

Competências Socioemocionais de Profissionais de Inovação

Socioemotional Competences of Innovation Professionals

Competencias Socioemocionales de los Profesionales de la Innovación

Como citar:

Souza-Leão, André L. M. de; Moura, Bruno M.; Sampaio, Ana C. A. & Morais, Jéssica M. V. de (2024). Competências Socioemocionais de Profissionais de Inovação. Revista Gestão & Tecnologia, v. 24, nº n° 3, p.215-244

André Luiz Maranhão de Souza-Leão

Professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (DCA/UFPE)

<https://orcid.org/0000-0002-7660-5845>

Bruno Melo Moura

Ph.D. Doutor em Administração de Empresas (Propad/UFPE)

Ana Carolina Assis Sampaio

Doutoranda e Mestra Administração pelo Programa de Pós graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Jéssica Maria Vasconcelos de Morais

Graduada pela Universidade Federal de Pernambuco

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 30/08/2023
Aprovado em 22/08/2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

RESUMO

Objetivo do estudo: A pesquisa tem como objetivo identificar como as competências socioemocionais se evidenciam na prática profissional dos profissionais inovação.

Metodologia: Foram realizadas 19 entrevistas com profissionais das áreas de tecnologias de informação e comunicação e economia criativa, utilizando-se do método de entrevista longa, escrutinadas por meio de análise de conteúdo interpretativa.

Originalidade: Competências socioemocionais formam um importante construto, ainda pouco investigado pela área.

Principais resultados: Como resultado foram identificadas 6 competências sociais e 4 emocionais que reafirmam, contribuem e complementam as descrições teóricas encontradas na literatura.

Contribuições teóricas: A pesquisa contribui para o campo ao apresentar como as competências socioemocionais são expressas empiricamente nas atividades dos profissionais da inovação.

Contribuições sociais/para a gestão: Os resultados podem servir de base para a gestão do trabalho dos profissionais de inovação e sua adequada formação, bem como para a elaboração de políticas públicas no campo da inovação.

Palavras-chave: Competências socioemocionais; profissionais de inovação; tecnologias de informação e comunicação; economia criativa.

ABSTRACT

Purpose of the study: The research aims to identify how socio-emotional competences are evident in the professional practice of innovation professionals.

Methodology: 19 interviews were carried out with professionals from the information and communication technologies and creative economy areas, using the long interview method, scrutinized through interpretive content analysis.

Originality: Socio-emotional competences form an important construct, still little investigated by the area.

Main results: As a result were identified 6 social and 4 emotional competences that reaffirm, contribute and complement the theoretical descriptions found in the literature.

Theoretical contributions: The research contributes to the field by presenting how socio-emotional competences are expressed empirically in the activities of innovation professionals.

Social/management contributions: The results can serve as a basis for the management of the professionals of innovation work and their adequate training, as well as for the elaboration of public policies in the field of innovation.

Keywords: Socio-emotional competences; innovation professionals; information and communication technologies; creative economy.

RESUMEN

Objetivo del estudio: La investigación tiene como objetivo identificar cómo las competencias socioemocionales se evidencian en el ejercicio profesional de los profesionales de la innovación.

Metodología: Fueron realizadas 19 entrevistas a profesionales de las áreas de tecnologías de información y comunicación y economía creativa, utilizando el método de entrevista larga, analizadas a través de análisis interpretativo de contenido.

Originalidad: Las competencias socioemocionales constituyen un constructo importante, aún poco investigado en el área.

Principales resultados: Como resultado se identificaron 6 competencias sociales y 4 emocionales que reafirman, aportan y complementan las descripciones teóricas encontradas en la literatura.

Aportes teóricos: La investigación contribuye al campo presentando cómo las competencias socioemocionales se expresan empíricamente en las actividades de los profesionales de la innovación.

Aportes sociales/para la gestión: Los resultados pueden servir de base para la gestión del trabajo de los profesionales de la innovación y su adecuada formación, así como para la elaboración de políticas públicas en el ámbito de la innovación.

Palabras-clave: Habilidades socioemocionales; profesionales de la innovación; tecnologías de la información y las comunicaciones; eEconomía creativa.

1. INTRODUÇÃO

As competências profissionais demandadas pelo mercado têm sido continuamente transformadas a partir das mudanças do contexto sócio-histórico. Dentre as principais mudanças observadas nas últimas décadas, a transformação digital associada quarta revolução industrial (Schwab, 2016) endossa como a popularização do uso de tecnologias e mídias digitais reconfiguram as formas de produção e trabalho (Antunes, 2018; Orji et al., 2020; Tomasello, 2023;).

Destarte, as funcionalidades de certas atividades laborais estão intimamente associadas ao surgimento e ampliação do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (Enonbun, 2010). Consequentemente, a aplicabilidade das TIC em diversos setores econômicos acarreta exigências de qualificação relacionadas ao uso e domínio de ferramentas digitais (Alves et al., 2014; Kipper et al., 2021). Essa dinâmica afeta, sobretudo, as competências

profissionais exigidas aos profissionais ligados às tecnologias de mídias digitais, como é o caso dos profissionais de TIC e da Economia Criativa (EC).

De forma ampla, as competências profissionais envolvem a articulação de conhecimentos (Neitzel & Schwengber, 2019; Noronha et al., 2022; Santos & Santos, 2022; Rosamilla et al., 2022). Dentre as competências necessárias aos profissionais do presente estudo, estão as competências socioemocionais, escassa aos profissionais TIC (Dubey & Tiwari, 2020). Essas competências dizem respeito a habilidades do sujeito da relação consigo mesmo e com os demais, envolvendo capacidades intrapessoais e interpessoais (Dulewicz & Higgs, 2005; Marin et al., 2017; Oliveira et al., 2022).

Nesse contexto, o presente estudo considera tanto a transformação nas competências demandadas aos profissionais de inovação em razão das transformações sociais e tecnológicas quanto a lacuna acerca dos conhecimentos práticos que delimite as competências sociais e emocionais. Com isso em vista, o presente estudo tem como objetivo responder a seguinte questão: **como as competências socioemocionais se evidenciam na prática profissional dos profissionais das áreas de atuação de TIC e EC?**

Tais competências são apontadas em discussões acadêmicas recentes como fundamentais tanto para profissionais que do segmento de TIC (Colombo et al, 2019; Dubey & Tiwari, 2020) quanto para a EC (Van Laar et al., 2019). Logo, responder tal questionamento permite discorrer sobre a correspondência entre as tarefas e atribuições de profissionais deste setor e sua respectiva relação à competência destes indivíduos. Adicionalmente, a presente pesquisa tem por objetivo apresentar dados que efetivamente possam elucidar singularidades das características dos profissionais de TIC e EC a partir de suas competências socioemocionais.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

O capítulo abarca tanto os conceitos fundamentais para compreensão da problemática – *a priori* – que explica a realização da pesquisa, quanto estabelece um retorno a literatura – *a posteriori* – que permite a reflexão dos resultados e possíveis contribuições. Assim sendo, a

presente seção trata, em um primeiro momento, as competências sociais e emocionais trazidas para analítica, e em um segundo momento, delimita conceitualmente os profissionais escopo da presente investigação, quais sejam TIC e EC.

2.1

2.1 Competências Sociais e Emocionais

Uma forma de se compreender o conceito de competência é a partir de um conceito prático, como a apropriação e ativação de um conhecimento. Trata da articulação, mobilização e integração de habilidades, capacidades e recursos em que aquele que as executa agrega valor social a si e valor econômico para a organização (Noronha et al., 2022; Santos & Santos, 2022). Outra forma de compreender o conceito de competência diz respeito à compreensão como um elemento da eficiência. Nesse entendimento, competência se refere a habilidade de solução de demandas complexas, exigindo também a articulação de conhecimentos. Isto é, mobilização tanto de recursos psicológicos e sociais quanto habilidades e atitudes vinculados a contextos específicos (Neitzel & Schwengber, 2019; Rosamilla et al., 2022).

Há ainda a possibilidade de compreender as competências enquanto *skills*, associadas a cumprimento de atividades e tarefas, vinculados a cargos e funções. Nesse aspecto, podem ser visualizadas em *hard skills*, vinculados a conhecimentos básicos e técnicos (i. e. ferramentas de gestão, compreensão do ambiente digital, entendimento dos processos organizacionais), ou *soft skills*, referentes a habilidades comportamentais, sociais e emocionais (i. e. valores, atitudes, interação social) (Colombo et al., 2019; Dubey & Tiwari, 2020).

As competências socioemocionais, mesmo não havendo conceito consolidado, pode ser compreendido como um conjunto de habilidades que abarcam tanto compreensão e gerenciamento das emoções como a articulação de relacionamentos (Marin et al., 2017; Oliveira et al., 2022). Envolve, portanto, o entendimento do sujeito sobre si em relação ao mundo (relacionado às emoções e motivações internas) e a capacidade para constituir relacionamentos sociais (conhecimento de si com relação aos outros) (Dulewicz & Higgs, 2005; Marin et al., 2017; Oliveira et al., 2022).

As competências socioemocionais envolvem, portanto, duas dimensões, intrapessoais e interpessoais. Essas duas dimensões estão interconectadas, uma vez que as respostas interacionais influenciam e são influenciadas por aspectos emocionais, compondo a inteligência emocional (Yepes Zuluaga, 2023). Essas competências revelam, assim, tanto o viés social (interpessoal) como o aspecto de controle emocional (intrapessoal).

Nessa linha de raciocínio, a Tabela 1 descreve o aspecto interpessoal, isto é, as competências sociais. Tais competências se referem as capacidades relacionais, voltadas para o estabelecimento de conexões entre duas ou mais pessoas. Nesse sentido, habilidade social trabalha qualidades necessárias para que o profissional se relacione com os demais, se articule, construa uma equipe e seja capaz de ser entendido por todos.

Tabela 1
Competências sociais

Tipos de competência	Descrição
Comunicação	É entendida como a habilidade do profissional de comunicar, seja oral, escrita com ou sem mediações tecnológicas. O profissional ativar essa competência em diversos níveis hierárquicos, seja entre os membros da equipe ou em um âmbito mais amplo das organizações.
Empatia	Se refere a capacidade de "se colocar no lugar do outro". No nível psicossocial, o profissional empático é entendido como aquele que consegue pensar/agir nas mesmas situações que seus pares e colaboradores.
Networking	Trata da capacidade de criar uma rede de contatos úteis para solução de conflitos e geração de ideias. O networking consegue formar redes formais e informais de relacionamentos, parcerias e construir bons relacionamentos os membros da equipe e <i>stakeholders</i> .
Saber trabalhar em equipe	Habilidade e capacidade de saber trabalhar em grupos. O profissional que sabe trabalhar em equipe é capaz de respeitar as diferenças, saber ouvir, compartilhar ideias e conhecimentos, ser aberto ao novo e as constantes mudanças.
Liderança	Diz respeito à habilidade de proporcionar um ambiente de trabalho adequado ao desenvolvimento e crescimento da equipe. O líder guia o grupo para um melhor direcionamento aos objetivos de projetos.
Negociação	É entendido como a capacidade de estabelecer conexões para o desenvolvimento do negócio, articular os interesses e fechar parcerias. O profissional que possui tal característica consegue realizar acordos com investidores, patrocinadores, bem como com a equipe e seu público.

Fonte: Elaboração dos autores baseado em Gruden e Stare (2018), Kurniawan et al., (2021), Muzzio (2017), Roman et al (2019) e Skulmoski e Hartman (2010).

Já o aspecto intrapessoal envolve a relação do sujeito consigo mesmo, vinculado no presente estudo às competências emocionais. Estas competências, descritas na Tabela 2, abordam características individuais como atributo intrínseco. Trata da habilidade do em se conhecer e lidar com seus próprios sentimentos, envolvendo suas capacidades em responder assertivamente às situações urgentes (Boyatzis, 2009; Corazza et al, 2022; Gruden & Stare, 2018; Riegel, 2020; Sousa & De Oliveira, 2021).

Tabela 2
Competências emocionais

Tipos de competência	Descrição
Resiliência	Resiliência diz respeito à capacidade em lidar com frustrações, complicações e obstáculos, sejam no âmbito mais amplo das organizações ou especificamente em relação às equipes de trabalho. O profissional resiliente consegue responder às situações difíceis e inesperadas, mantendo-se equilibrado e fomentando a união das pessoas com que trabalha, tendo a sensibilidade de entender as suas próprias necessidades e do coletivo.
Autoconsciência	Autodomínio trata da capacidade do profissional de conhecer e controlar seus próprios sentimentos e emoções, seja junto à equipe de trabalho ou em situações do âmbito organizacional. O profissional que evidencia autodomínio possui o discernimento necessário para lidar com suas emoções, ter controle sobre elas e, por conseguinte, é capaz de desenvolver um melhor relacionamento junto à organização e seu time.
Autoconfiança	Trata da característica do profissional em confiar em si mesmo. Característica essa que pode ser benéfica na tomada de decisões e convivência com pares e stakeholders, mas que se passada dos limites pode se tornar uma geradora de atritos entre os profissionais.
Senso de urgência	Senso de urgência é entendido como a habilidade do profissional em saber trabalhar em situações de pressão e compreender os momentos em que se deve tomar uma atitude imediata. O profissional que possui o senso de urgência bem desenvolvido é capaz de reagir em situações que não podem ser adiadas, visando o bom andamento do trabalho e sua eficiência.

Fonte: Elaboração dos autores baseado em Corazza et al. (2022), Dulewicz e Higgs (2005), Gruden e Stare (2018), Riegel (2020), Sousa e De Oliveira (2021) e Waterschoot et al. (2019).

Vale pontuar que as competências aqui relacionadas, caracterizadas por vezes como *soft skills*, são compreendidas enquanto essenciais para os profissionais do campo das TIC e inovação (Colombo et al, 2019). Ainda assim, há uma lacuna dessas competências entre os profissionais da área (Bonesso et al., 2022; Dubey & Tiwari, 2020).

2.2

2.3 2.2 Profissionais da Tecnologias de Informação e Comunicação e a Economia Criativa

O perfil profissional e as exigências do mercado, em especial para os profissionais vinculados a inovação e tecnologias de mídias digitais, vem alterando substancialmente com as novas tecnologias (Goulart et al., 2022; Yepes Zuluaga, 2023). Tais profissionais, ainda que não se resumam as categorias aplicadas, se inserem no segmento de TIC e EC. Cabe, então, delimitar conceitualmente tais profissionais.

Os profissionais de TIC possuem múltiplas conceituação em razão da variedade de áreas de atuação (Moura Júnior & Helal, 2014; Steil et al., 2022). Uma das definições possíveis é a vinculação dos profissionais às funcionalidades e competências relativas a capacidades de inovação e criação de novos processos e produtos (De Oliveira et al., 2022; Rehman et al., 2018).

Assim como ocorre com os profissionais TIC, não existe consenso ou uniformidade sobre as demarcações que caracterizam profissionais associados a EC (Gill et al., 2019). Envolve a multiplicidade conceitual decorrentes da variedade de funções vinculadas às atividades laborais (Ferreira Filho et al., 2019; Nicolaci-da-Costa, 2014). Há, no entanto, o conceito relativo à classe criativa, amplamente trabalhada por Florida (2012). Para o autor, esses profissionais se definem pelas produções intelectuais, abarcando, assim, capacidades relativas à resolução de problemas complexos exigindo alto grau de capital humano (cognitivo e social).

Esses dois segmentos, TIC e EC, apresentam uma sobreposição (Lugoboni et al., 2014), sendo evidentemente associados no debate sobre inovação, criatividade e gerenciamento do capital criativo (e.g. Acar et al, 2019; Muzzio & Paiva Júnior, 2018). Profissões reconhecidamente da área TIC (e.g. cientistas da computação, engenheiros, empreendedores, designers etc.) também estão presentes na EC. Paralelamente, os aspectos tecnológicos associados ao audiovisual e novas mídias (e. g. software, jogos, conteúdos midiáticos etc.) já são incorporados a ceara da EC (Almeida & Dias, 2021; Castro & Tumibay, 2021).

Visto as similaridades dos setores, cabe pontuar brevemente as singularidades que os diferenciam. Essa diferenciação é sintetizada pela concepção relativa aos segmentos. Enquanto

os profissionais TIC são retratados pela funcionalidade, voltada a melhoria de processos organizacionais, a classe criativa é marcada pelas produções simbólicas e culturais (Coll-Martínez, 2019; De Oliveira et al., 2013; Steil et al., 2022).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa (Creswell & Creswell, 2021; Denzin & Lincoln, 2018), realizada por meio de *long interview* na proposta de McCracken (1988). Para definição o perfil dos entrevistados os documentos da EUROSTAT/OECD (2019) e da FIRJAN (2019) foram utilizados de guia para delineamento das ocupações nos segmentos de TIC e EC, respectivamente. Foram selecionadas funções que se inserem em ambos os segmentos.

O acesso ao público foi realizado em duas etapas: contato direto via e-mail com empresas das áreas TIC e EC listadas nos parques tecnológicos com concentração em tais áreas de atuação e, realizado os primeiros contatos, adotou-se a técnica bola de neve (Parker et al., 2019). Selecionou-se os profissionais que se (a) enquadram no perfil e (b) estavam atuantes no período da entrevista.

Tabela 3
Tópicos guia das entrevistas

Tópico guia	Contexto explorado
TG1	Percepção sobre as características sociais e emocionais que oportunizam o desenvolvimento do trabalho.
TG2	Percepção das competências e habilidades (atributos, qualidades) sociais e emocionais que favorecem trabalho.
TG3	Percepção das características consideradas mais importantes nos profissionais do ramo.
TG4	Percepção sobre as exigências do mercado.
TG5	Percepção relativa às competências necessárias para atuação na área.

Fonte: Elaboração dos autores

O roteiro de entrevista foi elaborado adotando-se um caráter semiestruturado abordando os tópicos guia apontados na Tabela 3. Tal caráter possibilita a condução flexíveis que permite

tanto priorizar o conforto dos entrevistados quanto estimulá-los a aprofundar as respostas de acordo com a receptividade percebida nas respostas precedentes (Denzin & Lincoln, 2018; O'Connor & Madge, 2017).

Tabela 4

Perfil dos entrevistados

Nº Cód.	Cargo	Segmento	Região de atuação
E_01	Gerente de produto	Programador	NE
E_02	Diretora de negócios	Marketing	NE
E_03	Gestor de projeto	Programador	NE
E_04	Desenvolvedor de <i>software</i> (CEO)	Programador	NE
E_05	Desenvolvedor de <i>software</i> (CEO)	Programador	NE
E_06	Empresário (Produtor audiovisual)	Audiovisual	NE
E_07	Desenvolvedor de <i>software</i>	Programador	NE
E_08	Empresário (CEO)	Arquitetura	NE, S e SE
E_09	Engenheiro de <i>software</i>	Programador	NE
E_10	<i>Designer</i> (Desenho de jogos)	<i>Design</i>	NE
E_11	Coordenador de laboratório	Impressão 3D	NE
E_12	Produtora audiovisual	Audiovisual	SE
E_13	<i>Designer</i> (<i>Motion</i> e Animação)	<i>Design</i>	CO e SE
E_14	Produtor musical	Música	NE
E_15	Produtor musical	Música	NE
E_16	<i>Designer</i> (Ilustração)	<i>Design</i>	SE
E_17	Empresário (CMO)	<i>Blockchain</i>	NE
E_18	Empresário (CEO)	<i>Blockchain</i>	NE
E_19	<i>Designer</i> (UI/UX)	<i>Design</i>	S

Fonte: Elaboração dos autores

Para a coleta de dados foi realizada uma adaptação da proposta original (off-line) para o ambiente online, conforme as sugestões de Moura e de Souza-Leão (2022). Para os autores a familiarização deste público com softwares possibilita a expansão do encaixe geográfico de pesquisa. Com isso em vista e considerando os critérios de representatividade (relativos à localização e ocupação profissional) e saturação (Hays & McKibben, 2021), realizou-se dezenove entrevistas via Google Meet e Microsoft Teams com duração média de uma hora e vinte que ocorreram entre abril e julho de 2022. O perfil dos entrevistados é apresentado na Tabela 4.

Findado a etapa de coleta e organização dos dados (i.e., realização e transcrição das entrevistas), iniciou-se o processo de análise de dados. A fim de responder ao questionamento de pesquisa, adotou-se um método que possibilita analisar o interior do que está sendo dito, buscando interpretar conteúdos e significado dos dados (De Sousa & Dos Santos, 2020; Mozzato & Grzybovski, 2011). Nessa ordem de ideias, elegeu-se a sistemática de Análise de Conteúdo Interpretativa (ACI) apresentada por de Souza-Leão e colegas (2020a; 2020b) estruturada em cinco fases, quais sejam: (a) observação das similitudes nas falas dos entrevistados; (b) codificação sintética das semelhanças; (c) reunião dos códigos em conjuntos temáticos; (d) categorização dos agrupamentos e (e) reflexividade acerca das categorias a partir dos conceitos abordados na construção da problemática de investigação.

Tabela 5*Etapas metodológicas*

Etapas	Descrição da operacionalização
Orientação e posicionamento epistemológico	Apresentadas tanto nas escolhas teóricas e metodológicas quanto na escrita
Confiabilidade	Delimitada pela consistência dos dados obtidos a partir da adoção do método que sistematiza as observações considerando o contexto social e a continuidade temporal dos acontecimentos analisados.
Triangulação	Objetiva encontrar as inconsistências da pesquisa; a triangulação foi realizada semanalmente entre os três pesquisadores, com encontros em formatos de orientações, sendo realizada em uma primeira rodada entre as pesquisadoras e posteriormente em uma última rodada validada por um pesquisador experiente.
Reflexibilidade	Destacadas tanto na escrita científica quanto na análise dos dados. Os resultados emergem da constante verificação em relação à constância das interpretações oriundas da relação entre os dados e os pesquisadores.
Construção do corpus	Expressa na presente seção.
Descrição detalhada	Apresentada na próxima sessão.

Fonte: elaboração dos autores baseado em Paiva Júnior, De Souza-Leão e Mello (2011) e Hayashi, Abib e Hoppen (2019).

Tal proposta permite compreender o conteúdo investigado e como este está associado ao contexto mais amplo em que foi produzido e sobre o qual está tratando (De Souza-Leão et al., 2020a). Nesse sentido, buscou-se estabelecer conexão entre o conteúdo das entrevistas e o

contexto em que atuam para propor significados que permitissem proposições ao fenômeno social investigado.

Vale pontuar ainda, se tratando de uma pesquisa de caráter qualitativo, o estudo adotou critérios de qualidade estabelecidos para tal abordagem. Sendo assim, a Tabela 5 foi elaborada com o objetivo de elucidar e descrever os critérios bem como sua operacionalização nas etapas metodológicas adotadas na presente investigação.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A descrição dos resultados segue a divisão de competências explorada na seção de revisão teórica. Assim, as evidências empíricas são conduzidas e descritas em competências sociais (seis códigos) e emocionais (quatro códigos), conforme apresenta a Tabela 6.

Tabela 6
Categorias x Códigos

Categoria	Código
Competências sociais	Comunicação
	Empatia
	Networking
	Saber trabalhar em equipe
	Liderança
	Negociação
Competências emocionais	Resiliência
	Autoconsciência
	Autoconfiança
	Senso de urgência

Fonte: Elaboração dos autores.

As categorias e seus respectivos códigos junto aos fragmentos das entrevistas são explorados nas seções subsequentes.

4.1 Competências Sociais

O código comunicação se expressa empiricamente de múltiplas formas. A competência comunicacional abarca o aspecto interacional linguístico de compreensão entre pares, como comunicação oral (oratória e saber ouvir) e escrita voltada tanto comunicação eficiente quando

para relacionamento entre clientes e equipe. Esse código explora ainda a habilidade social (relacionamento) de se comunicar em diversos níveis organizacionais perpassando ainda pela capacidade de transmissão clara de ideias. Esse código é sintetizado nos fragmentos das falas dos Entrevistados 02, 03 e 05 (ver Fig. 1).

[...] oratória, com toda certeza. Eu consigo desenrolar muito bem qualquer conversa sobre, bote um tema aí do zero e eu vou conseguir desenrolar [...]. (E_02)

Você precisa de habilidade social pra ser de qualquer área. Computação especificamente você precisa ser um bom escritor, ser um bom redator, pra você escrever um bom documento e escrever aquele documento que descreva aquele software de uma forma não ambígua e não equívoca. (E_05)

[...] uma pessoa que saiba conversar, saiba se comunicar, saiba é transitar nesses vários níveis [...]. (E_03)

Figura 1. Exemplo do Código Comunicação retirado das Entrevistas 02, 03 e 05.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

Todos os fragmentos destacam a comunicação como um constructo relacional envolvendo múltiplas direções. Tanto a capacidade oral (E_02) quanto escrita (E_05) são habilidades demandadas nas atividades dos profissionais e necessárias para a construção de relacionamentos entre colegas e para produtividade organizacional.

Então isso se traduz em várias coisas no dia a dia como por exemplo, falar de coisas pessoais antes das reuniões, certo? Perguntar sempre como é que tá o humor, como que tá o dia daquela pessoa porque as vezes as pessoas podem tomar decisões erradas ali em determinado problema que tá acontecendo no âmbito pessoal, eu sempre me envolvo também pessoalmente com o pessoal. (E_01)

[...] eu mantenho amizades, eu sou muito a pessoa de tipo estar junto, eu quero estar perto, eu vou tentar compreender e eu não tou fazendo aquilo dali só pra fazer o social, eu realmente tou fazendo aquilo ali porque é o que eu considero correto. Eu acho que se eu, todo mundo tivesse um pouquinho mais de empatia uns pelos outros, fosse tentar se ajudar, fosse fazer todas essas coisas o mundo seria um lugar bem melhor. (E_02)

[...] ter muita empatia, entender as diferenças de cada um, se colocar no lugar do outro, estar sempre presente, sempre tentar tirar as forças do time, mas sabe que todo time tem suas fraquezas também, potencializar o time, melhorar com todos juntos, deixa a liberdade para o time, mas tá sempre policiando também, permitir a criatividade, sempre solícito com o time. (E_03)

Figura 2. Exemplo do Código Empatia retirado das Entrevistas 01, 02 e 03.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

A empatia reflete empiricamente nos achados pelo envolvimento pessoal, relativo à proximidade com os membros da equipe, e pelo apoio aos colegas de trabalho, vinculado a ser solícito e disponível. Os fragmentos de fala dos Entrevistados 01, 02 e 03, apresentados na Figura 2, sintetizam o código empatia.

De forma ampla, as falas envolvem um cuidado com os colegas, em que os profissionais desenvolvem a capacidade em lidar com a sobrecarga de trabalho e a compreensão das vivências e diferença entre os membros da organização. De forma específica, no envolvimento pessoal (E_01) os profissionais revelam sua empatia ainda ao buscar o impacto das próprias ações na realidade dos demais colegas de trabalho. O apoio (E_02 e E_03) destacam o “servir” aos colegas, que envolvem o auxílio e cuidado. Estes podem estar alinhados (“potencializar o time”, E03) ou irem além (“considerar correto”, E_02) dos “objetivos organizacionais”.

O código *networking* foi evidenciado nos achados pela gestão de relacionamentos. Essa capacidade trata da aptidão em construir e manter redes de contatos. Desta forma, se explicitou

empiricamente na construção e manutenção de parcerias a fim de se estabelecer conexões comerciais, contratos e cooperações entre as partes. O fragmento da fala do Entrevistado 06 explicita esse código (ver Fig. 3).

Entrar em contato com possíveis clientes ou parceiros pra pensar projetos. É muito trabalho de articulação. É uma articulação contínua, todos os dias, todo o tempo. [...] ter boas relações sabe? [...] amigos na praça, se comunicar muito nas redes sociais, né, mostrar projeto, mostrar trabalho, né, porque aquela coisa, né, você tem que se mostrar interessante pra outra, pro outro poder lhe ver, lhe perceber, e aí entrar um contato pra possibilidades profissionais. Então tem essa forma do networking [...]. (E_06)

Figura 3. Exemplo do Código Networking retirado das Entrevista 06.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

O fragmento explora os benefícios e a necessidade da conexão para o desenvolvimento de atividades e a ascensão na carreira. *Network*, considerado como competência (Kurniawan et al., 2021), se evidencia pelo desenvolvimento da habilidade de “articulação contínua” a partir da construção e manutenção de relacionamentos formais e informais que colaboram na atividade laboral.

A habilidade social se expressa ainda pela capacidade em trabalhar em grupo. Esse código se manifestou nos achados em práticas e atividades que os profissionais desenvolvem em equipes de trabalho. Nesse aspecto se destacam a capacidade de (a) criar um clima organizacional saudável e (b) construir boas relações entre colegas (uma pessoa “fácil de trabalhar”). Assim, ainda eu foque nas relações entre membros das equipes de trabalho, o código envolve tangencialmente questões comunicacionais já mencionadas, como (c) ouvir os colegas de trabalho e (d) agir como um facilitador - um agente que viabiliza e resolve processos (comunicacionais-operacionais) junto a equipe, repassa o conhecimento e se comunica de forma transparente com a equipe. A construção dessa competência se aproxima ainda a aspectos gerenciais como a habilidade de (e) engajar o time. Na Figura 3 esses vieses podem percebidos no fragmento retirado da fala do Entrevistado 03.

[...] é muita conversa tá, escutar o outro, a gente escutar o lado do outro tá, é, pode até parecer clichê, mas acho que é a única coisa assim realmente que resolve é conversa tá e você criar um ambiente onde o lado escuta né? [...] eu sempre faço questão de mostrar que tá sendo ouvido, eu faço questão de mostrar que o que tá sendo conversado muitas vezes eu tô anotando, faço questão de dar feedback [...] então tô fazendo aqui pra realmente tentar ajudar né? Me mostrar disponível [...]. (E_03)

Figura 4. Exemplo do Código Habilidade Social retirado das Entrevista 03.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

O fragmento destaca participação ativa na construção de relacionamento saudável entre a equipe através da escuta no intuito de solucionar os problemas comunicacionais (e, por conseguinte, operacionais). Os grupos de trabalhos dos entrevistados são caracterizados por um conjunto de profissionais de múltiplas áreas. Desta forma, exige tanta abertura comunicacional quanto clareza na transmissão de informações. Vale pontuar que o relato destaca ainda o *feedback*, característico de gestores e líderes de projetos.

[...] parte do meu trabalho é também mostrar dados e tentar assim, chamar o time para que a gente desenvolva o racional do produto né? O racional do negócio, para que a gente vai se adaptando na maneira que faça mais sentido diante das evidências que a gente tem [...] São equipes muito autônomas. Eles têm um poder de todo mundo o tempo todo mundo tem o poder de decisão basicamente por aquilo que faz, você não tem ninguém supervisionando ninguém é um meio mais colaborativo né, os prazos são negociáveis. Demandas também são todas negociadas e assim é muito mais voluntarista o modelo de gestão voluntarista. (E_17)

Figura 5. Exemplo do Código Liderança retirado das Entrevista 17.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

Voltando-se para o aspecto relacional mais próximo da gestão, tem-se a liderança e a negociação. O código de liderança evidencia as competências necessárias para a função de líder como gerenciamento de times, no caso, caracterizados pelo planejamento de atividades de equipes de marketing digital, inovação e tecnologia. As falas remetem tanto a aspectos associados associam à liderança criativa (Muzzio, 2017), com possibilidade de comunicação

que busca abertura comunicacional, com elementos comuns da gestão. Observou-se, portanto, por um lado, competências voltadas ao encorajamento e persuasão dos membros, construção de um ambiente de acolhimento, manutenção de relacionamentos amigáveis e alinhamento de expectativas, como apresentado nos fragmentos da fala do Entrevistado 17 (ver Fig. 5)

O fragmento explora a liderança criativa se alinhada à característica de equipes multidisciplinares, em que os profissionais lidam com dinamicidade e autonomia entre membros do grupo, ainda que haja uma hierarquia entre eles. O gerenciamento das equipes se efetiva no acompanhamento das equipes e não necessariamente por um policiamento de atividades e horários. Ainda que a liderança se volte ao panorama da horizontalidade na toda de decisão, aspectos “comuns” à liderança também foram evidenciados nos achados. Se referem a capacidade de delegar, ao gerenciamento de conflitos (solução de problemas) e motivação da equipe. A Figura 6 resume o código liderança a partir do trecho do Entrevistado 01.

[...] hoje, como líder dessa equipe, eu preciso tá sempre lendo quais os fatores que mantem o pessoal engajado, quais fatores que a gente não passe um estresse cotidiano ali, quais fatores que a gente faça com que o pessoal enxergue valor nas atividades cotidianas deles [...]. (E_01)

Figura 6. Exemplo do Código Liderança retirado das Entrevista 01.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

O fragmento exemplifica a busca do líder em técnicas e mecanismos para que a equipe cumpra as metas estabelecidas. Assim, as funções devem ser delegadas evitando conflitos e estresse, percebida pela preocupação do líder pelo real engajamento do time, para que os demais colaboradores percebam o “valor” das atividades (Azim et al., 2019).

Já a negociação se efetivou pela capacidade de estabelecer acordos e parcerias entre as partes, isto é, garantir efetivos acordos entre os interessados. O código negociação pode ser sintetizado nos excertos dos Entrevistados 18 e 08 (ver Fig. 7).

[...] eu diria que eu sei vender, sabe? Saber vender o próprio peixe, o peixe da empresa. É uma qualidade que eu tive que desenvolver e é muito útil, sabe? [...]. (E_18)

[...] então basicamente funciona de forma remota, eu fazendo a coordenação e reunindo remotamente com os clientes e com os parceiros eu faço a mediação tanto a relação comercial, cliente, avaliação e toda essa parte burocrática [de] gestão da empresa e os meus parceiros fazem a partir digamos assim ação a parte prática a mão na massa. (E_08)

Figura 7. Exemplo do Código Negociação retirado das Entrevistas 08 e 18.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

Ambos os fragmentos revelam conexão dos entrevistados com outros para colaboração conjunto. Para além da *network*, o presente código explora aspecto relacional (de persuasão) voltada a vinculação efetiva de parceiros, sejam clientes (E_18) ou demais interessados (E_08) (Barakat et al., 2022). Com relação a este último relato cabe pontuar ainda a flexibilidade de localidade e horário de trabalho, vinculados a imersão no ambiente digital.

2.4

2.5 4.2 Competências Emocionais

As competências emocionais se construíram nos achados pelos códigos resiliência, autoconsciência, senso de urgência e autoconfiança. A código de resiliência se evidenciou empiricamente em técnicas para superar as pressões e capacidades em lidar com desafios, como pode ser observado nos trechos dos Entrevistados 02, 18 e 08 (ver Fig. 08).

[...] os meios pra mim são literalmente eu ter meu tempo longe do celular [...]. (E_02)

Olha, eu em alguns dos momentos mais difíceis da minha vida eu assim tive o consolo na filosofia do estoicismo [...] eu lidei foi baixando a cabeça e focando no próximo passo e tentando não se desesperar e um dia de cada vez sabe. (E_18)

Às vezes é só uma questão de simplesmente parar e esperar que as coisas melhorem, mudem ou tem alguma coisa... nem sempre você precisa fazer algo para que as coisas se resolvam. [...] Como já aconteceu várias vezes, alguma coisa vai mudar e vai dar tudo certo no final no final das contas, sempre dá certo. A gente tem que ser bem positivo [...]. (E_08)

Figura 8. Exemplo do Código Resiliência retirado das Entrevistas 02,18 e 08.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

Os fragmentos evidenciam práticas/técnicas realizadas pelos entrevistados para reestabelecimento emocional de si mesmos. Para superar as pressões os profissionais se desconectam (E_02) e realizam práticas físicas e espirituais em busca de conhecimento (E_18). Há ainda a resiliência manifestada em meios para evitar a frustração, seja focando no processo ou esperando que o tempo resolva (E_08).

Autoconsciência, por sua vez, se manifestou nos achados pela capacidade de estabelecer limites pessoais a partir dos conhecimentos sobre as próprias capacidades mentais e físicas. A Figura 9 sintetiza a autoconsciência por meio das falas dos Entrevistados 09 e 12.

Eu também acho que tem que ter um teto do quão é saudável [...] se você não tem nenhuma pressão tem alguma coisa errada no seu projeto, mas também pressão demais é ruim né então existe uma dose ali saudável de pressão e eu basicamente foi aprendendo a lidar com a porrada da vida, com tempo mesmo assim, no começo era meio desesperado. (E_09)

Então se eu tiver em uma boa relação de estima e segurança pessoal, eu consigo muitas vezes ter recursos para pensar em possibilidades [...]. Então acho que vai muito de um de um preparo psicológico de entender que muitas vezes alguns recursos vão ser limitados. (E_12)

Figura 9. Exemplo do Código Autoconsciência retirado das Entrevistas 09 e 12.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

Na entrevista 09 se destaca a característica inerente a atividade: a pressão. Com isso em vista, os entrevistados que devem estabelecer o “teto saudável”. A partir do reconhecimento das suas próprias emoções, os entrevistados descrevem a delimitação de limites. Tais limites se referem à separação entre o pessoal e o profissional, limites de tempo de produção e até níveis de adaptação junto ao cliente. O Entrevistado 12, em especial, explora ainda a relação entre a autoconsciência e autoconfiança uma vez que, compreendendo suas próprias limitações, destaca que a confiança em si possibilita melhorar respostas às demandas.

O código de autoconfiança propriamente dito foi evidenciado nos achados como fruto da experiência. Tal autoconfiança se verificou em duas frentes, sendo tanto geradora de melhores capacidades produtivas (como expresso no fragmento anterior de E_12) como produtora de conflito. Este último é resumido no relato do Entrevistado 03 (ver Fig. 10).

[...] dentro da empresa júnior você tem a experiência de mercado [...] mas tem seu lado ruim porque você sai achando que sabe tudo sobre projetos, sobre negócios, e no mercado quebra a cara. A autoconfiança gerou atritos, mais atrapalhou que ajudou, eu não era tão bom como eu achava, descobri logo no primeiro emprego pós faculdade.
(E03)

Figura 10. Exemplo do Código Autoconfiança retirado das Entrevista 03.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

O relato evidencia como a autoconfiança acarretou conflito na convivência e na atuação no trabalho. A experiência gera a sensação de segurança do profissional no exercício da atividade. Essa autoconfiança, no entanto, pode tanto se expressa como soberba quanto não permitir uma aprendizagem contínua através da prática.

Por fim, o senso de urgência é revelado tanto pela capacidade de saber trabalhar sob pressão quanto por saber a hora de agir. A Figura 11 resume o código senso de urgência por meio da fala do Entrevistado 01.

[...] resolver problemas com agilidade suficiente pra que ou se tornem problemas maiores ou eles deixem de ser oportunidades, certo? Então tem que ter esse timing ali, você tem que tá sempre amarrando ponta, sabe? (E01)

Figura 11. Exemplo do Código Senso de Urgência retirado das Entrevista 01.

Fonte: organizado pelos autores a partir do *corpus* de pesquisa.

Como destacado no fragmento, o código se refere a habilidade de executar as atividades e tomar as decisões em momentos de estresse. Perpassa ainda pelo timing relacionado ao saber o momento certo para execução de algum plano ou projeto.

5. REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES

Conforme apresentado nos resultados, as atividades relacionais dos profissionais entrevistados são intrínsecas a sua atuação no contexto digital. Desta forma, ainda que o foco não seja o domínio técnico de ferramentas/dispositivos digitais, foi possível identificar como as competências sociais destes profissionais estão empiricamente vinculadas a maneira que fazem uso do ambiente informacional virtual também em sua vida pessoal.

Assim, é possível considerar que a prática social laboral observada nos resultados se efetiva por meio de conexões remotas, síncronas e assíncronas, exigindo tanto a familiarização com os dispositivos quanto capacidade de comunicação clara e objetiva. Adicionalmente, as equipes de trabalho são compostas por profissionais de diversas formações e capacitações, envolvendo múltiplos campos de conhecimento (Castro & Tumibay, 2021; Diniz et al., 2012; Van Laar et al., 2019). Não obstante, o aspecto social-gerencial envolve o gerenciamento de equipes criativas autônomas, característico do processo de gerenciamento de processos criativos e de inovação (Muzzio, 2017).

Por fim, a âmbito emocional se destaca pelo aspecto do autocontrole. As habilidades emocionais se restringiram essencialmente a capacidade de reação (controle comportamental) frente às atividades rotineiras, ao estresse laboral ou ainda assuntos particulares que afetam o dia a dia do profissional. Esses resultados se diferem dos apresentados por Bonesso et al (2022),

onde essa competência se destaca frente a atividades não rotineiras. Essa diferenciação, ocorre, no entanto, devido a dinamicidade do campo. Para os entrevistados da presente pesquisa, a flexibilidade e adaptação frente as transformações contínuas são compreendidas enquanto pressão natural e rotineira.

Outro aspecto a ser destacado nos resultados se refere a vinculação emocional aos objetivos organizacionais. O emocional se associa a transformação das atitudes de acordo com as crenças particulares, instrumentalmente efetivados na performance e confiança (Dubey & Tiwari, 2020). Nesse sentido, os achados evidenciam ainda uma orientação voltada a obtenção de resultados, em que os profissionais moderam suas próprias emoções objetivando produtividade e superação de obstáculos profissionais. Nesse aspecto, vale pontuar ainda que a autoconsciência, assim como nos resultados de Bonesso et al (2022), é vislumbrada como uma competência útil para a prevenção de riscos e problemas no trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observados nos resultados, os profissionais entrevistados – segmentos TIC e EC – elucidam a intrínseca relação que sua familiaridade à ambiência e contexto cultural digital se traduz e é exercida enquanto competências socioemocionais nas tarefas laborais que exercem. De forma conjunta, as competências socioemocionais identificadas evidenciam as maneiras que as habilidades dos profissionais de TIC e EC são fruto da conjunção de aspectos e interesses intrapessoais e interpessoais que extrapolam o âmbito profissional. Outrossim, os resultados revelam ainda que ambos os segmentos carregam um conjunto de competências que se associam ao aspecto gerencial, uma vez que se evidencia como competências vinculadas às atividades de gestores.

Por um lado, as competências sociais, imersas no contexto digital, são evidenciadas na habilidade social de construção e manutenção de relacionamentos (e. g. saber trabalhar em equipe, habilidades de liderança e gerenciamento de equipes etc.). Além disso, exploram diversos vieses do aspecto comunicacional (oral, escrita, descrição clara e objetiva,

transparência etc.). Adicionalmente, abarca a habilidade social de construção e manutenção de relacionamentos (saber trabalhar em equipe, habilidades de liderança e gerenciamento de equipes etc.).

Por outro lado, as competências emocionais envolvem tanto o reconhecimento de seus próprios limites quanto o controle emocional em si. Consequentemente, tais competências se desvelam a partir da escolha da reação correta, do comportamento esperado pelos colegas. Tais competências se vinculam ainda às atitudes do profissional, voltadas ao autodirecionamento e a busca pela realização do e no trabalho. Ou seja, as competências aproximam-se da necessidade de obtenção de resultados, em que os profissionais moderam as reações e emoções tendo por finalidade e melhor execução da atividade e/ou resolução de problemas.

Vale pontuar brevemente que os resultados relativos as competências emocionais trazem ainda uma originalidade/surpresa: o aspecto da autoconfiança conflitiva. A autoconfiança resultante da experiência foi evidenciada nos achados como elemento capaz de gerar atrito entre os membros da equipe.

Assim, o artigo contribui à literatura uma vez que traz novos elemento e elucida a interrelação entre competências, habilidades e comportamentos necessárias ao profissional de TIC e EC para o desenvolvimento do seu trabalho. Não obstante, estabelece como estes setores, apesar de tidos como não uniformes, parecem partilhar de práticas de setores similares, podendo sim serem investigados para propor uma uniformidade de gestão de seus colaboradores.

Adicionalmente, a literatura de competências socioemocionais exploradas para construção da problemática e como balizador da analítica realizadas está ligada a funções específicas em TI ou EC (e.g. gestor de projetos, empreendedores culturais etc.) e não analisa as competências relevantes para o desenvolvimento da prática profissional como um todo. Uma vez que se investiga os profissionais em cargos particulares e não por uma área que envolve inovação, tecnologia e criatividade, que deveria representar a área TIC e EC, a literatura apresenta uma lacuna na medida em que não aborda as competências de toda uma classe produtiva.

No que tange às limitações de pesquisa, é possível pontuar aquelas relativas às escolhas metodológicas referentes à delimitação do escopo. Isto é, a análise limitada a área TIC e EC, todavia, tal limitação também é a singularidade do estudo. Visto a vasta de diversa áreas de estudo, foi necessário definir que segmentos seriam abordados e quais seriam excluídos para a seguinte pesquisa. Assim, a limitação também permite propor uma futura agenda de pesquisa, que amplie investigações de competências especificamente considerando profissionais relacionados a ambiência tecnológica e criativa (e.g., influenciadores digitais, produtores de conteúdos, celebridades, empreendedores digitais).

Para pesquisas futuras, é possível propor um estudo sobre outras competências classificadas como *soft skills*, como as metacognitivas (conjunto de habilidades do pensamento para resolver problemas) para entendimento de como tais competências influenciam nas atividades laborais desses profissionais. Adicionalmente, que o estudo realizado no contexto brasileiro seja expandido para outros mercados emergentes (e.g. Índia, China, África do Sul, Rússia) que permitam realizar uma comparação dos resultados obtidos no presente estudo.

AGRADECIMENTOS

A presente pesquisa foi realizada com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco (Facepe).

REFERÊNCIAS

- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão*. São Paulo, Brazil: Boitempo.
- Almeida, E. L., & Dias, P. K. (2021). Revisão bibliométrica sobre economia criativa em periódicos nacionais entre 2008 a 2018. *Revista Ciências Administrativas*, 27(3), 1-14.
- Alves, A. C. S., Lima, H. R., & Moreira, J. R. (2014). O profissional de Tecnologia da

- Informação e Comunicação e o mercado de trabalho no Distrito Federal. *Revista Negócios em Projeção*, 5(2), 50-65.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837-858.
- Barakat, S. R., Santos, N. L. D., & Vigueles, M. C. (2022). Engajamento de stakeholders em empresas da economia criativa: estratégias para o enfrentamento da crise da Covid-19. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 1-16.
- Bonesso, S., Gerli, F. and Bruni, E. (2022), "The emotional and social side of analytics professionals: an exploratory study of the behavioral profile of data scientists and data analysts", *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 9, pp. 19-41. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2020-0342>
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Castro, M. D. B., & Tumibay, G. M. (2021). A literature review: efficacy of online learning courses for higher education institution using meta-analysis. *Education and Information Technologies*, 26, 1367-1385.
- Coll-Martínez, E. (2019). Creativity and the city: testing the attenuation of agglomeration economies in Barcelona. *Journal of Cultural Economics*, 43(3), 365-395.
- Colombo, E., Mercurio, F., & Mezzanzanica, M. (2019). AI meets labor market: Exploring the link between automation and skills. *Information Economics and Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2019.05>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Corazza, F., Einsweiller, A. C., Zanin, A., Dal Magro, C. B., Santos, E. A. dos. (2022). Influência do Locus de Controle Na Resiliência de Pós-Graduandos: Um Estudo com alunos dos Cursos de Negócios. *Revista Ciências Administrativas*, 28, e11846. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.e11846>
- De Oliveira, J. M., Araújo, B. C., & Silva, L. V., 2013. *Panorama da Economia Criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: IPEA.

- De Oliveira, M. A., Ramos, A. S. M., & Lucena, J. P. O. (2022). Social capital and online social networks from a gender perspective: a study with information technology managers. *International Journal of Innovation*, 10(2), 241-266.
- De Sousa, J. R., Dos Santos, S. C. M. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2), 1396-1416.
- De Souza-Leão, A. L. M. D., Moura, B. M., Henrique, V. D. M. R., Nunes, W. K. D. S., & Santana, I. R. C. D. (2020a). From play to political action: Prosumerism on fanvideo meme production. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17(3).
- De Souza-Leão, A. L. M., Moura, B. M., Nunes, W. K. D. S., Henrique, V. D. M. R., & Santana, I. R. C. D. (2020b). No shame to play: Ludic prosumption on Brazilian fanvideos. *Revista de Gestão*, 27(4), 335-352. DOI 10.1108/REGE-04-2019-0043
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content analysis*. Pocket Guides to Social Work R.
- Diniz, I. J. D., de Medeiros, M. F. M., & de Sousa Neto, M. V. (2012). Governança de TI: a visão dos concluintes de Administração e Ciências da Computação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(2), 7-24.
- Dubey, R., & 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.2019.09.006>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 105-123.
- Enonbun, O. (2010). Constructivism and web 2.0 in the emerging learning era: A global perspective. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 6(4), 16-25.
- Ferreira Filho, J. A., de Lima, T. G., & Lins, A. J. D. C. C. (2019). Economia Criativa: uma análise sobre o crescimento do mercado das indústrias criativas. *Comunicação & Inovação*, 20(42).
- Gill, R., Pratt, A. C., & Virani, T. E. (Eds.). (2019). *Creative hubs in question: Place, space and work in the creative economy*. Springer.

- FIRJAN (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro). (2019). Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/economiacriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa2022.pdf>>.
- Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (2022). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. *Industry and Higher Education*, 36(2), 118-127.
- Gruden, N., Stare, A. (2018). The influence of behavioral competencies on project performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109. <https://doi.org/10.1177/8756972818770841>
- Hayashi, P., Abib, G., & Hoppen, N. (2019). Validity in qualitative research: A processual approach. *The Qualitative Report*, 24(1), 98-112.
- Hays, D. G., & McKibben, W. B. (2021). Promoting Rigorous Research: Generalizability and Qualitative Research. *Journal of Counseling & Development*, 99(2), 178-188. doi:10.1002/jcad.12365
- Kipper, L. M., Iepsen, S., Dal Forno, A. J., Frozza, R., Furstenau, L., Agnes, J., & Cossul, D. (2021). Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0. *Technology in Society*, 64, 101454.
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Networking capability and firm performance: the mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1646-1664
- Lugoboni, L. F., Zittei, M. V. M., Moraes, C. F. M., & Kaveski, I. D. S. (2014). Economia criativa: aplicação nas empresas de TI. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 6(1), 152-171.
- Marin, A. H., Silva, C. T. D., Andrade, E. I. D., Bernardes, J., & Fava, D. C. (2017). Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 13(2), 92-103.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview*. SAGE Publications.
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731-747.

- Moura, B. M., & De Souza-Leão, A. L. M. (2022). Expanding Research Horizons: use of online interviews in Consumer Culture Theory. *Marketing & Tourism Review*, 8(2), 1-33.
- Moura, P. J. D., & Helal, D. H. (2014). IT professionals and professionalization: controversial and conflictual occurrences in the field. *Cadernos EBAPE. BR*, 12, 321-338.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational creativity management: Discussion elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 922-939.
- Neitzel, O., Schwengber, I. L. (2019). Os conceitos de capacidade, habilidade e competência e a BNCC. *Revista Educação E Emancipação*, 12(2), 210-227. <https://doi.org/10.18764/2358-4319.v12n2p210-227>
- Nicolaci-da-Costa, A. M. (2014). Economia criativa, a web 2.0 e o vírus da exposição de talentos. *Psicologia: ciência e profissão*, 34, 955-970.
- Noronha, M. S., Bento, L. F., Rufino, J. P. F., Rocha, T. V. (2022). Research Overview about Competencies of Startups. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), e0293. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.293>
- O'Connor, H., & Madge, C. (2017). Online interviewing. *The SAGE handbook of online research methods*, 2, 416-434.
- Oliveira, T. F., Nunes, M. F. D. O., Barbosa, F. C., & Silva, N. (2022). Socio-emotional Competencies in Organizations and at Work: concepts and instruments in Brazilian and international studies. *Psico-USF*, 27, 99-113.
- Orji, I. J., Kusi-Sarpong, S., & Gupta, H. (2020). The critical success factors of using social media for supply chain social sustainability in the freight logistics industry. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1522-1539.
- Paiva Júnior, F. G. de., De Souza Leão, A. L. M., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.

- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A., (2019). Snowball Sampling, In P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J.W. Sakshaug, & R.A. Williams (Eds.), SAGE Research Methods Foundations. <https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>
- Rehman, N., Nor, M. N. M., Taha, A. Z., & Mahmood, S. (2018). Impact of information technology capabilities on firm performance: Understanding the mediating role of corporate entrepreneurship in SMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(3), 1-19.
- Riegel, D. G. (2020). What to Say When Someone Cries at Work. *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/06/what-to-say-when-someone-cries-at-work>>.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.
- Rosamilha, N., da Silva, L., Penha, R., & Bizarrias, F. (2022). Diferentes tipos de projetos exigem diferentes conjuntos de competências de gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.22446>
- Santos, C. A. dos., Santos, V. C. B. dos. (2022). Competência em Informação (CoInfo) como fator social de compreensão e inclusão ao mundo do trabalho sob as perspectivas de Guy Le Boterf e Christine Bruce: notas introdutórias, reflexões necessárias. *Revista Perspectivas em Ciência da Informação*, 27(2), 268-296. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/40063>
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61-80.
- Sousa, M. E. S., De Oliveira, D. M. (2021). Gestor-Coach: uma nova visão de gestão para melhoria contínua nas organizações. *Humanidades & Inovação*, 8(62), 379-390.
- Steil, A. V., Bello, J. S. A., Freitas, A. F., Kronbauer, J., & de Cuffa, D. (2022). Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1-29.
- Tomasello, F. (2023). From industrial to digital citizenship: rethinking social rights in cyberspace. *Theory and society*, 52(3), 463-486.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2021). Technology and Innovation Report 2021. Disponível em: <https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf>.

Van Laar, E., van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2019). Twenty-first century digital skills for the creative industries workforce: Perspectives from industry experts. *First monday*.

Waterschoot, J., Van der Kaap-Deeder, J., Vansteenkiste, M. (2019). *The role of competence-related attentional bias and resilience in restoring thwarted feelings of competence. Motivation and Emotion*. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09776-8>

Yepes Zuluaga, S.M. (2023), "Socio-emotional competencies as predictors of employability in engineering", *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2023-0025>

Os autores declaram não haver qualquer conflito de interesse pessoal ou corporativo sobre o tema abordado.