse comportamento, descrito pelos gestores como uma “inércia nas tarefas”, pode ser compreendido à luz da teoria do comportamento organizacional, que associa a proatividade à criação de um ambiente de trabalho mais dinâmico e responsivo (Bergamini, 2015). A ausência dessa competência prejudica o fluxo de trabalho e reduz a capacidade da equipe de se adaptar a mudanças e responder a demandas urgentes, impactando negativamente a produtividade organizacional.

Outro ponto crítico identificado foi a resistência à mudança, manifestada pela rejeição a novas metodologias e tecnologias. Esse comportamento é intensificado em contextos industriais, onde a adaptação constante é crucial para a competitividade. A literatura sugere que essa resistência pode estar associada ao medo da obsolescência ou à falta de confiança nas próprias capacidades de adaptação (Ternikov, 2022; Fernandes et al., 2023).

Os achados indicam que a ausência de treinamento em habilidades comportamentais pode estar exacerbando esse problema, evidenciando a necessidade de programas de desenvolvimento que capacitem os funcionários para lidar com mudanças.

Problemas de comunicação também foram identificados como um obstáculo significativo, resultando em mal-entendidos, retrabalho e conflitos entre colegas e setores. Esse problema é especialmente relevante em ambientes industriais, onde a interdependência entre tarefas exige precisão nas interações.

A falta de clareza e assertividade nas comunicações pode ser atribuída a uma ausência de competências comunicacionais, frequentemente negligenciadas na formação técnica tradicional (Ahmed et al., 2012). A literatura confirma que a habilidade de se comunicar de forma eficaz é essencial para prevenir erros e conflitos, e sua ausência cria uma dinâmica de trabalho fragmentada e suscetível a tensões.

Esses resultados ressaltam a importância das soft skills para o desempenho organizacional, indicando que a ausência dessas competências representa uma ameaça à coesão e à eficiência das equipes. As tensões e os conflitos observados afetam não apenas

o ambiente de trabalho, mas também comprometem o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Uma análise mais profunda sugere que a melhoria das *soft skills* entre os colaboradores poderia não apenas reduzir os conflitos organizacionais, mas também fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e adaptabilidade. Estudos anteriores, como os de Fiori, Agnoli & Davis (2023), indicam que a incorporação de práticas voltadas ao desenvolvimento das *soft skills* contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e resiliente, promovendo inovação e satisfação.

Além disso, observou-se a importância da identidade de liderança no desenvolvimento de competências ao longo do tempo, destacando a necessidade de desenvolver essas habilidades para promover o avanço na carreira e a eficácia organizacional. O estudo de Kragt & Day (2020) confirma que a identidade de liderança está associada ao desenvolvimento de competências específicas essenciais para o sucesso organizacional.

Esses achados reforçam a necessidade de programas de treinamento que desenvolvam tanto as habilidades técnicas quanto as competências comportamentais. A implementação de estratégias que promovam motivação, comprometimento, proatividade e adaptabilidade é crucial para superar as tensões organizacionais e favorecer um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

A ausência de habilidades como proatividade, adaptabilidade e comunicação eficaz evidencia deficiências críticas que afetam a eficiência e a coesão das equipes. Essas lacunas comprometem a produtividade, impactam negativamente a moral e a colaboração entre os funcionários e criam um ambiente propenso a conflitos e resistência à inovação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa evidenciam desafios críticos enfrentados pelas empresas no que se refere à qualificação e às atitudes dos colaboradores, revelando lacunas significativas em habilidades técnicas e comportamentais. Deficiências em conhecimentos práticos, falta de proatividade, resistência à mudança e problemas de



comunicação surgiram como barreiras substanciais, influenciando negativamente a dinâmica organizacional e a produtividade.

A abordagem fenomenológica adotada permitiu uma análise aprofundada das percepções dos gestores, revelando a relevância da intersubjetividade e das experiências vividas para a compreensão dos conflitos organizacionais. As perspectivas dos gestores sobre a ausência de competências essenciais entre os colaboradores foram fundamentais para identificar as raízes dos problemas e sugerir soluções eficazes.

No entanto, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. A pesquisa foi realizada em um número restrito de empresas e de respondentes, o que pode limitar a generalização dos resultados. Para futuras pesquisas, sugere-se expandir o estudo para incluir uma amostra maior e mais diversificada de empresas, abrangendo diferentes setores e regiões. A exploração por meio de métodos quantitativos pode fornecer uma visão mais abrangente sobre o impacto das habilidades técnicas e comportamentais na produtividade organizacional. Estudos longitudinais também seriam valiosos para observar como a implementação de programas de desenvolvimento de competências impacta a dinâmica organizacional ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- Ahmed, F., Capretz, L. F., & Campbell, P. (2012). Evaluating the demand for soft skills in software development. *IT Professional*, 14(1), 44–49. <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=electricalpub>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições.
- Bergamini, C. W. (2015). *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional* (5ª ed.). Atlas.
- Börner, K., Scrivner, O., Gallant, M., Ma, S., Liu, X., Chewning, K., Wu, L., & Evans, J. A. (2018). Skill discrepancies between research, education, and jobs reveal the critical need to supply soft skills for the data economy. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(50), 12630–12637. <https://doi.org/10.1073/pnas.1804247115>

- Boterf, G. L. (2016). *Professionnaliser: Construire des parcours personnalisés de professionnalisation*. Editions Eyrolles.
- Carey, S., Zaitchik, D., & Bascandziev, I. (2015). Theories of development: In dialog with Jean Piaget. *Developmental Review, 38*, 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2015.07.003>
- Corseuil, C. H. L., Franca, M. P., & Poloponsky, K. (2020). A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. *Novos Estudos - CEBRAP, 39*(3), 501–520. <https://doi.org/10.25091/s01013300202000030003>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3ª ed.). Penso Editora.
- Fernandes, C. A., Kanan, L. A., Mayer, A. B., & Lopes, F. N. C. (2023). Desmotivação pelo trabalho: A falta de atração pelas vagas existentes nas indústrias do segmento de metalurgia e mecânica na serra catarinense. *Revista de Gestão e Secretariado, 14*(3), 4022–4042. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1867>
- Fiori, M., Agnoli, S., & Davis, S. K. (2023). Editorial: New trends in emotional intelligence: Conceptualization, understanding, and assessment. *Frontiers in Psychology, 14*, 1266076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1266076>
- Georgeta, B. D., & Lioara, C. (2020). Employees' perceptions regarding the strategies for motivating human resources within a private organization in Oradea. *Annals of Faculty of Economics, 1*(2), 42–54. <https://ideas.repec.org/a/ora/journl/v1y2020i2p42-54.html>
- Gil, A. C. (2021). *Como fazer pesquisa qualitativa*. VitalSource Bookshelf, Grupo GEN.
- Hussein, A. F. F., & Al-Mamary, Y. H. S. (2019). Conflicts: Their types, and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 8*(8), 10–13. <https://www.ijstr.org/final-print/aug2019/Conflicts-Their-Types-And-Their-Negative-And-Positive-Effects-On-Organizations.pdf>
- Iqbal, J., Shaikh, A. A., Jamal, W. N., Akhtar, K., Rahim, R., & Kousar, S. (2023). Exploring the generic skills required for the employability and professional wellbeing of Pakistani Millennials: The employers' perspective. *Frontiers in Psychology, 13*, 1070267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1070267>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (2020). *Boletim mercado de trabalho: Conjuntura e análise* (68). Brasília: Ipea.
- Kragt, D., & Day, D. V. (2020). Predicting leadership competency development and promotion among high-potential executives: The role of leader identity. *Frontiers in Psychology, 11*, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
- Kuzminov, Y., Sorokin, P., & Froumin, I. (2019). Generic and specific skills as components of human capital: New challenges for education theory and practice. *Forsight, 13*(2), 19–41. <https://ideas.repec.org/a/hig/fsight/v13y2019i2p19-41.html>
- 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>
- Lautert, K. C., & Silva, S. L. (2017). Construção da profissionalidade de jovens trabalhadores

- na cultura do imediatismo. *Diálogo*, 35, 45–57. <https://doi.org/10.18316/dialogo.v0i35.2913>
- Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118–137. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- Piaget, J. (2012). *Epistemologia da genética* (4ª ed.). São Paulo: Ed. WMF Martins Fontes.
- Rocha, B. A. B., Lima, F. R. D. S., & Waldman, R. L. (2020). Mudanças no papel do indivíduo pós-revolução industrial e o mercado de trabalho na sociedade da informação. *Revista Pensamento Jurídico*, 14(1), 298–318. <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/pensamentojuridico/article/view/419>
- Ternikov, A. (2022). Soft and hard skills identification: Insights from IT job advertisements in the CIS region. *PeerJ Computer Science*, 8, e946. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.946>
- Todorova, G., Goh, K. T., & Weingart, L. R. (2021). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 245–272. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0042>
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de pesquisa em administração* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315421056>
- Versuti, F. M., Mulle, R. L. D., Guerreiro, C. A. R., Martins, F. P., & Peralta, D. A. (2020). Habilidades socioemocionais e tecnologias educacionais: Revisão sistemática de literatura. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, 28, 1086–1104. <http://milanesa.ime.usp.br/rbie/index.php/rbie/article/view/v28p1086>
- Williams, S., Karypidou, A., Steele, C., & Dodd, L. (2019). A personal construct approach to employability: Comparing stakeholders' implicit theories. *Education + Training*, 61(4), 390–412. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2017-0112>
- Zarifian, P. (2012). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. (1 ed) – 5 reimpr. - São Paulo : Atlas, 2012.
- Zhao, Z., & Kularatne, I. (2020). Relationship between generic skills and employability skills: An exploratory study in the context of New Zealand postgraduate education. *Management*, 15(4), 291–307. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.15.291-307>