

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO COMPORTAMENTAL: Uma Análise Dos Futuros
Administradores
BEHAVIORAL MANAGEMENT: An Analysis of Future
Administrators

Emanoelly Helena Do Nascimento¹
Laisa De Oliveira Machado²
Maria De Fátima Ferreira De Araújo³
Ygor Henrique Gentil Martinez⁴
Prof. Me. Leônidas Magno de Moraes⁵
Prof. Elton Orris Marinho da Silva⁶

Resumo: O referido estudo objetivou ressaltar a importância do aprimoramento das habilidades comportamentais dos alunos do Etim Administração da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. Nesse contexto, serão exploradas as soft skills, essenciais no ambiente profissional, enquanto se analisa o comportamento dos alunos no ambiente escolar, levando em consideração seus valores e influências. A administração, a gestão de pessoas e o capital intelectual serão explorados, destacando-se sua importância para o sucesso organizacional. A gestão comportamental será abordada, com foco na compreensão do comportamento humano nas organizações. A conclusão abordará o desafio de alinhar as soft skills dos alunos com o mercado de trabalho, indicando a necessidade de investigações mais aprofundadas. Será enfatizada a importância contínua do desenvolvimento das soft skills e da gestão comportamental para o êxito profissional.

Palavras-chave: Gestão comportamental¹. Soft skill e Hard skill². Administração³.

Abstract: *The aforementioned study aimed to highlight the importance of improving the behavioral skills of students in the Etim Administration program at Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. In this context, soft skills, essential in the professional environment, will be explored while analyzing the behavior of students in the school environment, taking into account their values and influences. Administration, people management, and intellectual capital will be examined, emphasizing their importance for organizational success. Behavioral management will be addressed, focusing on*

¹ Técnico em [Administração] – emanoelly.nascimento@etec.sp.gov.br

² Técnico em [Administração] – laisa.machado01@etec.sp.gov.br

³ Técnico em [Administração] – maria.araujo282@etec.sp.gov.br

⁴ Técnico em [Administração] – ygor.martinez@etec.sp.gov.br

⁵ [Professor nível técnico] – Leonidas.morais@etec.sp.gov.br

⁶ [Professor nível técnico] – elton.silva126@etec.sp.gov.br

understanding human behavior in organizations. The conclusion will discuss the challenge of aligning students' soft skills with the job market, indicating the need for further investigation. The continuous importance of developing soft skills and behavioral management for professional success will be emphasized.

Keywords: Behavioralmanagement1. Soft skill and Hard skill2. Administration3.

1 INTRODUÇÃO

A gestão comportamental é crucial no cenário profissional atual, destacando a importância das soft skills para o sucesso no mercado de trabalho. Este estudo visa aprimorar as soft skills dos alunos do Etim Administração da Etec Padre Carlos Leôncio da Silva, preparando-os para os desafios profissionais. A pergunta problema é: Como aperfeiçoar o desenvolvimento das soft skills dos alunos do terceiro ano do Etim administração da Etec Padre Carlos Leôncio da Silva para o mercado de trabalho?

As hipóteses a serem investigadas neste estudo incluem: melhoria na qualidade dos perfis para o mercado de trabalho; incremento no desenvolvimento das soft skills dos alunos do terceiro ano do Etim Administração da Etec Padre Carlos Leôncio da Silva; aumento da taxa de empregabilidade de jovens no mercado de trabalho.

O objetivo geral deste estudo é aprimorar as soft skills dos alunos do terceiro ano do Etim Administração da Etec Padre Carlos Leôncio da Silva.

Com o propósito de atingir esse objetivo, os objetivos específicos incluem: avaliar as soft skills demandadas pelo mercado de trabalho; identificar as principais soft skills proporcionadas pelo curso de administração integrado ao ensino médio; e alinhar as soft skills dos alunos do terceiro ano Etim do curso de administração com os requisitos do mercado de trabalho.

Como justificativa social, este estudo visa abordar a atual dificuldade de muitos recém-formados ao ingressar no mercado de trabalho, devido à carência de comportamento profissional e soft skills. A pesquisa busca preparar futuros colaboradores, aprimorando suas habilidades comportamentais para aumentar a aceitação no mercado de trabalho. Adicionalmente, as empresas frequentemente enfrentam o desafio de encontrar colaboradores com as habilidades necessárias, exigindo treinamento adicional.

Como justificativa científica, são consideradas estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) que apontam uma taxa de desocupação de cerca de 29,5% entre jovens de 18 a 24 anos, sublinhando a necessidade de uma educação que vá além do conhecimento técnico. Estudos da Fundação Roberto Marinho e Fundação Rosalina Soares indicam que a empregabilidade de estudantes que concluíram o ensino médio e técnico é 81,1% maior do que aqueles com apenas o ensino médio. No mercado de trabalho, a diferenciação não se limita ao conhecimento técnico, mas abrange as habilidades comportamentais, conhecidas como soft skills. As empresas procuram profissionais com competências como liderança, motivação, comunicação e tomada de decisão, evidenciando a importância dessas habilidades na contratação.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Soft skills e hard skills

As soft skills e hard skills são dois tipos distintos de habilidades que os profissionais precisam ter. As hard skills são habilidades técnicas e específicas para uma função, muitas vezes mensuráveis e ensinadas de forma mais direta.

Hard skills estão associadas a aspectos técnicos da execução de um trabalho. Essas habilidades geralmente exigem a aquisição de conhecimento, são principalmente de natureza cognitiva e são influenciadas pela pontuação do quociente de inteligência de um indivíduo. (WEBER, 2011, p.98).

Por outro lado, as soft skills são habilidades comportamentais, emocionais e sociais que afetam a forma como as pessoas interagem, trabalham em equipe e resolvem problemas. Ambas as habilidades são cruciais para o sucesso profissional.

Como lembra Matteson (2016), Soft skills são um conjunto de habilidades de gestão de pessoas, importantes para muitas profissões e cargos.

Em nossa trajetória pessoal e profissional, é comum encontrarmos um cenário no qual algumas de nossas soft skills se destacam, enquanto outras demandam mais atenção e esforço para serem desenvolvidas. Essa é uma realidade compartilhada por muitos, e é importante entender que o desenvolvimento das soft skills é uma jornada contínua.

Reconhecer nossas áreas de excelência é um passo crucial. Isso nos permite alavancar nossas habilidades já bem desenvolvidas para nos destacarmos em nossos papéis e colaborações. Por outro lado, identificar as soft skills que precisam de aprimoramento nos dá a oportunidade de direcionar nossa energia para o crescimento pessoal e profissional.

Temos muitos músculos, alguns bem desenvolvidos e outros que estão mais atrofiados, ou seja, pouco exercitados. Com nossas habilidades comportamentais, ocorre a mesma coisa, ou seja, temos soft skills bem desenvolvidas e outras às quais precisamos nos dedicar a desenvolver. (ANTUNES; SPADOTO, 2021, p. 14-15)

2.2 Comportamento dos alunos no ambiente escolar

O comportamento dos alunos em um ambiente educacional desempenha um papel crucial na determinação do sucesso acadêmico e na promoção de um ambiente de aprendizado saudável. Para compreender a dinâmica comportamental dos estudantes da ETEC Padre Carlos Leônico da Silva, é fundamental considerar diversas variáveis e conceitos relacionados.

Um dos principais fatores que influenciam o comportamento dos alunos são o conjunto de valores, crenças, sentimentos e atitudes que eles trazem para a escola.

KANAANE (2017 apud SILVA, 2021) A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação.

Dessa maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.

Isso implica que as atitudes dos alunos são moldadas por um conjunto complexo de influências, desde suas crenças pessoais até suas interações sociais.

O cenário educacional moderno, caracterizado por rápidas mudanças e demandas por inovação, destaca a crescente importância do desenvolvimento de Soft Skills.

"O anseio por inovações em todas as esferas sociais e empresariais apenas aguça a necessidade de avanço no ensino das Soft Skills." (ANTUNES, 2020, p.13)

As Soft Skills, como comunicação eficaz, empatia e trabalho em equipe, são habilidades comportamentais que não apenas facilitam o sucesso acadêmico, mas também preparam os alunos para enfrentar os desafios do mundo real.

Além de afetar o desempenho acadêmico, o comportamento dos alunos tem um impacto direto na administração dos recursos humanos da instituição de ensino.

O comportamento está relacionado aos procedimentos adotados na administração dos recursos humanos da organização, aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que dela participam e ao seu relacionamento interpessoal. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p.69)

Portanto, entender como os alunos se comportam é crucial para a gestão eficaz da escola e para o bem-estar geral da comunidade acadêmica.

2.3 Administração

A administração é uma disciplina que envolve processos de tomada de decisões, sendo de extrema importância em qualquer escala de manipulação de recursos para alcançar objetivos, sejam eles individuais, sociais, grupais, organizacionais ou familiares.

Como lembra Maximiano (2012), este processo administrativo abrange cinco funções, sendo elas: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

O curso de administração desempenha um papel fundamental ao preparar os alunos para enfrentar os desafios do mundo corporativo. A administração fornece aos estudantes as bases teóricas e práticas necessárias para gerenciar processos, recursos e pessoas de maneira eficaz, contribuindo para o sucesso das organizações em diversos setores.

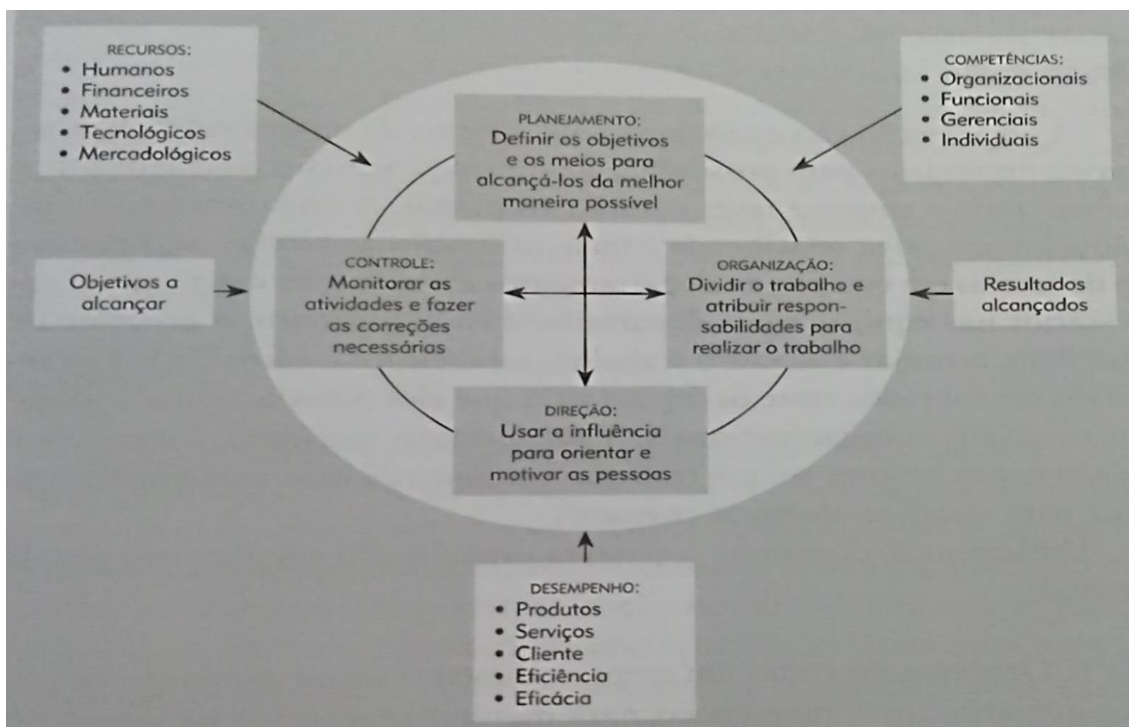
Segundo um ponto de vista mais amplo, a tarefa básica da administração consiste em interpretar os objetivos globais propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional global por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2011, p.14-15)

Tendo em vista a tarefa básica da administração, o dever básico do administrador é agir como um líder orientador, que não apenas define metas e diretrizes, mas também se envolve ativamente na condução e supervisão das atividades da equipe. O administrador desempenha um papel crucial ao oferecer suporte e assistência, promovendo um ambiente de trabalho que favorece o desenvolvimento e a realização dos membros da equipe.

Outros acentuam que se deve ressaltar no administrador que a sua responsabilidade primeira é dirigir o trabalho dos outros e de seu departamento como um todo. Sua tarefa é coordenar o esforço total e dar assistência e apoio ao pessoal e levá-los à consecução de seus objetivos. (MINICUCCI, 2011, p.17)

Sendo assim, administração é o cerne de qualquer organização, essa dinâmica é guiada pelos objetivos globais da organização, transformando-os em ações organizacionais em escala global. Esse processo visa atingir metas de forma eficiente e eficaz, como exemplificado na Figura 1. Resumidamente, a administração impulsiona a aplicação das competências e recursos organizacionais para alcançar objetivos determinados.

Figura 1 Processo administrativo para transformar objetivos em resultados



Fonte: Idalberto Chiavenato, 2011.

Na imagem são mostrados os quatro pilares essenciais do processo de administração. Primeiramente, o planejamento delinea os objetivos futuros da organização e os meios para alcançá-los. Em seguida, a organização estabelece a estrutura e os recursos necessários para viabilizar a execução do planejamento, representando a base para a concretização dos planos. A terceira função, a direção, entra em cena para influenciar e motivar as pessoas, ativando-as na busca dos objetivos organizacionais. Por fim, o controle assume a responsabilidade de monitorar e avaliar o desempenho da organização, assegurando que as atividades estejam alinhadas ao que foi planejado, organizado e dirigido. Este processo contínuo garante que a organização esteja no caminho certo em direção ao cumprimento de seus objetivos.

2.4 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas concentra-se no desenvolvimento e coordenação das interações entre os colaboradores de uma organização.

Como lembra Medeiros (2017), a gestão de pessoas tem como principal desafio apoiar e promover mudanças organizacionais, alinhar as pessoas a estratégias de negócio, assim como desenvolver e capacitar gestores.

Mediante uma abordagem estratégica, seu objetivo é maximizar o potencial dos recursos humanos, garantindo que suas habilidades individuais e coletivas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

“A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc”

(GIL, 2012, p. 24)

Compreender as práticas de Gestão de Pessoas é de extrema importância para a preparação dos alunos. Isso não somente em termos técnicos, mas também para desenvolver habilidades comportamentais essenciais à colaboração e produtividade no ambiente de trabalho.

Como lembra Chiavenato (2014), a GP auxilia o administrador a exercer quatro funções que não podem ser desempenhadas sozinhas, sendo elas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Com sua equipe, o executor atinge metas, objetivos e resultados.

2.5 Gestão de capital intelectual

O capital intelectual não é apenas um conjunto de habilidades técnicas, mas sim uma base de inteligência competitiva dentro das organizações. Ele abrange conhecimento, experiência, criatividade e a capacidade de inovar. Esse ativo intangível não apenas agrega valor aos produtos e serviços oferecidos, mas também impulsiona o crescimento e o sucesso duradouro das empresas.

O Capital Intelectual representa o epicentro do potencial de uma organização, conforme O Instituto Nacional de Ensino (2021), embora uma categoria de intangível não exista sem o suporte de outra, entende-se que o Capital Humano é importante para a existência das demais categorias, bem como para a integração e sinergia entre os componentes dos intangíveis, formando o Capital Intelectual.

No contexto atual, onde a inovação, a agilidade e a adaptabilidade são essenciais para a sobrevivência das organizações, a gestão de capital intelectual emerge como uma estratégia vital. Isso não apenas valoriza os colaboradores, mas também fomenta um ambiente onde a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimento é incentivado.

Abordar a gestão de capital intelectual significa garantir que os alunos estejam cientes da importância de suas habilidades e conhecimentos individuais para o sucesso profissional.

Leone (2010 apud AGUIAR; 2018) é perceptível que o ser humano é muito especial por ser dotado de capacidade intelectual, por conseguir pensar e aprender a posicionar-se em diversas situações distintas, a autora busca demonstrar que as empresas têm consciência disto, alterando assim a maneira como enxergam as pessoas, fazendo com que as empresas parem de enxergar as pessoas apenas como recursos ou até mesmo muitas vezes como extensão das máquinas, para começarem a enxergar as pessoas como um capital intelectual, uma base de inteligência competitiva dentro das organizações.

Ao longo da história das organizações, o conhecimento sempre foi um ativo valorizado. Diante de decisões complexas, os líderes buscavam aqueles que se destacavam por sua sabedoria e conhecimentos. Esse conhecimento, que alimenta o desenvolvimento do capital intelectual, é mais do que uma simples vantagem; é uma vantagem competitiva sustentável.

As pessoas sempre valorizaram o conhecimento dentro das organizações, pois, quando um gerente precisava tomar alguma decisão difícil em determinada área, procurava aquelas pessoas que admirava pelos conhecimentos e pela sabedoria que haviam demonstrado ter ao longo do tempo. O conhecimento que fornece subsídios para o desenvolvimento do capital intelectual é uma vantagem competitiva sustentável, porque quase sempre os concorrentes conseguem copiar os produtos, apresentar nível de qualidade compatível e igualar o preço do líder de mercado; porém, quando isso acontece, a empresa que gerencia idéias e conhecimento já poderá estar fornecendo a esse mercado outro ganho em eficiência. (PEREIRA, 2014, p.45).

2.6 Gestão comportamental

A gestão comportamental é um campo da administração que se concentra na compreensão e no gerenciamento do comportamento humano nas organizações. Ela reconhece que, além das competências técnicas, as interações humanas desempenham um papel fundamental no sucesso de uma empresa. Sendo assim, uma abordagem essencial para aperfeiçoar o desempenho humano nas organizações. O conceito de desempenho humano destaca a importância de dois elementos cruciais: o desejo intrínseco de realizar, representado pela motivação, e a capacidade cognitiva e experiencial para executar tarefas de maneira eficaz.

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o "querer fazer", que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o "saber fazer", isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa. (MARRAS, 2011, p.168)

No âmbito da gestão comportamental, os gestores buscam compreender como os indivíduos se comportam, reagem e interagem dentro de um ambiente de trabalho.

"Os administradores buscam resultados, e estes nada mais são do que o produto final dos comportamentos das pessoas" (Pasetto; Mesadri, 2012, p. 40)

Isso envolve a análise de fatores psicológicos, sociais e emocionais que influenciam o desempenho e o relacionamento entre os colaboradores. Ou seja, a gestão comportamental é uma disciplina que reconhece a influência fundamental das necessidades humanas no desempenho e no bem-estar dos colaboradores nas organizações. Quando essas necessidades são satisfeitas, o resultado é a motivação, a produtividade e a felicidade no ambiente de trabalho.

"Quando essas necessidades são satisfeitas, ficamos motivados, produtivos e felizes. Quando são contrariadas, motivação, produtividade e felicidade despencam" (PINK, 2019, p. 71).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi um estudo de caso exploratório que consistiu na aplicação de dinâmicas com o objetivo de avaliar as soft skills dos alunos do terceiro ano Etim de administração da Etec Padre Carlos Leôncio da Silva. As dinâmicas ocorreram ao longo de três dias, e cada dia foi dedicado a atividades diferentes.

3.1 Dinâmicas

No primeiro dia foram aplicadas quatro dinâmicas, são elas:

- 1. Dinâmica "Desenho às cegas": Os alunos, divididos em grupos, foram desafiados a desenhar uma imagem exibida na televisão sem que o "artista" responsável pelo desenho pudesse visualizá-la. Os demais membros do grupo forneceram instruções para orientar o desenho, visando avaliar a capacidade de dar e seguir instruções, além de promover a comunicação entre os participantes.
- 2. Dinâmica "Pirulito": Os alunos enfrentaram o desafio de abrir a embalagem e consumir um pirulito segurando-o com apenas um braço esticado para a frente, sem o uso da outra mão. A atividade evidenciou a necessidade de aprimorar a colaboração entre os grupos, pois alguns alunos tentaram resolver o problema individualmente, em vez de solicitar ajuda mútua para encontrar maneiras de consumir o pirulito sem usar a mão livre.
- 3. Dinâmica "Mãos Dadas": Os alunos foram desafiados a formar um grande círculo, memorizar seus vizinhos e, em seguida, se misturar. Posteriormente, tinham que se reunir em um espaço reduzido e tentar recriar o círculo original, dando as mãos aos vizinhos. Essa atividade exigiu trabalho em equipe, habilidade para seguir instruções, promoveu a liderança e fortaleceu os laços do grupo.
- 4. Dinâmico "Cubo Solidário" adaptada: Os participantes foram desafiados a criar um saquinho de presente seguindo um tutorial, com a limitação de

assistir ao tutorial apenas uma vez. Com o tempo proposto foi possível a avaliação da paciência dos participantes.

No segundo dia foram aplicadas duas dinâmicas, sendo elas:

- 5. Dinâmica "Observação": Os alunos foram divididos em grupos e incumbidos de observar cuidadosamente as pessoas de seu grupo, memorizando suas características. Posteriormente, com os olhos fechados, foram desafiados a responder perguntas feitas pelos apresentadores, como "quem está usando uniforme?". Essa atividade avaliou a capacidade de atenção aos detalhes e a habilidade de comunicação eficaz.

- 6. Dinâmica "Castigo": Os alunos receberam um papel para escrever seus próprios nomes, o nome de um colega e um castigo considerado apropriado para essa pessoa. Posteriormente, os papéis foram recolhidos, e o "feitiço virou contra o feiticeiro", ou seja, aqueles que propuseram o castigo foram encarregados de executá-lo. Os alunos que decidiram que seus colegas não mereciam castigo foram poupados. Essa dinâmica avaliou a empatia dos alunos e tocou em aspectos de sua inteligência emocional.

No terceiro dia, foram aplicadas outras três dinâmicas, sendo elas:

- 7. Dinâmica "Semelhanças": Os alunos foram organizados em grupos e desafiados a identificar semelhanças em suas experiências profissionais. O propósito dessa atividade foi fomentar a comunicação e destacar habilidades compartilhadas entre os participantes.

- 8. Dinâmica "Segredo": Os alunos compartilharam anonimamente segredos, problemas ou situações delicadas, escrevendo em pedaços de papel. Os papéis foram recolhidos, embaralhados em uma caixa, e cada aluno retirou um papel, assegurando que não era o seu próprio. Em seguida, leram o conteúdo do papel e ofereceram uma solução ou sugestão para o problema, segredo ou situação. Essa dinâmica teve como objetivo avaliar a empatia dos alunos e a capacidade de lidar com questões sensíveis e desafiadoras.

- 9. Dinâmica "Paciência": Os alunos foram divididos em dois amplos grupos e ouviram a leitura repetida de um texto intitulado "Naum: até onde vai a paciência de Deus?" Em determinados momentos, deveriam se levantar quando palavras específicas eram mencionadas no texto. Essa atividade visou testar a

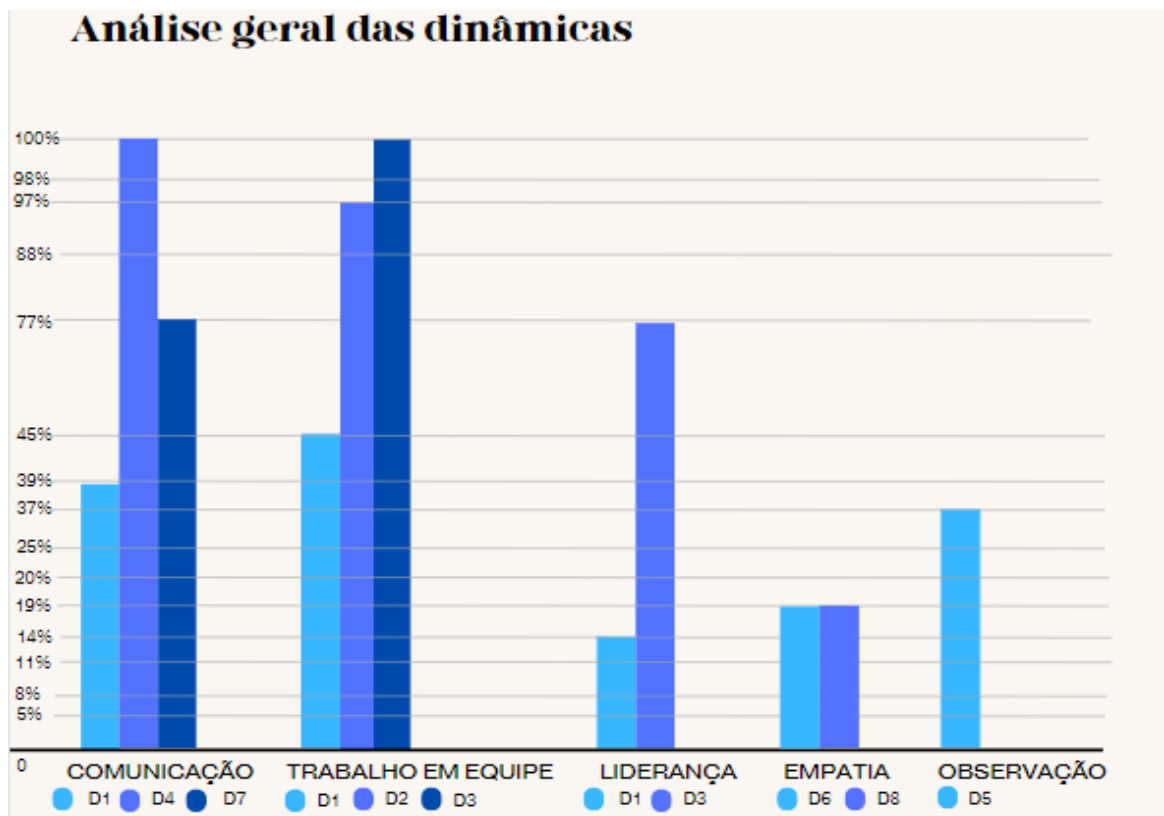
paciência, tolerância, capacidade de seguir regras e manter a atenção dos participantes, considerando que o texto foi repetido várias vezes.

3.2 Análise de discussão de resultados

Durante os três dias de dinâmicas, pudemos analisar o comportamento e as habilidades dos alunos do terceiro ano do curso técnico integrado em Administração da Etec Padre Carlos Leôncio da Silva. No entanto, foram identificados alguns desafios e pontos fortes comuns entre os participantes.

Nesta análise destacaram-se habilidades notáveis, como comunicação, liderança, observação, trabalho em equipe e empatia, como observado no gráfico 1.

Gráfico 1 Análise geral das dinâmicas (Soft skills mais marcantes)



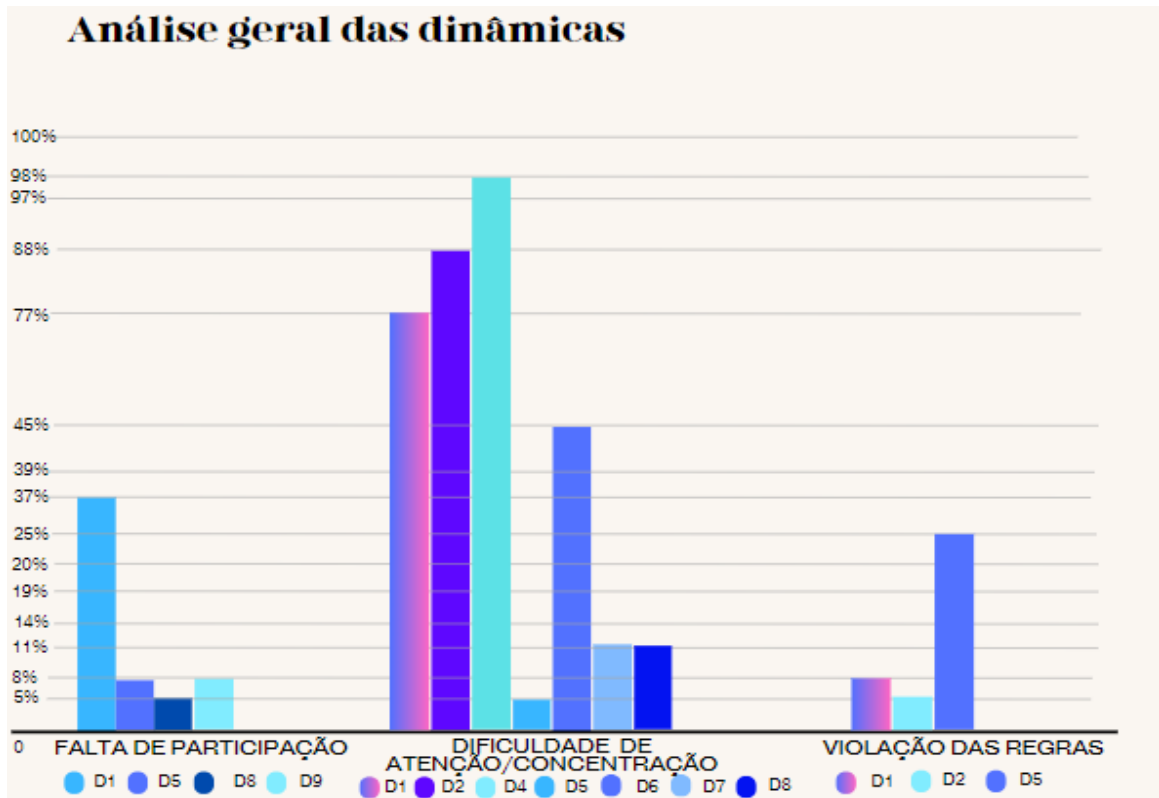
Fonte: Dos próprios autores, 2023.

O gráfico destaca que, embora algumas habilidades dos alunos se sobressaíam em três dinâmicas específicas, é essencial aprimorá-las de forma abrangente para destacarem-se completamente. Algumas competências ainda

requerem desenvolvimento, considerando seu impacto significativo no avanço profissional e pessoal dos alunos.

Ao analisar os alunos, observa-se uma taxa significativa de defasagens, principalmente quando se trata de concentração, como mostrado no gráfico 2.

Gráfico 2 Análise geral das dinâmicas (Defasagens)



Fonte: Dos próprios autores, 2023.

Os elementos destacados no Gráfico 2 têm um impacto negativo na interação no ambiente escolar, evidenciando a importância fundamental do desenvolvimento dessas habilidades para a formação e o sucesso profissional dos alunos. Este estudo pode ser considerado um ponto inicial para despertar o interesse no aprimoramento das competências comportamentais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da complexidade e exigência das soft skills, é evidente que o objetivo geral deste estudo, que buscava aperfeiçoar as habilidades comportamentais dos alunos do terceiro ano do Etim Administração da Etec Padre Carlos Leônico da

Silva, não foi plenamente alcançado no curto período de aplicação da metodologia proposta. Os resultados limitados indicam que o método das dinâmicas se mostrou ineficaz em proporcionar mudanças substanciais no comportamento dos alunos em um intervalo de tempo tão breve.

Dos objetivos específicos, todos foram alcançados, exceto o último, que visava alinhar as soft skills dos alunos com os requisitos do mercado de trabalho. Esse objetivo não foi concluído devido à restrição temporal para a aplicação da metodologia, considerando que o alinhamento efetivo demanda a aquisição de novas habilidades comportamentais ao longo de meses ou até anos.

No que diz respeito às hipóteses, as duas primeiras poderiam ser confirmadas com um período mais extenso de desenvolvimento, implementação, observações e análises. A terceira hipótese, relacionada ao aumento da taxa de empregabilidade, precisaria ser avaliada à medida que os alunos ingressassem no mercado de trabalho.

A reflexão crítica do grupo destaca que, embora tenham sido observadas mudanças comportamentais, o curto período de intervenção limitou a visualização plena dos impactos desejados. Recomenda-se, assim, estudos futuros com aplicação da metodologia ao longo de um período mais amplo para uma avaliação mais abrangente das mudanças comportamentais. Este trabalho, apesar das limitações temporais, oferece insights valiosos para pesquisas subsequentes sobre o desenvolvimento de soft skills no ambiente educacional.

5 REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. de. **Capital intelectual como uma ferramenta para o aumento da competitividade**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes / avm pós-graduação lato: Sensu, 2018.

ANTUNES, Lucedile. **Soft skills: Competências essenciais para os novos tempos**. Portal: Literare Books International, 2020. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/>. Acesso em 08 nov. 2023.

ANTUNES, Lucedile; SPADOTO, Marcel. **Soft skills: habilidades do futuro para o profissional do agora**. Portal: Literare Books International, v.2, 2021. Disponível em: <https://biblion.odilo.us>. Acesso em 27 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos.** 2ª ed. Manole, 2011.

CORREIO BRAZILIENSE. Brasília-Distrito Federal: Grupo Diários Associados, 2022.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GIL, Antonio Carlos; **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INE. EAD INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO. **Capital intelectual comunidade e capital social.** 1ª ed. 2021. Disponível em: <https://doceru.com/doc/nxsv8c5v>. Acesso em 13 set. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** IBGE, 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14ª ed. Saraiva, 2011.

MATTESON, Miriam L.; ANDERSON, Lorien; BOYDEN, Cynthia. **Soft skills: A phrase in search of meaning.** Portal: Libraries and the Academy, v.16, 2016. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/609811>. Acesso em 26 abr. 2023.

MEDEIROS, Maria Isabela. **Comportamento humano e gestão de pessoas nas organizações: estudo de caso em uma organização de saúde.** Santa Catarina: Especialização em Gestão de Pessoas, 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11759>. Acesso em: 26 set. 2023.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração.** 5ª ed. Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7ª ed. Atlas, 2012.

PASETTO, Neusa Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia.** Curitiba: Ibpex, 2012.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial: gestão estratégica de pessoas e competências.** 1ª ed. Saraiva, 2014.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0.** 1. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Disponível em: <https://doceru.com/doc/51nvv5>. Acesso em: 05 set. 2023.

WEBER, Melvin R. et al. **Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry level managers.**v.1, 2011. Disponível em: [Journal of Tourism Insights](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10937179.2011.614444). Acesso em 26 abr. 2023.