

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ETEC DE SAPOPEMBA**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Allandha Maria Paula da Silva**

**Bruna Alves dos Santos**

**Eduardo da Silva Cosme**

**Rayane Furtado da Silva**

**Rayssa Ellen de Jesus Silva**

**Patrícia Gomes da Silva**

**Victor Augusto Motta de Moraes**

**Warley de Almeida Barros**

**SOFT SKILLS: como o RH pode desenvolver às Soft Skills para geração  
millennium**

**São Paulo**

**2022**

**Allandha Maria Paula da Silva**  
**Bruna Alves dos Santos**  
**Eduardo da Silva Cosme**  
**Rayane Furtado da Silva**  
**Rayssa Ellen de Jesus Silva**  
**Patrícia Gomes da Silva**  
**Victor Augusto Motta de Moraes**  
**Warley de Almeida Barros**

**SOFT SKILLS: Como o RH pode desenvolver às Softs Skills para geração millennium.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec de Sapopemba, orientado pela Profa. Maria Moura, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**

**2022**

## RESUMO

O presente trabalho, trata-se de um artigo de revisão bibliográfica. A base da pesquisa utilizou-se artigos científicos da plataforma digital Google Acadêmico. Utilizando-se as palavras Soft Skills e Geração Millenium para busca. O objetivo foi mostrar a importância das Soft Skills na Geração Millenium na Indústria 4.0 e o papel dos Recursos Humanos. Realizada a pesquisa, constatou-se a importância do Sistema Educacional, através das metodologias ativas como estratégia para o desenvolvimento das Soft Skills, assim como, das organizações investirem em treinamentos específicos para o aprimoramento das competências socioemocionais.

**Palavras-chave:** habilidades, desenvolvimento, emprego.

## **ABSTRACT**

The present work is a bibliographic review article. The basis of the research was used scientific articles from the Google Scholar digital platform. Using the words Soft Skills and Generation Millenium to search. The objective was to show the importance of Soft Skills in the Millenium Generation in Industry 4.0 and the role of Human Resources. After carrying out the research, the importance of the Educational System was verified, through active methodologies as a strategy for the development of Soft Skills, as well as for organizations to invest in specific training for the improvement of socio-emotional skills.

**Keywords:** Soft Skills, development

## SUMÁRIO

1. <b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 Justificativa.....	8
1.2 Objetivo Geral.....	8
1.3 Objetivo Específico.....	9
2. <b>SOFT SKILLS</b> .....	10
2.1 Evolução histórica do termo <i>Soft Skills</i> .....	10
2.2 <i>Soft skills</i> e sua importância.....	11
2.3 Estudo sobre <i>Soft Skills</i> .....	12
2.4 Tipos de <i>Soft Skills</i> .....	14
2.5 <i>Soft Skills</i> nas competências profissionais.....	15
2.6 <i>Soft Skills</i> em recursos humanos.....	16
3. <b>GERAÇÃO MILLENIUM</b> .....	10
3.1 Formação da Geração Millenium.....	18
3.2 Millenium e o mercado de trabalho.....	18
4. <b>RECURSOS HUMANOS</b> .....	22
4.1 Desenvolvimento das <i>Soft Skills na Geração Millenium</i> pelos Recursos Humanos.....	22
4.2 Indústria 4.0.....	24
5. <b>METODOLOGIA</b> .....	26
6. <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	27
7. <b>REFERÊNCIAS</b> .....	29

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fonte: Adaptado de Blázquez et. al (2020, p.56 apud SANTOS 2020, p 22).....	21
Figura 2 Metáfora do Iceberg desenvolvida por Boyatzis apud MATOS 2020 p 8 .....	23
Figura 3 Fonte: SANTOS 2022 p 23. ....	25

# 1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem a finalidade de mostrar a relevância das Soft Skills em um contexto da indústria 4.0, visto que nos tempos atuais as empresas buscam por habilidades humanas que podem ser diferenciais competitivos. Segundo Sharma<sup>1</sup>, (2018 apud TRAVASSOS, 2019 p 41). “Ao entrar no mundo profissional, há que possuir conhecimentos técnicos para a função atribuída e ter habilidades soft para conseguir manter e progredir as suas funções”.

Dentro desse contexto, a questão da oferta de trabalho recebe ênfase devido a avalanche de novas tecnologias e forte concorrência atrelada à modernização tecnológica. Conforme Almeida & Rebelo<sup>2</sup> (2011 apud TRAVASSOS, 2019 p 41) “empregabilidade apresenta-se como um elo de ligação entre as qualidades que as pessoas possuem e as necessidades do mercado de trabalho”, trazendo assim novas exigências de habilidades e conhecimentos em âmbito geral.

As competências são conjuntos de características observáveis e mensuráveis que se relacionam com o sucesso no trabalho. Podem incluir conhecimento, capacidades, atributos e ações e incidem em áreas comportamentais ou técnicas. (HORTA<sup>3</sup>, 2014 apud TRAVASSOS, 2019, p.9).

As Soft Skills são também competências que podem ser amplamente aplicáveis em diversos contextos. “Por outro lado, as Soft Skills são mais do que características interpessoais e sociais. Estas são qualidades pessoais dos indivíduos que fazem com hajam mais valias na realização das funções laborais” (TRAVASSOS, 2019 p.20).

Porém, cada cidadão nasceu em uma data diferente, em um ano diferente e isso os fazem também de gerações diferentes, segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari<sup>4</sup> (2011 apud Pereira, 2020 p.8)

De maneira a compreender como uma geração difere da outra, é essencial

---

<sup>1</sup> Sharma, V. (2018). Soft Skills: An Employability Enabler. IUP Journal of Soft Skills, 12(2), 25–32.

<sup>2</sup> Almeida, P.P., & Rebelo, G. (2011). A era da competência - um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho. Lisboa: Editora RH

<sup>3</sup> Horta, C. (2014). Gestão de Talento. Em J. Costa, M. Portugal & J. Caetano, Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização (p. 255–274). Lisboa: Escola Editora

<sup>4</sup> Chiuzi, Rafael Marcus, Peixoto, Bruna Ribeiro Gonçalves, & Fusari, Giovanna Lorenzini. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. Temas em Psicologia, 19(2), 579-590. Consultado em 10 Setembro, 2018, em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413389X2011000200018&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413389X2011000200018&lng=pt&tlng=pt)

que se compreenda como cada geração cria um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, padrões, consequências diretas da época em que se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo – cultural.

## 1.1. JUSTIFICATIVA

Para ter uma interação com alguém, nos dias atuais, é necessário ter *Soft Skills*, ou seja, competências socioemocionais. No âmbito profissional, no mundo corporativo, estas competências têm se mostrado relevantes às exigências de um mundo que se organiza à partir da indústria 4.0. Portanto, para melhorar a empregabilidade, o profissional da atualidade precisa, além de investir em cursos que desenvolvam sua competência técnica, demonstrar desenvoltura como ser assertivo na comunicação; habilidade e criatividade em negociações e resoluções de problemas; ter boas relações interpessoais; ser automotivável e características de liderança, dentre outras que serão apresentadas no decorrer desta pesquisa.

Peter Drucker, conhecido como o “pai da Administração” tem a célebre frase “As pessoas são contratadas por suas habilidades técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos” , representa exatamente o propósito desta pesquisa.

Buscou-se contextualizar as *Soft Skills* em um cenário da indústria 4.0, pois esta pauta-se no uso da inteligência artificial, aplicabilidade da tecnologia de ponta em um mundo em constante transformação. Exigindo do profissional flexibilidade, adaptabilidade e resiliência.

Dentre os diversos profissionais ativos no mercado de trabalho, optou-se por estudar a Geração Millennium, ou geração Y, considerando que esta geração entrou no mercado de trabalho, em um período *off line*, passando pelas mudanças tecnológicas recentes aplicadas à gestão.

Por fim, esta pesquisa também pretende identificar o papel dos Recursos Humanos no desenvolvimento das *Soft Skills*.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Mostrar a importância das *Soft Skills* na Geração Millenium na Indústria 4.0



### **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Apresentar a evolução histórica do conceito de *Soft Skills*

Identificar as características da Geração Millenium

Caracterizar o RH na Indústria 4.0

Sugerir estratégias para o desenvolvimento das *Soft Skills*

## 2. SOFT SKILLS

### 2.1 Evolução histórica do termo *Soft Skills*

“As *Soft Skills* são fruto de novas visões para com os RH, conhecidas como as competências do século XXI” (Dabke<sup>5</sup>, 2015; Gore<sup>6</sup>, 2013 apud TRAVASSOS, 2019 p. 20).

Este é um termo frequentemente associado ao quociente de inteligência de um indivíduo e é considerado um conjunto de traços de personalidade, de carácter, de atitudes e comportamentos, que caracterizam o relacionamento dos indivíduos entre si e que melhoram as interações com os outros, o desempenho do trabalho e as perspectivas de carreira (ROBLES<sup>7</sup>, 2012; PARSONS<sup>8</sup>, 2008; SETHI<sup>9</sup>, 2016 apud TRAVASSOS, 2019 p. 20).

“As *Soft Skills* são também competências transversais, isto é, revelam conhecimentos que podem ser amplamente aplicáveis em diversos contextos e não numa situação específica” (PARSONS, 2008; RAMOS & BENTO<sup>10</sup>, 2010; SETHI, 2016; apud TRAVASSOS, 2019 p. 20).

Por outro lado, as *Soft Skills* são mais do que características interpessoais e sociais. Estas são qualidades pessoais dos indivíduos que fazem com hajam mais valias na realização das funções laborais e, baseado em (Sharma, 2018; apud, TRAVASSOS, 2019 p.20), as *Soft Skills* podem já ser características inerentes do indivíduo e/ou serem apreendidas através de formação e treino.

*Soft Skills* são traços de carácter, atitudes e comportamentos – em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos. (...) São as valências intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder” (ROBLES, 2012; apud TRAVASSOS, 2019, p. 21).

---

<sup>5</sup> Dabke, D. (2015). *Soft Skills as a Predictor of Perceived Internship Effectiveness and Permanent Placement Opportunity*. IUP Journal of Soft Skills, 9(4), 26–42

<sup>6</sup> Gore, V. (2013). *21st century skills and prospective job challenges*. The IUP Journal of Soft Skills, VII(4), 7–15

<sup>7</sup> Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace*. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

<sup>8</sup> Parsons, T. L. (2008). *Definition: Soft skills*. Consultado em 25 de fevereiro de 2019, de <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>

<sup>9</sup> Sethi, R. (2016). *Importance of Soft Skills for Teachers, Students & Employees*, 113– 115. Retrieved from <https://content.wisestep.com/importance-soft-skills-teachersstudents-employees/>

<sup>10</sup> Ramos, E., & Bento, S. (2010). *As competências: quando e como surgiram*. Em M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-118). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

## 2.2 *Soft skills* e sua importância

Segundo Schulz (2008, *Journal of Language and Communication*, p.146-154). Se tem como importância das *Soft Skills*: educação para além do conhecimento acadêmico. Complementando ainda sobre o autor, é complexo definir *Soft Skills* devido a multidisciplinaridade do tema, proporcionando as mais diversas definições, que variam conforme o contexto na qual são criadas.

Admitindo ainda este raciocínio, Matteson, Anderson e Boyden<sup>11</sup> (2016 apud PENHAKI 2019, p. 49) afirmam que por mais que a relevância do tema seja mundialmente difundida, a sua conceituação é nebulosa. Para eles, isto ocorre pelo fato de grande parte dos autores darem enfoque na identificação das *Soft Skills* mais importantes e não conduzirem estudos que busquem conceituar o termo. Uma vez que as definições de *Soft Skills* são voláteis e destoantes entre si, fez-se necessário buscar e elencar conceituações de diversos autores, buscando assim, contribuir para o entendimento do conceito de *Soft Skills*.

Segundo Perreault<sup>12</sup> e Mitchell<sup>13</sup> (2004, 2008 apud MATOS 2020, p. 12), admitiram *Soft Skills* como um conjunto de qualidades, atributos e compromissos em uma pessoa que as fazem se destacar em um ambiente de trabalho, vinculado o termo a indicadores de alto desempenho.

John<sup>14</sup> (2009 apud, MATOS 2020, p. 12) compara as *Soft Skills* a performance. Segundo o mesmo, as *Soft Skills* não são explícitas e de fácil identificação. Além disso, elas definem a “força” do indivíduo para negociar e solucionar conflitos.

Consistente com os autores acima, Hurriel<sup>15</sup> (2013 apud, MATOS 2020, p. 12) define *Soft Skills* com habilidades não técnicas que contribuem para o domínio do desempenho. Ao contrário deles, no entanto, os autores incluem habilidades

---

<sup>11</sup> MATTESON, Miriam L.; ANDERSON, Lorien; BOYDEN, Cynthia. "Soft Skills": a phrase in search of meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, v. 16, n. 1, p. 71-88, 2016.

<sup>12</sup> PERREAULT, H. Basicbusiness-business educators can take a leadership role in character education. In: *Business Education Forum. NATIONAL BUSINESS EDUCATION ASSOCIATION*, 2004. P. 23-25.

<sup>13</sup> MITCHELL, Geana. Essential soft skills for success in the twenty-first century work force as perceived by Alabama business/marketing educators. 2008. Tese de Doutorado.

<sup>14</sup> JOHN, Jessy. Study on the nature of impacto f soft skills training programme oh the soft skills development of management students. *Pacific Business Review*, p 19-27, 2009

<sup>15</sup> HURREL, Scott A.; SCHOLARIOS, Dora; THOMPSON, Paul. More than a ‘humpty dumpty’ term:Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, v. 34, n. 1, p. 161-182, 2013.

personais e interpessoais entre as Soft Skills, que contribuem para a maneira como uma pessoa interage com os outros por meio da comunicação e como uma pessoa entende sua própria ansiedade e emoções, respectivamente.

Robles (2012 apud, MATOS 2020 p. 12) aborda as definições acima, por sua vez, interpretando as Soft Skills como uma combinação de habilidades intrínsecas de um indivíduo e atributos individuais. A primeira corresponde as habilidades do indivíduo na forma como lida com as relações sociais, enquanto a segunda corresponde aos traços de personalidade do indivíduo. Em suma, os autores definem Soft Skills como comportamentos, atitudes e traços de personalidade que diferem do conhecimento técnico hard skills e determinam a “força” de um indivíduo em posições de liderança e negociação.

De forma geral, os autores definem Soft Skills como competências não-técnicas. Assim, segundo Robles (2012) e Travassos (2019) as hard skills são competências técnicas que podem ser aprendidas e facilmente identificadas em um indivíduo, sendo normalmente atreladas a alguma função ou cargo específico. Nesse contexto, Sharma (2018) e Travassos (2019) ressaltam que, o estereótipo de que o mercado valoriza mais as hard skills que as soft, tem diminuído, visto que, é de suma importância saber lidar com pessoas e trabalhar em equipes. Além de que o indivíduo para ser considerado qualificado deve ter um elevado conhecimento técnico e habilidades intrapessoais.

### **2.3 Estudo sobre *Soft Skills***

Segundo John (2009), o mercado tem uma grande procura por profissionais que tenham um perfil mais assertivo contendo Soft Skills, uma preferência, claro que o seu conhecimento acadêmico é importante contribuir para o desenvolvimento destas competências seja nos estudantes, também para as suas permanências na organização a longo prazo, beneficiando para que eles alcancem e conquistem vagas no mercado até mesmo de alta complexidade. Ressalta John (2009) a rapidez da transformação de metodologia educacional nas últimas décadas, segundo o autor também, apenas um currículo acadêmico excelente, contendo informações mais técnicas, não dão seguridade de vagas em corporações, sendo necessário

que o estudante tenha habilidades, como uma boa comunicação, ética e outras Soft Skills aprimoradas para preencher com um alinhamento assertivo as vagas.

Com o objetivo de desconstruir o estereótipo apresentado na seção anterior, faz-se fundamental apresentar a relevância que as Soft Skills têm adquirido no mercado, com evidência aos processos de recrutamento, quanto no meio acadêmico, no processo de ensino e aprendizagem das Soft Skills, que tem como foco a capacitação dos estudantes para adentrarem no mercado de trabalho.(MATOS, 2020, p13)

Primeiramente, sobre o crescimento da relevância das Soft Skills no mercado, Nealy<sup>16</sup> (2005 apud Matos, 2020, p13) e John (2009 apud Matos, 2020, p13) destacam que estas competências são as mais requisitadas no ramo empresarial e industrial e mesmo candidatos que apresentem exacerbados conhecimentos técnicos, não terão sucesso em suas carreiras, caso não apresentem uma boa comunicação. Schulz (2008 apud Matos, 2020, p13) e John (2009 apud Matos, 2020, p13), afirmam ainda que os processos seletivos estão mais rigorosos e para superar a árdua competição e conseguir uma vaga, o indivíduo precisa refinar suas Soft Skills.

Complementando esse raciocínio, Klaus<sup>17</sup> (2010 apud Matos, 2020, p13) e Robles (2012 apud Matos, 2020, p13), apresentaram dados de um estudo, revelando que 75% do sucesso das longas carreiras, tem dependência direta das Soft Skills, em contraste, somente 25% desse sucesso, depende das hard skills, ou seja, saber se comunicar, criar redes de contatos e ter uma liderança ativa, tem maior peso no sucesso que saber fazer alguma atividade específica.

Segundo Mitchell (2008) reforçou a necessidade de integrar as Soft Skills a grade curricular de estudantes de administração, pois é fundamental, para que os estudantes formados recentemente consigam empregos no século atual em suas áreas. A autora, destaca ser primordial a colaboração e vontade dos professores em integrarem a suas matérias, novas práticas que possam desenvolver e fixar as Soft Skills na Educação Estudantil.

Segundo Schulz (2008), conformado diz existir métodos para desenvolver Soft Skills, como por exemplo o treinamento formal, a proposta é, participar de aulas, palestras e cursos que tenham como foco principal o desenvolvimento de Soft Skills. Outro método também seria, o treinamento individual, basicamente a leitura de livros específicos sobre a soft skill que o indivíduo busca, o autor diz que por ser um método de longa duração, tem efeitos mais satisfatórios no aprendizado dessas competências.

De acordo com Schulz (2008) a respeito do método de ensino em cursos

---

<sup>16</sup> NEALY, Chynette. Integrating Soft Skills through active learning in the management classroom. Journal of College Teaching Learning (TCL), v.2, n.4, 2005

<sup>17</sup> Klaus, P. (2010). Communication breakdown. California Job Journal, 28, 1-9.

universitários, expressa que o modo mais eficaz de ensinar os estudantes sobre as Soft Skills, seria enquadrá-las de uma forma prática nas disciplinas que ensinam conhecimentos técnicos, o que iria deixar mais intenso o engajamento dos estudantes em deter o conhecimento técnico e conseqüentemente, aprimorariam as Soft Skills deles.

Entretanto, Schulz, reconhece que o escasso conhecimento de alguns professores sobre o tema e a sobrecarga de grades curriculares com as hard skills, torna, por vezes, esse método inviável. Dessa forma, para a alternativa, considerada pelo autor como o passo inicial, é alertar os estudantes sobre a relevância desse tema e reforçar os métodos de aprendizagem expostos anteriormente. (MATOS, 2020, p14)

Evenson<sup>18</sup>(1999 apud Matos, 2020) discorda sobre modificar o plano curricular. Para ele, durante um semestre letivo, os educadores deveriam apresentar, aos alunos, as características básicas da comunicação interpessoal, aplicar lições sobre o atendimento a clientes, realizarem estudos de casos com objetivo a resolução de problemas, realizar soluções, criar simulações de atividades reais do cotidiano em um ambiente de trabalho. Com isto sendo feito, ao longo do semestre, os estudantes iriam aflorar Soft Skills que são fundamentais para o mercado de uma forma natural, desenvolvidas com as situações aplicadas.

## 2.4 Tipos de *Soft Skills*

### Soft Skills segundo o Fórum Econômico Mundial

**Resolução de problemas complexos:** Além de ter a habilidade de solucionar problemas corriqueiros, essa skill diz respeito à capacidade de enxergar problemas, ponderar diferentes perspectivas, avaliar todos os detalhes, enxergar os resultados futuros, mobilizar recursos e tomar decisões de forma segura para encontrar respostas para problemas de maior complexidade;

**Pensamento crítico:** Você consegue avaliar as alternativas, prós e contras, riscos e oportunidades das situações? A skill de pensamento crítico está relacionada com esse tipo de avaliação e aplicação no mercado de trabalho;

**Criatividade:** Engana-se quem pensa que apenas para funções artísticas a criatividade é uma skill necessária. Engano ainda maior é acreditar que criatividade não pode ser estimulada ou desenvolvida por todos nós. A curiosidade é o primeiro passo para ser criativo e ter essa capacidade de desenvolver ideias próprias e aplicá-las aos desafios do trabalho;

**Gestão de pessoas:** Habilidade fundamental para quem vislumbra cargos de liderança, a gestão de pessoas está relacionada com a capacidade de exemplo, empatia, responsabilidade e comunicação clara com a equipe. A

---

<sup>18</sup> EVENSON, Rene. Soft Skills, hard sell. Techniques: Making Education e Career Connections v.74, n.3, p.29-31, 1999.

falta dessa skill nos líderes é uma das principais causas de ambientes de trabalho pouco saudáveis e evasão de talentos;

**Inteligência emocional:** A capacidade humana da inteligência emocional está ligada ao autoconhecimento e ao poder de reconhecer e lidar com as suas próprias emoções e com as emoções dos outros. A sensibilidade impacta diretamente na convivência, conexões e desenvolvimento de trabalhos colaborativos;

**Originalidade e iniciativa:** Essa capacidade estimula a proatividade, tanto para iniciar questionamentos e ações, mas também para apresentar novas ideias e perspectivas. Ela também desenvolve a autonomia e minimiza o receio de fracassos;

**Orientação para serviços:** O quanto você genuinamente tem vontade de ajudar as pessoas? Sem competições e sem esperar uma retribuição. Essa habilidade é fundamental para ambientes e grupos de trabalho colaborativos;

**Coordenação:** A soft skill de coordenação também é muito importante para líderes, mas ela é diferente da capacidade de gestão de pessoas. Coordenação está ligada ao potencial de conduzir, selecionar e orientar pessoas com diferentes aptidões para os desafios e objetivos da equipe e da empresa;

**Negociação e persuasão:** Para resolver conflitos, para atuar em equipe, para conciliar diferenças e vender ideias dentro de um ambiente corporativo é preciso desenvolver aptidões como o poder de negociação (encontrar benefícios para ambos os lados) e de persuasão (convencer alguém a mudar algo);

**Flexibilidade cognitiva:** Se adaptar às rápidas mudanças do mundo de hoje é uma capacidade essencial para o profissional que quer se destacar. Ter flexibilidade cognitiva significa ter adaptabilidade, abertura para transformações, reconhecimento e acolhimento de críticas e não ter apego a rotinas e metodologias inflexíveis. (EDUCAÇÃO 2020, p 7)

## 2.5 Soft Skills nas competências profissionais

No atual panorama do mercado de trabalho, a excelência é algo que todas as organizações pretendem atingir. Para isso, a exigência para com os seus recursos humanos está em níveis muito elevados, o que disputa a necessidade de adquirir e treinar conjuntos de competências transversais. Não é por acaso que as organizações que tendem a ser mais competitivas fomentam constantemente uma política de formação e aprendizagem, e até mesmo de avaliação. No passado, as condições eram diferentes das atuais, nomeadamente em contexto social e laboral e no que diz respeito às necessidades de adaptação à mudança, de resistência ao stress e de relacionamento com os outros. (TRAVASSOS, 2018, p.1)

Neste seguimento, o foco não pode estar somente nos conteúdos técnicos. Existe a necessidade de reverter a mentalidade de muitas chefias e colaboradores ativos, que vêm de uma geração em que a sua performance se centrava meramente no “saber-fazer”. Na idade industrial, por exemplo, os processos produtivos requeriam, sobretudo competências técnicas. No entanto, a evolução do mercado e da sociedade vem demonstrando que atualmente existe uma necessidade de ir mais além, e destaca também as características pessoais dos indivíduos como forma de alcançar a excelência na vida profissional, o chamado “saber ser e estar”. A isto se designa o complemento ideal entre as características técnicas e as

comportamentais (hard skills e Soft Skills). (TRAVASSOS, 2018, p.1)

## 2.6 *Soft Skills* em recursos humanos

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos em vista da evolução do mercado competitivo vem tomando novas estratégias descritas por Granja (2019) como “Planificadora e agente de mudança”, criada de acordo com o facto as organizações estarem exigindo fortemente a preparação e a adaptação dos colaboradores ao mercado competitivo. Dessa forma as empresas que possuem estruturas rígidas e competitivas vão conseguir visualizar com mais clareza o desempenho que vem de seus funcionários e a falta que o investimento em desenvolvimento os prejudica. (GRANJA 2019, p 3)

Uma vez que o mundo e a economia estão em constante mudança, surgiu a necessidade de acompanhar todas as mudanças estruturais, através de modelos de competências, para que o sucesso seja alcançado, em especial nos gestores que são os principais agentes de tomada de decisão (Gomes<sup>19</sup> et al., 2008). Esses mesmos modelos são tão úteis para os colaboradores como para as instituições. Nestas últimas, as competências são essenciais para reagir “aos períodos de crescimento, de consolidação ou de renovação organizacional”, como também para alcançar os devidos “resultados” (Gomes et al., 2008, p. 550). Para os colaboradores, a exigência de competências não é menor, antes pelo contrário. Estas, sendo elas pessoais ou técnicas, desenvolvem a atividade da empresa e contribuem para que ela demonstre valor acrescentado. (apud TRAVASSOS 2018, p.10)

As competências tornam-se assim, um elemento essencial para a Gestão de Recursos Humanos e toda a sua envolvente, permitindo focalizarem-se nos fatores críticos de sucesso da empresa, dispondo de colaboradores que tenham flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e capacidade de inovação indispensáveis para dar resposta adequada aos desafios da envolvente de negócios. (Camara<sup>20</sup> 2017 apud GRANJA 2019, p. 6, 7)

Soft Skills são traços de caráter, atitudes e comportamentos - em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos. (...) São as valências intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder (Robles, 2012 apud TRAVASSOS 2018, p.21)

---

<sup>19</sup> Gomes, J. F., Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa: Edições Sílabo.

<sup>20</sup> Camara, P. B. (2017). Dicionário de Competências. Lisboa: rh editora.



<b>Disponibilidade</b>	<b>Colaboração</b>
<b>Iniciativa</b>	Empatia/amabilidade
<b>Motivação/dedicação</b>	Bom senso/negociação
<b>Integridade</b>	Autonomia
<b>Comunicação</b>	Sentido crítico
<b>Atitude positiva/assertividade</b>	Inteligência emocional
<b>Criatividade</b>	Responsabilidade
<b>Pontualidade</b>	Organização/coordenação
<b>Flexibilidade/polivalência</b>	Audácia
<b>Resiliência</b>	Liderança
<b>Capacidade de aprendizagem</b>	Gestão do tempo

Quadro 1: Exemplos de Soft Skills no mundo laboral, adaptado de TRAVASSOS 2018, p.22.

## **3. GERAÇÃO MILLENIUM**

### **3.1 Formação da Geração Millenium**

Millenium é nome da geração que tem entre seus 'componentes' pessoas que nasceram entre os anos de 1980 e 1995, e também são conhecidos como a Geração Y, ou seja, são aqueles que vieram ao mundo na época da virada do milênio, aí essa denominação faz bastante sentido.

Essa é uma geração da era digital, ou seja, são o primeiro recorte etário que inclui pessoas que já nasceram envolvidas por tecnologias atuais, como o videogame e a internet. Por conta disso, os Millenium tendem a ser ávidos por avanços tecnológicos, além de conhecedores da multiplicidade de formatos que o mundo pós-moderno pode apresentar. Vivendo em ambientes mais urbanizados, os millenium presenciaram uma das maiores revoluções na história da humanidade: a Internet.

Apesar disso, da mesma forma que lidam bem com as multitarefas, por outro lado, são apontados como uma geração mais problemática, pelo seu imediatismo. Como qualquer definição de faixa etária, a Geração Y tem vantagens e desvantagens ao compará-los às anteriores. São mais conectados mas, ao mesmo tempo, acusados de se relacionarem menos na 'vida real'. Os millenium representam, hoje, cerca de 25% da população brasileira.

### **3.2 Millenium e o mercado de trabalho**

A geração Y, ou os Millenium, são os jovens que têm, hoje, entre 20 e 35 anos de idade. Esta geração ao entrar no mercado de trabalho começou a questionar alguns valores tradicionais da geração anterior. Os Millenium têm muito espírito empresarial, são criativos, têm uma mente aberta e valoram a diversidade e a inteligência. São indivíduos que cresceram com a tecnologia, mas também valoram as relações pessoais. Procuram sentir-se realizados e por isso tendem a trocar de trabalho algumas vezes na vida. (PEREIRA, 2020 p.7)

“Esta geração foi criada numa época com menor rigidez e, devido a isso, esperam da parte das empresas maior flexibilidade: gostam de trabalhos remotos, de ambientes dinâmicos e valorizam a vida pessoal”. (PEREIRA, 2020 p.7)

Os comportamentos e as expetativas dos trabalhadores e da

empresa mudaram desde os anos 50, as pesquisas apontam que nos dias de hoje, a geração do Milênio ou a Geração Y, assumiu agora a globalidade da força de trabalho. Aliciá-los e atraí- los requererá de uma nova definição do recrutamento. (PEREIRA, 2020 p.7)

Esta geração foi a primeira geração a dizer que não queria um emprego fixo para a vida toda e tanto isto como outros fatores fizeram com que as organizações repensassem os seus modelos de gestão e de retenção de talentos. Nos dias de hoje, estas empresas tentam adaptar-se às expectativas desta nova geração de modo a conseguir retê-los o máximo de tempo possível. (PEREIRA, 2020 p.7)

É possível afirmar que reter talentos é um dos maiores desafios dos Recursos Humanos nos dias de hoje, sendo indispensável entender quais as fundamentais motivações, expectativas, valores e comportamentos dos colaboradores. Meinster<sup>21</sup> (2010) de forma a reter nas organizações indivíduos da geração Y, destaca os seguintes pontos: relevância do feedback, as oportunidades de aprendizagem e o espaço para a criação de novas amizades. (PEREIRA, 2020 p.7)

Seguido de se entender o que faz com que o ambiente de trabalho seja perfeito para estes novos funcionários torna-se importante e necessário realizar mudanças significativas de forma a atrair e reter esses futuros trabalhadores. Essas mudanças são fundamentais para o êxito dos negócios de hoje e de amanhã no Mercado. (PEREIRA, 2020 p.8)

A geração Y formada por pessoas nascidas entre o ano de 1980 e o ano 2000 (LIPKIN; PERRYMORE <sup>22</sup>, 2010, p. 2). Ela se caracteriza por ser uma geração que já nasceu conectada, isto é, com tomada de decisões rápidas e uma inquietação peculiar. Veloso, Dutra e Nakata (2016 apud ROSA 2020, p 86) apontam que esta geração cresceu em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Quando essas pessoas começaram a nascer, no final da década de 1970, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, na década seguinte, a democracia sendo reinstalada; no cenário mundial, a cultura da impermanência e a falta de garantias com os mercados voláteis. (ROSA 2020, p.86)

Os jovens que pertencem à geração Y vêm ocupando mais espaço no ambiente corporativo, criando desafios estratégicos para o desenvolvimento de novos negócios. Portanto, é importante analisar qual o perfil desta geração e quais influências comportamentais e tecnológicas atuam sobre ela. Geração Y, também conhecida como Geração Millenium. (ROSA 2020, p.86)

Entretanto Perrone, Santos e Sobrosa<sup>23</sup> (2012 apud SANTOS 2020, p 8) ressaltam que a Geração Millenium, têm no âmbito profissional a incerteza e risco como partes do processo, pois essa geração não espera estabilidade. Tudo isso ocorre devido ao fato de crescerem vivenciando a voracidade com que o capitalismo se estabeleceu, e transformou enormes organizações à medida que se expandiram pelo mundo, deste modo, essa geração não acredita veemente que planos de longos prazos sejam

---

<sup>21</sup> Meinster, J. C; Willyerd, Karie. (2015) Como orientar a Geração Y. Harvard Business Review. Consultado em: 26 Outubro, 2018, em <https://hbrbr.uol.com.br/comoorientar-a-geracao-y/>.

<sup>22</sup> LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. (2010). A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier.

<sup>23</sup> PERRONE, C. M., Engelman, S., SANTOS, A. P., & SOBROSA, G. M. (2012). A percepção das organizações pela Geração Y. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 6(3), 546-560. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273429771007> - acesso em: 15/04/2020.'

suscetíveis às inconstâncias disseminadas pelo capitalismo.

Os indivíduos da geração Y utilizam uma tecnologia muito desenvolvida e diversificada, de modo a obterem informações de maneira rápida e a resolução de problemas de forma ágil, ampliando assim a sua rede de comunicações. Submersos numa era na qual a tecnologia impera, não conseguem imaginar o mundo sem ela. Segundo Oliveira (2009)<sup>24</sup>, a televisão já não desempenha o mesmo papel que na geração anterior, deixando de ter o carácter educacional e de ajuda e passando a ser um meio de desenvolvimento e interação. Os vídeos jogos embora já existissem na geração anterior, nesta geração apresentam novas funcionalidades e tornam-se um dos marcos dessa época, sendo uma das primeiras tecnologias a oferecer desafios e a comparação dos resultados, através da competitividade e disputa, promovendo interação com a sociedade. A popularização da internet e do computador, agregou valor e promoveu a flexibilidade na execução das tarefas e permitiu ainda o alargamento de conhecimentos. (PEREIRA, 2020 p.12)

Esta geração é considerada por Khoury<sup>25</sup>(2009 apud PEREIRA, 2020 pg.12) como: uma geração otimista, proativa e ambiciosa, que valora o trabalho em equipa e o relacionamento com os líderes. É para este escritor a geração que abrange os “filhos da informação”.

É a geração de resultados e não de processo, cujo futuro é algo que não existe (visão apocalíptica criada a partir dos jogos de computador). Fazem parte de uma elite urbana globalizada, ou seja, expõem em todo o mundo traços homogêneos autónomos da raça, cultura ou posicionamento geográfico. (PEREIRA, 2020 p.14)

Os indivíduos da Geração Millenials, quando candidatos a um emprego, apresentam este como um discurso típico: “Olhe, diga-me o que eu tenha de fazer e não queira saber como vou fazer; respeite a minha vida e informe-me quanto vou ganhar” (LOMBARDIA<sup>26</sup>, 2008; apud, PEREIRA, 2020 pg.14).

Conforme os presentes dados no gráfico a seguir:

---

<sup>24</sup> Oliveira, S. (2009). Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Leitores.

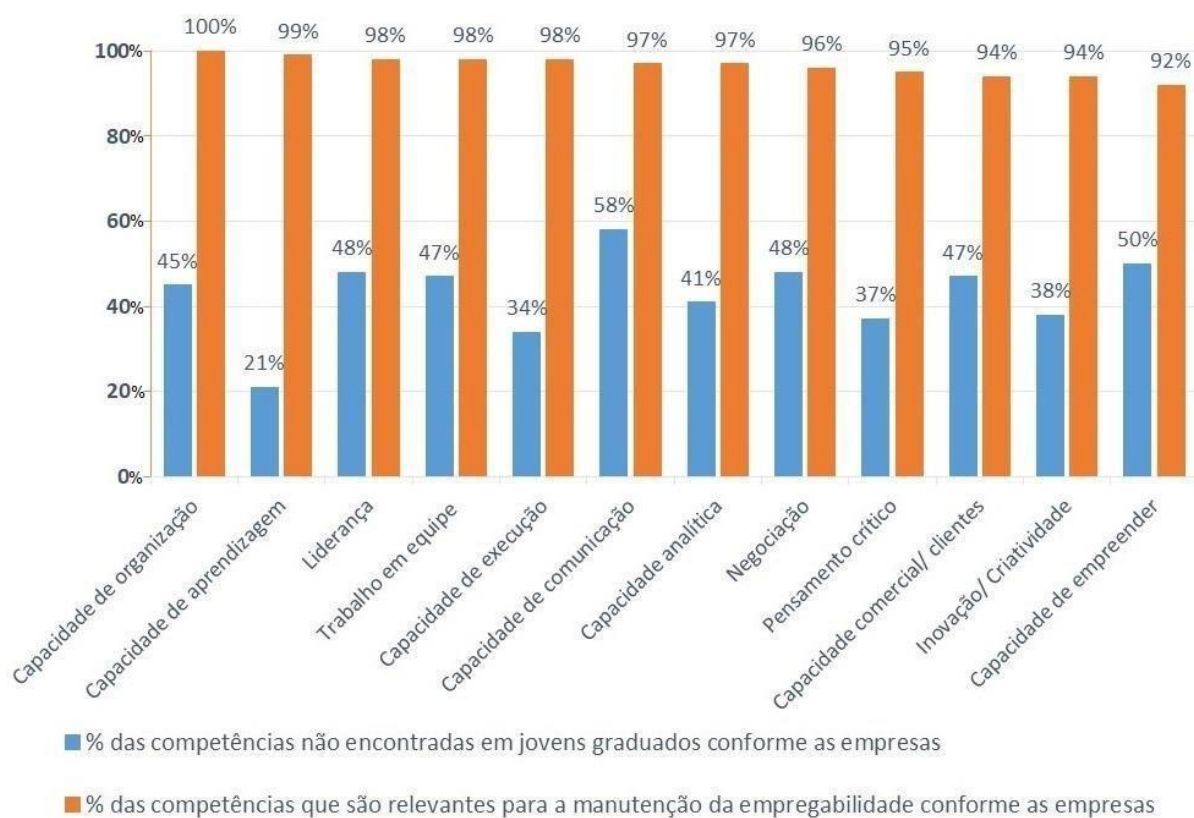
<sup>25</sup> Khoury, K. (2009). Liderança é uma questão de atitude. São Paulo: Senac.

<sup>26</sup> Lombardia, P. G.. (2008, Setembro) Quem é a geração Y. HSM Management.

Consultado em 25 Outubro, 2018, em

<https://pt.scribd.com/document/202447851/Quem-e-a-geracao-Y>

**Gráfico 1: Competências : universitários graduados**



*Figura 1 Fonte: Adaptado de Blázquez et. al (2020, p.56 apud SANTOS 2020, p 22)*

## 4. RECURSOS HUMANOS E A INDÚSTRIA 4.0

### 4.1 Desenvolvimento das *Soft Skills* na Geração Millenium pelos Recursos Humanos

A Geração em questão, a Millenium também conhecida como geração Y são os jovens que atualmente tem entre os 25 e 30 anos, esta geração veio em um tempo onde havia mais liberdade tornando-os mais criativos, valorizando mais a inteligencia e diversidade e possuindo uma mente mais aberta os fornecendo um ótimo espirito empresarial. Com isto se tornaram uma geração que busca mais a realização própria sendo assim podem trocar de empregos algumas vezes, sendo os primeiros a afirmar que não se interessam por empregos para a vida toda. (PEREIRA 2020, p 7)

Dos anos 50 para cá o comportamento das empresas mudaram juntamente com os comportamentos dos funcionários(PEREIRA 2020, p 7).

Diante das transformações ocasionadas pelo processo de globalização e pelos processos tecnológicos, as organizações tiveram que rever sua forma de atuação, seus modelos e instrumentos de gestão, em especial os de gerir pessoas com habilidades cognitivas de alto nível (ALMEIDA<sup>27</sup>, 2008; BANCO MUNDIAL<sup>28</sup>, 2018a; DUTRA<sup>29</sup>, 2011,) e capacidade de criar ideias ou artefatos novos e valiosos (BODEN<sup>30</sup>, 2003).(apud PENHAKI 2019, p 40)

“Pereira<sup>31</sup> (2007) dá destaque a metáfora do Iceberg desenvolvida por Boyatzis que auxiia no entendimento do conceito de competencias construido pelo autor, como apresentado no Figura” (apud MATOS 2020, p 8)

---

<sup>27</sup> ALMEIDA, Ana Célia. Gestão por competências: mapeamento de competências gerais relevantes em um escritório de advocacia. Monografia. Brasília: Uniceub, 2008.

<sup>28</sup> BANCO MUNDIAL. Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. Brazil, p. 39, 2018a. Documento de Trabalho. Disponível em <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%>. Acesso em 09 mar. 2018.

<sup>29</sup> DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1 ed., 9 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

<sup>30</sup> BODEN, Margaret A. The creative mind: Myths and mechanisms. Routledge, 2004.

<sup>31</sup> PEREIRA, Marco Antonio Carvalho. **Competencias para o ensino e a pesquisa**: um survey com docentes de engenharia uimica, 2007. Teste de Doutorado. Universidade de São Pa

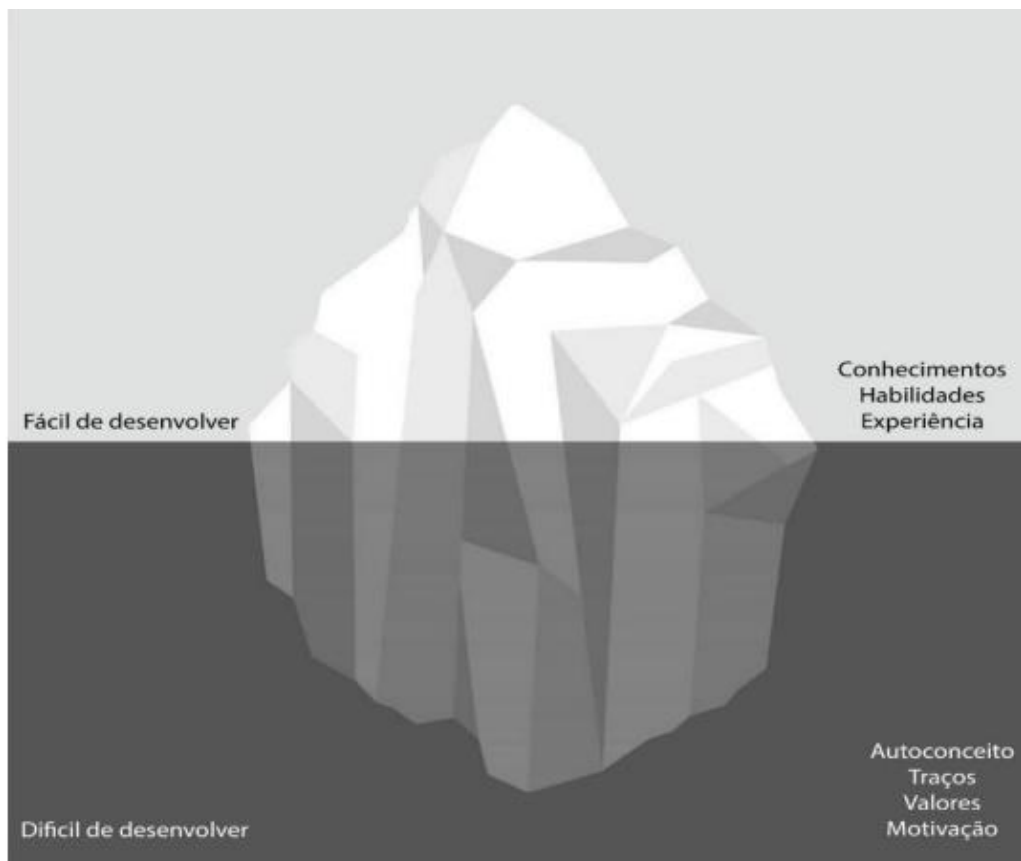


Figura 2 Metáfora do Iceberg desenvolvida por Boyatzis apud MATOS 2020 p 8

Nesta metáfora, fica claro o pensamento de Boyatzis<sup>32</sup> (1982), demonstrando que conhecimentos e habilidades são as características visíveis da competência e de serem mais árduos de se desenvolverem, são mais complexos, tanto em sua conceituação quanto em sua percepção no indivíduo (MATOS 2020, p 8)

Segundo Branco (2013 apud PEREIRA 2020, p 16), os Millennials procuram algo que lhes apresente valor e caso não se sintam realizados na empresa, tendem em despedir-se e procuram novas oportunidades no mundo laboral. De modo a que isso não aconteça, as empresas já adotaram e continuam a adotar novas práticas de gestão específicas para esta Geração, pois, esta é uma geração que ao perceber o seu valor dentro da organização costuma ser leal e comprometida. Nos primeiros dias de trabalho é importante que se coloque ao lado destes profissionais da Geração Y, um profissional mais experiente para que o mesmo possa ficar a par das rotinas de trabalho. O que pode ajudar evitando que o medo e a ansiedade não atrapalhem no seu desenvolvimento.

Nesse seguimento Lancaster e Stillman<sup>33</sup> (2011 apud PEREIRA 2020, p 16, 17), adicionam que atualmente os Millennials estão mais ligados às atribuições do cargo do que com o próprio cargo. Estes jovens pretendem trabalhar em ambientes com harmonia onde exista diálogo entre o chefe e os funcionários. Apreciam receber feedback constantemente podendo assim verem o seu trabalho reconhecido e compreenderem onde erraram de forma a contribuírem ainda mais para a empresa á procura de novos desafios.

<sup>32</sup> BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.

<sup>33</sup> Lancarter, L C. & Stillman, David. (2011) (Tradução: Leandro Woyakoski; Revisão técnica: Adriano Nunes). O Y da questão: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. 1º edição, Saraiva. São Paulo

## 4.2 Indústria 4.0

A Indústria 4.0 é a expressão utilizada para a Quarta Revolução Industrial. Ela se relaciona com todas as transformações causadas pelas novas tecnologias, principalmente de informatização, automação, Internet das Coisas e troca de dados. Esse conceito surgiu e foi utilizado pela primeira vez na maior feira do setor industrial, a Feira de Hannover, na Alemanha, em 2011. O conceito básico da Indústria 4.0 é atrelado a conectar máquinas e sistemas através de redes inteligentes que controlam as linhas de produção e ações de forma autônoma. Hoje, a Indústria 4.0 revoluciona a forma como os negócios e trabalhos são feitos não só dentro das fábricas e manufaturas, por isso tem um peso econômico e social de transformação tão grande quanto as três outras revoluções históricas: a Primeira Revolução Industrial no século 18, que teve início na Inglaterra com a invenção e aplicação da máquina a vapor nas produções; A Segunda Revolução Industrial com os avanços tecnológicos que permitiram a produção em escala de itens transformadores do nosso dia a dia como carros, telefones, televisões, rádios e aviões; E a Terceira Revolução Industrial, logo após a Segunda Guerra Mundial, com a chamada revolução tecnocientífica- integração física entre ciência e produção. (EDUCAÇÃO 2020 p 4)

Antigamente, o operário inserido na divisão do trabalho, se tornava extremamente especialista dentro do cenário organizacional, mas não possuía competências que agregassem ao sistema econômico, caracterizando a estagnação técnico científica da Primeira Revolução Industrial.

Ao longo dos anos, tornou- se necessário a boa relação entre o funcionário e a empresa e assim, criando a exigência de competências técnicas e emocionais atualmente no RH 4.0.

Portanto, com base nos resultados apresentados, nos artigos pesquisados, no que se refere às competências requisitadas dos profissionais da Geração Millenium, que contribuem para a sua colocação no mercado de trabalho, com vistas às perspectivas da 4a Revolução Industrial, são expressas no gráfico a seguir (SANTOS 2020, p 23)



**Gráfico 2.** Competências essenciais para a Geração Millenium na Indústria 4.0

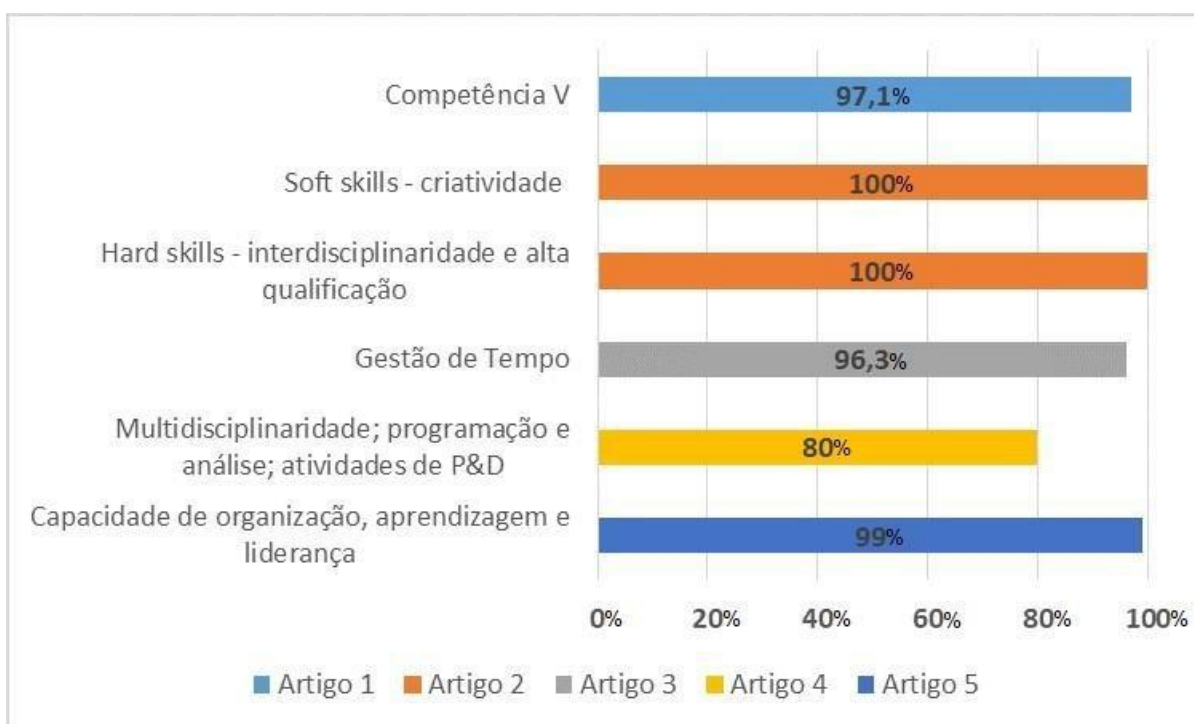


Figura 3 Fonte: SANTOS 2022 p 23.

## **5. METODOLOGIA**

O método desta pesquisa é uma narrativa do tipo revisão bibliográfica. Os dados foram investigados a partir das plataformas de dados Google Acadêmico.

As palavras chaves usadas na busca foram: Soft Skills, Geração, Millenium. Obtendo os seguintes resultados: na Plataforma Scholar Google ou Google Acadêmico, como é mais conhecida. Na busca pela palavra individualmente, obteve-se o resultado de 10.500 ocorrências para Soft Skills; refinando a pesquisa, incluindo a palavra Millenium, o resultado cai para 428 resultados; acrescentando a palavra Geração a busca apresenta 178 resultados de artigos.

Analisando os 178 títulos, foram selecionados 18 artigos, sendo que desses foram escolhidos 04 para compor esta pesquisa, por estarem de acordo com os objetivos deste trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, teve como objetivo analisar a importância das Soft Skills dentro do contexto da geração millenium na indústria 4.0.

Optou-se por falar da Geração Millenium, também conhecida como Geração Y, pois esta geração desenvolveu-se em uma época antes da popularização da internet. Portanto, com competências de gestão de um mundo *off line*, precisou se adaptar à chegada da internet e na atualidade, necessita adaptar-se novamente para atender às exigências da indústria 4.0.

As Soft Skills são às competências comportamentais, que fazem parte da vida pessoal e profissional. Nos tempos atuais, o RH tem um papel importante no desenvolvimento dessas competências dentro da organização, tendo em vista que a geração millenium nem sempre tem essa competência desenvolvida.

Com a indústria 4.0, o desenvolvimento dessas habilidades socioemocionais, e interpessoais são cruciais para o acompanhamento da tecnologia. Para que os colaboradores possam manter a empregabilidade. Com o mercado de trabalho atual, surgiram questionamentos sobre esta geração referente a possíveis influências dos valores da geração que a precedeu, geração X, que possuíam valores mais tradicionais e conservadores.

Com as Soft Skills há a valorização das características comportamentais e emocionais, potencializada junto à indústria 4.0. A geração millenium proporciona facilidade na gestão de Recursos Humanos, em como direcioná-los a essa atualização do mercado tecnológico, pois, segundo Pereira (2020, p.7), “os milleniums têm um espírito empresarial, são criativos,tem uma mente aberta, valorizam a diversidade e a inteligência, o que não traz dificuldades para aprender, desenvolver, se adaptar e acompanhar as tecnologias”.

Shakir<sup>34</sup> (2009); Lavrysh<sup>35</sup> (2016); Kic-Drgas<sup>36</sup> (2018) (apud LOPES-Jr et al 2020 p. 122), concordam que as Soft Skills não devem ser algo esperado naturalmente de estudantes e funcionários. Os autores afirmam que é necessário que as escolas e universidades propiciem maneiras de ensinar

---

<sup>34</sup> Shakir, R. (2009). **Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning**. Asian Pacific Education Review, 10, 309-315.

<sup>35</sup> Lavrysh, Y. (2016). **Soft skills acquisition through esp classes at technical university**. The Journal of Teaching English for Specific and Academic Purpose. 4(3), 517-525

<sup>36</sup> Kic-Drgas, J. (2018). Development of soft skills as a part of an LSP course. E-mentor. 2(74), 27-36.

essas habilidades sociais em conjunto com os diferentes componentes curriculares técnicos na formação inicial. Entretanto, também pode ser um compromisso das organizações a formação continuada sobre *Soft Skills*, pois um profissional com altas habilidades técnicas que não sabe se comunicou trabalhar em equipe torna-se improdutivo no cenário econômico atual.

Contudo, conclui-se que as competências *Soft Skills*, em um cenário de indústria 4.0, adquiriu igual ou maior relevância que as competências *Hard Skills*, objetivando a manutenção da empregabilidade do colaborador.

As escolas e universidades podem fazer uso das Metodologias Ativas, como estratégia para desenvolver as *Soft Skills*. Por exemplo, estimulando os estudantes ao trabalho em equipe, aprendizagem através de projetos, disponibilizando palestras, dentre outras iniciativas em que o aluno seja o protagonista do seu processo de aprendizagem.

Não obstante, as organizações também precisam ampliar a consciência do seu papel de formação e investir tanto em treinamentos técnicos, como nos comportamentais. Esse é o grande desafio dos Recursos Humanos, priorizar o desenvolvimento dos colaboradores. Dentro das possibilidades de cada organização, poder oferecer as tecnologias disponíveis no mercado e preparar a equipe para operar com eficiência.

Alguns dos autores estudados, falam de uma mudança de *mindset*, ou seja, uma mudança de mentalidade. O profissional passa a estar continuamente em desenvolvimento. Uma vez, que as novas tecnologias (indústria 4.0) estão sendo substituídas de forma exponencial.

## REFERÊNCIAS

EDUCAÇÃO, SLASH. **Tudo o que você precisa saber sobre Soft Skills e como desenvolvê-las na prática**-E-book Slash/Education, PUCPR-Grupo Marista, 2020. Disponível em: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6110345/slash-ebook\\_Tudo-sobre-soft-skills.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6110345/slash-ebook_Tudo-sobre-soft-skills.pdf) Acessado em: 30/05/2022

GRANJA, Vera Lúcia Ferreira. **Impacto das Soft Skills no Desenvolvimento das Pessoas**. Coimbra, 2019. Disponível: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31884/1/Vera\\_Granja.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31884/1/Vera_Granja.pdf) Acessado em: 30/05/2022

LOPES-Jr. Derson da S. et al. **Liderança Autêntica e desenvolvimento de Soft Skills**. RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, v. 7, n. 2, p. 120-135, 2020. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/viewFile/237/147> Acessado em: 17/05/2022

MATOS, Matheus Lobo. **Estudo sobre o conhecimento e o desenvolvimento de Soft Skills** no curso de administração da UFMA. São Luis, 2020. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/4560/1/MATHEUS-MATOS.pdf> Acessado em: 23/05/2022

PEREIRA, Daniela Filipa Alves. **A Geração Millenium e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional**. Mestrado em Marketing e Comunicação. Coimbra, 2020. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31352/1/DANIELA\\_PEREIRA.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31352/1/DANIELA_PEREIRA.pdf) Acessado em 17/05/2022

PENHAKI, Juliana de Rezende. **SOFT SKILLS NA INDÚSTRIA 4.0**. Curitiba, 2019. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT\\_PPGTE\\_M\\_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende\\_2019.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf) Acessado em: 28/05/2022

ROSA, Mônica Pereira. **Competência, comportamento e tecnologia: as mudanças no mundo do trabalho e a Geração Millennium**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/view/51033/34403> Acessado em: 25/05/2022

SANTOS, João Pedro Borges Almeida. **O Profissional da 4ª Revolução Industrial: as competências essenciais para a Geração Millenium**. Goiás, 2020. Disponível em: [https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/513/1/DOC.J.P.TCC\\_JO%2C%20PEDRO.OK.SUB.-convertido.pdf](https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/513/1/DOC.J.P.TCC_JO%2C%20PEDRO.OK.SUB.-convertido.pdf) Acessado em: 23/05/2022

SCHULZ, Bernd. **The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge**. Polytechnic of Namibia 2008 Disponível em: <https://ir.nust.na/bitstream/10628/39/1/The%20Importance%20of%20Soft%20%20Skills-Education%20beyond%20academic%20knowledge.pdf> Acessado em: 09/05/2022

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. ***A importância das Soft Skills nas competências profissionais.*** Coimbra, 2019. Tese de Doutoramento. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco\\_Travassos.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco_Travassos.pdf) Acessado em: 09/05/2022