

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec DE CIDADE TIRADENTES**  
**Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em**  
**Recursos Humanos**

**Amanda Jovino da Silva**  
**Beatriz Alves dos Santos**  
**Murilo Roberto de Almeida**  
**Vinicius da Silva Soares**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL PARA**  
**DESENVOLVER *SOFT SKILLS***

**São Paulo**  
**2024**

**Amanda Jovino da Silva**  
**Beatriz Alves dos Santos**  
**Murilo Roberto de Almeida**  
**Vinicius da Silva Soares**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL PARA  
DESENVOLVER *SOFT SKILLS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso técnico em Recursos Humanos da ETEC Cidade Tiradentes, orientado pela prof<sup>a</sup> Lilian Rocha e Prof. Reinaldo Gama, como requisito parcial para obtenção do título Técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**  
**2024**

Dedicamos este trabalho às nossas famílias, que sempre estiveram ao nosso lado, oferecendo apoio, carinho e motivação para seguirmos em frente, mesmo diante das dificuldades. Aos amigos e colegas de jornada acadêmica, que compartilharam momentos de aprendizado, desafios e conquistas, tornando essa experiência ainda mais significativa. E, por fim, aos professores, mentores e orientadores, cujos ensinamentos foram essenciais para a realização deste trabalho.

Com gratidão e união, Amanda, Murilo, Vinícius e Beatriz.

## **AGRADECIMENTOS**

Nós, Amanda, Murilo e Vinicius gostaríamos primeiramente de agradecer ao bom e glorioso Deus por sempre nos conceder força, saúde e coragem, tranquilizar nosso espírito nos momentos de angústia durante essa trajetória acadêmica, aos professores, Lilian Rocha e Reinaldo Gama pelas correções que nos ajudaram a apresentar um melhor desempenho no nosso processo, contribuindo para nossa formação profissional ao longo desse curso. Agradecer também a todos os nossos professores por compartilharem sabedoria, sempre agregando no conhecimento não apenas racional, mas no caráter, por principalmente ajudarem a nos tornar profissionais cada vez melhores, e pela paciência e dedicação de nos ensinarem.

Eu, Beatriz, gostaria de agradecer a minha mãe e ao meu marido por se fazerem tão essenciais e importantes não só nessa jornada acadêmica, mas como em toda a minha vida, me fortalecendo em todos os momentos, compartilhando sempre conhecimento, sabedoria e inteligência para viver nesse mundo, com paciência e cuidado. Agradeço por ter fé em mim mesma e nunca desacreditar do que sou capaz. Por fim, agradecer também a todos os professores que me forneceram conhecimento e contribuíram para a minha chegada até aqui.

“Eu sempre fui um sonhador... e é isso que me mantém vivo!”.

Racionais MC's (2002)

## RESUMO

Este trabalho demonstra como o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) pode auxiliar no aprimoramento das *soft skills*, cada vez mais essenciais para as empresas que visam funcionários com competências comportamentais buscadas pelo mercado de trabalho. Para avaliar a eficácia do plano na definição de metas para o crescimento profissional, utilizamos uma metodologia de pesquisa que inclui revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Realizamos uma pesquisa na empresa Pérola Casa do Coco, onde analisamos o conhecimento dos funcionários sobre o plano de desenvolvimento individual e suas *soft skills*. Os resultados ressaltaram a importância de um Plano de Desenvolvimento Individual para a melhoria em habilidades como liderança e comunicação, impactando positivamente no desempenho e engajamento dos colaboradores. A pesquisa também evidenciou a relevância do apoio da liderança nesse processo e sugeriu um acompanhamento constante para assegurar o desenvolvimento sustentável dessas habilidades. Assim, este estudo reforça que um Plano de Desenvolvimento Individual bem estruturado pode ser um instrumento eficaz para promover o crescimento profissional e fortalecer a cultura organizacional nas empresas.

**Palavras-chave:** *soft skills*; comunicação; comportamento organizacional; liderança, Plano de Desenvolvimento Individual.

## ABSTRACT

This work analyzed as the Individual Development Plan (PDI) can help improve soft skills, increasingly essential for companies that target employees with robust behavioral skills. To evaluate the effectiveness of the plan in defining goals for professional growth, we used a research methodology that includes literature review and field research. We carried out research at the company Pérola Casa do Coco, where we analyzed employees' knowledge of the individual development plan and their soft skills. The results emphasized the importance of an Individual Development Plan for improving skills such as leadership and communication, positively impacting employee performance and engagement. The research also highlighted the relevance of supporting leadership in this process and suggested constant monitoring to ensure the sustainable development of these skills. Thus, this study reinforces that a well-structured Individual Development Plan can be an effective instrument to promote professional growth and strengthen organizational culture in companies.

**Keywords:** soft skills; communication; organizational behavior; leadership, Individual Development Plan.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Top 10 Habilidades de 2023.....	21
Figura 2- Habilidades de Autoeficácia.....	23



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- <i>Soft Skills</i> .....	26
Gráfico 2- Reconhecimento.....	27
Gráfico 4- Plano de Desenvolvimento Pessoal .....	28
Gráfico 5- Programas .....	29
Gráfico 6- Relacionamento Interpessoal .....	30
Gráfico 7- Desenvolvimento Profissional.....	31
Gráfico 8- Comunicação.....	32

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Recursos humanos (RH)

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Justificativa .....	11
1.2. Problemática .....	11
1.3. Hipóteses.....	11
1.4. Objetivo geral .....	12
1.5. Objetivos específicos .....	12
1.6. Metodologia.....	12
2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL .....	13
2.1. Conceito .....	13
2.2. Objetivo .....	13
2.3. Benefícios.....	14
2.4. Estabelecimento de Metas Profissionais.....	15
2.5. O Papel da Liderança no Plano de Desenvolvimento Individual .....	16
3. <i>SOFT SKILLS</i> .....	18
3.1. Conceito .....	18
3.2. Importância das <i>Soft Skills</i> no Ambiente de Trabalho .....	19
3.3. Comportamento Organizacional e <i>Soft Skills</i> .....	19
3.4. As <i>Soft Skills</i> Mais Requisitadas.....	20
3.5. Desenvolvimento de <i>Soft Skills</i> Através de Palestras.....	24
4. PESQUISA DE CAMPO .....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO .....	38
ANEXO A- DIREITO DE IMAGEM.....	40

## 1. INTRODUÇÃO

Ao observar o cenário atual, percebe-se que um PDI é fundamental para o crescimento profissional, pois um profissional que sabe gerir sua própria carreira tem mais qualificações e chances de alcançar o sucesso. O PDI permite que o colaborador identifique suas competências e áreas pouco exploradas e que trace metas para o seu desenvolvimento contínuo.

Atualmente, as *soft skills* — como comunicação, trabalho em equipe e liderança — têm se tornado cada vez mais importantes para as empresas. Embora as *hard skills* (habilidades técnicas) ainda sejam valorizadas, as organizações procuram profissionais que possuam boas habilidades comportamentais, pois elas influenciam diretamente o ambiente de trabalho e a produtividade. Portanto, um PDI que auxilie no aprimoramento das *soft skills* torna-se essencial na organização, que sempre está a busca de pessoas com esses requisitos.

Contudo, o objetivo deste projeto é analisar se o Plano de Desenvolvimento Individual contribui para o aprimoramento das *soft skills* dos colaboradores, beneficiando tanto o crescimento profissional quanto o desempenho organizacional.

### 1.1. Justificativa

O PDI é importante para o crescimento profissional e pessoal de um colaborador, especialmente quando se trata do desenvolvimento de habilidades interpessoais. Portanto, esse tema torna-se relevante, pois as empresas estão cada vez mais valorizando essas competências. Sendo assim, incluir as *soft skills* no Plano pode auxiliar o desenvolvimento dos colaboradores para enfrentar os desafios no mercado de trabalho, onde essas habilidades desempenham um papel necessário no sucesso profissional.

### 1.2. Problemática

Será que o Plano de Desenvolvimento Individual influencia nas definições das metas de crescimento profissional?

### 1.3. Hipóteses

- A implementação de um Plano de Desenvolvimento Individual que prioriza o aprimoramento das *soft skills*, auxilia na definição de metas profissionais, permitindo que os colaboradores identifiquem áreas específicas de

desenvolvimento e melhoria, resultando em um crescimento mais significativo e sustentável;

- O Plano de Desenvolvimento Individual influencia na carreira do profissional, pois quando aplicado de forma eficaz trará impactos positivos com uma melhora na liderança, comunicação e no trabalho em equipe;
- O Plano de Desenvolvimento Individual pode ser uma forma de incentivo para que o colaborador busque qualificações, pois ajuda o profissional a entender suas habilidades em potencial e pontos de melhoria para desenvolvê-las e aprimorá-las, possibilitando a obtenção do sucesso profissional.

#### **1.4. Objetivo geral**

Analisar se o Plano de Desenvolvimento Individual contribui para o aprimoramento das habilidades interpessoais (*soft skills*) dos colaboradores.

#### **1.5. Objetivos específicos**

- Desenvolver uma avaliação em forma de pesquisa de campo para a coleta de dados sobre a importância de um Plano de Desenvolvimento Individual;
- Identificar as dificuldades da empresa em relação a importância de um Plano de Desenvolvimento Individual;
- Analisar o conhecimento dos colaboradores sobre o processo de Plano De Desenvolvimento Individual e sua importância para *soft skills*.

#### **1.6. Metodologia**

No Trabalho de Conclusão de Curso sobre o Plano de Desenvolvimento Individual, utilizamos pesquisas bibliográficas, sites, artigos científicos e será feito uma pesquisa de campo com cunho quali-quantitativo. Para a coleta de dados foi usado a ferramenta do *Google Forms* contendo respostas fechadas. A empresa para estudo de caso escolhida foi a Empresa Pérola Casa do Coco para analisarmos o conhecimento dos Funcionários sobre o Plano de Desenvolvimento Individual e a importância de suas *soft skills*.

## **2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL**

### **2.1. Conceito**

O PDI, que tem foco em construir novas habilidades, ajuda no crescimento em áreas ainda não exploradas. Um colaborador pode ter uma enorme capacidade de gerenciar a empresa na qual trabalha, mas, como tem pouca confiança de si mesmo, nunca descobriu tal capacidade. No entanto, com um Plano de Desenvolvimento Individual e a ideia de explorar qualificações no próprio funcionário, podem-se obter bons resultados para ambos os lados. A organização, ao aplicar o PDI, pode descobrir um bom líder dentro de sua própria equipe, enquanto o funcionário pode subir de cargo e alcançar posições de liderança, aumentando seu salário e restaurando sua autoconfiança.

“As pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado a complexidade” (Dutra, 2001, p. 45). Possuir hábitos produtivos como dormir bem, se alimentar de forma saudável, ser pontual e responsável no cumprimento de prazos é altamente desejado pelas empresas. No entanto, encontrar um perfil com essas características não é fácil. Esse perfil tem se tornado cada vez mais raro, pois manter boas habilidades interpessoais não é simples. Algumas empresas ajudam seus funcionários a desenvolver essas habilidades por meio de palestras, cursos, etc.

Eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo. Tais eventos buscam o desenvolvimento de competências para subsidiar a sua promoção ou transferência, buscando a adequação a situações novas de trabalho. (Ribas; Salim, 2014, p. 173)

Embora os colaboradores não tenham as mesmas qualificações, todos têm a capacidade de ser melhores do que são. O PDI é uma excelente alternativa para reconhecer melhor as habilidades interpessoais, gerando diversos benefícios ao colaborador, como aumentar seu nível de confiança não apenas em realizar tarefas, mas também em relação a si mesmo. Isso pode aumentar a satisfação pessoal no trabalho e fazer uma grande diferença no negócio, pois os funcionários se sentirão mais seguros para enfrentar desafios e encontrar soluções inovadoras.

### **2.2. Objetivo**

O objetivo do PDI é promover um plano de desenvolvimento contínuo para que haja um crescimento constante das habilidades e competências individuais.

Alcançar isso nem sempre é fácil, apesar de ser muito importante, mas, mudar algumas atitudes pode facilitar o desenvolvimento dos colaboradores, como por exemplo ter metas claras. Perder-se por não ter objetivos é bastante comum, pois o ato de procrastinar ou adiar nossas obrigações é muito mais fácil do que cumprir as tarefas atribuídas. “A propósito, novas evidências sugerem que o ‘eterno’ adiamento de tarefas não prejudica apenas o trabalho, mas também afeta seriamente a saúde” (Soares, 2017, p. 13). Por isso, é importante que o PDI tenha metas para alcançarmos o que de fato desejamos ou somos destinados a fazer.

Outra meta que podemos alcançar com um Plano de Desenvolvimento Individual é preparar o colaborador para novos desafios. Lidar com diferentes situações é o que torna um profissional especial, pois nem sempre podemos prever imprevistos. Mesmo com um planejamento excelente, a capacidade de se adaptar a diferentes situações é fundamental para ter sucesso profissional. Além de cumprir sua função, o colaborador deve ser capaz de encontrar soluções criativas para resolver situações que não saíram conforme o planejado. Segundo o pensamento de Darwin (1859), não é a força ou a inteligência que garantem a sobrevivência, mas sim a capacidade de adaptação às mudanças.

O objetivo do PDI é bastante variável pois contém diversas formas de ajudar uma pessoa a crescer e se desenvolver, tanto no mercado de trabalho quanto na vida pessoal. Esse plano também pode servir para identificar metas em áreas pouco exploradas. De acordo com as ideias de Herzberg (1959), a verdadeira motivação no trabalho vem da realização, do desenvolvimento pessoal, da satisfação no trabalho e do reconhecimento. Maior conhecimento sobre essas áreas, permite a criação de um plano bastante eficaz para o desenvolvimento de novas habilidades, por meio de treinamentos, cursos, palestras e *feedbacks*. O PDI também é uma ferramenta útil para que funcionários e empregadores melhorem seu desempenho e alinhem melhor suas metas pessoais com as da organização.

### **2.3. Benefícios**

O PDI promove vários tipos de benefícios para os colaboradores, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Segundo Fernandes (2013), o desenvolvimento de carreira dos funcionários é uma das ferramentas mais eficientes para aumentar o interesse em um PDI. O plano é desenvolvido pelos gestores e colaboradores em

conjunto para impulsionar o seu crescimento. Nesse sentido, as equipes de RH deverão orientar e treinar gestores e equipes para a efetiva implementação do PDI.

Diante disso, podemos visualizar benefícios que trazem aperfeiçoamento, aumentando a qualidade do trabalho dos colaboradores e contribuindo para o engajamento dos mesmos, que, por sua vez, são valorizados em seu crescimento profissional, além de desenvolver suas constantes habilidades comportamentais.

Um dos instrumentos mais assertivos para conduzir o desenvolvimento são os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), que consistem em planos de ação pactuados entre gestor e colaborador com vistas ao crescimento profissional do segundo. Nesse processo como em toda a gestão do modelo de competências, a equipe de recursos humanos desempenha um papel de suporte, capacitando e orientando gestores e equipes. (Fernandes, 2013, p. 209)

Esse plano também impacta positivamente para a formação de equipes. Uma equipe preparada e experiente resultará em melhores resultados na organização tendo foco em seu desenvolvimento pessoal, tornando assim os processos mais organizados e sem falhas. Hoff e Feltes (2023) afirmam que empresas que implementam PDI promovem maior conexão entre os líderes e os colaboradores, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e favorável, podendo incentivar os colaboradores a sair da sua zona de conforto.

À vista disso, podemos compreender que o PDI será eficaz para os colaboradores, visto que irão desenvolver motivação e produtividade, pois estarão em constante evolução sendo capaz de fortalecer a cultura organizacional e promover a organização com uma boa visão sendo atraente para trabalhar, retendo os melhores talentos no mercado de trabalho.

#### **2.4. Estabelecimento de Metas Profissionais**

Um Plano de Desenvolvimento Individual é essencial para definição de metas profissionais. Elas devem ser formuladas com clareza, sempre alinhadas aos objetivos definidos para o PDI. Além disso, o processo de definição dessas metas deve ser feito de forma colaborativa entre gestor e colaborador, permitindo que os mesmos identifiquem áreas de desenvolvimento, que necessitam ser alinhados com as expectativas da organização, mas que possa estar de acordo com os interesses pessoais do colaborador.

“A falta de objetivos traçados pode ser apontada como um dos aspectos mais determinantes para explicar porque alguns profissionais deixam de atingir as suas



metas” (Batista, 2004, p. 33). Portanto, é fundamental que o PDI promova o desenvolvimento do autoconhecimento, ajudando o colaborador a identificar seus pontos fortes e fracos, além de se adaptar às novas exigências do mercado.

Esse diálogo entre gestor e colaborador é essencial, pois permite que ambos discutam e identifiquem as áreas em que mais seria relevante desenvolver. Juntos, podem observar áreas em que o colaborador pode se destacar, potencializando suas competências e habilidades. “Os resultados alcançados devido à participação dos funcionários no treinamento. Resultados incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custos, redução de acidentes, aumento no retorno dos investimentos” (Ribas; Salim, 2014, p. 183).

Por fim, o sucesso não depende apenas da qualidade das metas estabelecidas, mas também do acompanhamento da organização que deve monitorar e oferecer *feedbacks*, desenvolvendo competências e habilidades para alcançar seus objetivos e contribuir para o sucesso da organização.

## **2.5. O Papel da Liderança no Plano de Desenvolvimento Individual**

Na construção de um PDI é necessário que o líder assuma a responsabilidade de desenhar o Plano de Desenvolvimento Individual ou delegue a função para o RH tendo como principal objetivo o crescimento profissional de cada colaborador, identificando as habilidades que devem ser desenvolvidas para a busca de oportunidades. Nas ideias de Goleman (2015), líderes que investem em desenvolvimento para suas equipes promove o crescimento individual, e também fortalece a cultura organizacional, consolidando um ambiente propício para o sucesso coletivo. Esse princípio pode ser aplicado na liderança para criar um ambiente que valorize e promova o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, onde os líderes compartilham suas experiências e oferecem conselhos que ajudam o colaborador a desenvolver suas habilidades como a *soft skills* que são muito cobradas pelas organizações.

“As pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado a complexidade” (Joel, 2001, p. 45). Esse princípio pode ser aplicado na liderança por desempenhar um papel crucial e importante, pois tem a capacidade de observar e reconhecer áreas onde o colaborador precisa se aprimorar,

podendo sugerir recursos e oportunidades para se adequar e atender às necessidades da organização.

Conforme as ideias de Collins (2018), líderes que conhecem bem a organização na qual trabalham são cruciais para o sucesso em longo prazo. Desenvolver um líder dentro da própria empresa pode ser muito importante por diversos fatores: conhecer a cultura organizacional por já fazer parte da empresa, continuidade por conseguir promover alguém de dentro da organização sem precisar gastar tanto dinheiro contratando alguém novo, motivação pôr os funcionários acreditarem que podem subir de cargo e ter seu trabalho reconhecido pelos empregadores, menor tempo de adaptação por já estarem familiarizados com a cultura da empresa, menores custos já que o novo líder vem da própria organização, não sendo necessário pagar tanto para um funcionário que ainda não está totalmente integrado no novo ambiente de trabalho, além, é claro, da retenção de talentos, garantindo menor rotatividade e oferecendo oportunidades de crescimento e progresso dentro da empresa.

O elemento crucial de uma estratégia de desenvolvimento pessoal de uma empresa é o aprimoramento das relações humanas entre as gerentes e seus subordinados e nas interações entre grupos de trabalho. (Kohn; O'Connell, 2008, p. 18)

Entretanto, o papel da liderança no PDI é relevante, já que o colaborador que aprimora suas habilidades de liderança deve ser capaz de adquirir capacitações como: tornar-se um exemplo para outros colaboradores, ser coerente em suas decisões, assumir responsabilidades, fornecer orientações e *feedbacks*, avaliar o progresso e reconhecer conquistas, além de manter uma comunicação eficaz e clara com todos.

### 3. SOFT SKILLS

#### 3.1. Conceito

*Soft skills*, ou habilidades interpessoais, estão ligadas ao comportamento e à interação humana. São capacidades de nos relacionar que se formam ao longo da vida e que uma pessoa habitualmente utiliza em seu trabalho, como na comunicação que é utilizada de forma diária. As *soft skills* é algo fundamental para que funcionário possa se relacionar profissionalmente, já que o funcionário qualificado tende a trabalhar em equipe. É notório que o conceito de *soft skills* teve suas origens em um contexto bastante inusitado, em 1972, com os manuais de treinamento das forças armadas dos Estados Unidos que introduziram os termos *hard skills* e *soft skills* com o objetivo de explicar aos militares a importância dos diferentes tipos de habilidades que a função lhes exigiria. Assim, eles compreenderiam quais habilidades técnicas (*hard skills*) seriam necessárias para as tarefas específicas da rotina e quais habilidades não técnicas (*soft skills*) deveriam ser desenvolvidas para prestarem um serviço com foco final no cidadão, com sensibilidade, empatia e maleabilidade.

Curiosamente, a ideia de *soft skills* apareceu pela primeira vez em 1972, em manuais do exército norte-americano, com o objetivo de tornar menos agressivo o trabalho dos militares, fazendo com que eles prestassem serviços ao cidadão, fossem mais flexíveis e promovessem uma relação mais amistosa com os civis, em vez de apenas desenvolver comportamentos orientados à guerra. (SEBRAE, 2020)

Segundo Ribas e Salim (2014) afirmam que os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da teoria das relações humanas. Contudo, é fundamental reconhecer a importância do desenvolvimento das *soft skills*, que englobam componentes emocionais e comportamentais. Essas habilidades são requisitos essenciais para que um profissional possa atuar de forma eficaz e alcançar seus objetivos profissionais.

Fato é que tais habilidades, sejam de fomento comportamental ou técnico, são importantes quando analisadas dentro do conceito de startups (empresas novas). Os startups buscam cada vez mais pessoas proativas e com capacidade de resolução de problemas de maneira simplificada. (Sgobbi; Zanqum, 2020 p.11)

As habilidades interpessoais são altamente valorizadas por empresas modernas, que buscam profissionais capazes de resolver problemas e, no futuro, assumir posições de liderança em cargos estratégicos.

### 3.2. Importância das *Soft Skills* no Ambiente de Trabalho

As organizações vêm percebendo a importância das *soft skills*, principalmente se desejam se destacar no ambiente de trabalho. Isso porque, para que um colaborador tenha maiores chances de conseguir alcançar o sucesso profissional, ele tem que ter ótimas *hard skills* (que é todo conhecimento que se adquire através de um método), já as habilidades interpessoais são um conjunto de características relacionadas ao comportamento. Todos esses atributos tem a finalidade de facilitar as relações humanas.

Atrelado a isso, as *hard skills* e *soft skills* são habilidades e competências técnicas e comportamentais que os profissionais devem desenvolver de forma que se complementam com o intuito de construir um profissional que esteja adequado ao mercado. (Sgobbi; Zanqum, 2020 p.11)

Cada empresa vai demandar diferentes *soft skills*, visto que cada uma tem uma cultura organizacional diferente, que é a maneira como uma organização faz as coisas e como as pessoas inseridas naquele ambiente profissional se comportam. Isso também se relaciona aos valores, crenças e práticas que influenciam no clima organizacional, que é o ambiente emocional e social dentro de uma organização profissional, que pode refletir como os funcionários se sentem em seu trabalho. Em uma organização é importante se atentar em quais *soft skills* sua empresa precisa.

O reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está relacionado à necessidade das organizações de conseguir e reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários que se destacam estão sempre em falta. (Robbins, 2005, pág. 2)

As habilidades interpessoais ajudam em diversos setores profissionais por permitir que o colaborador possua uma maior adaptabilidade em diferentes ambientes, o que facilita a integração com outros colaboradores e faz gerar um impacto positivo na produtividade e na interação com os clientes.

### 3.3. Comportamento Organizacional e *Soft Skills*

A influência entre comportamento organizacional e *soft skills* tem grande importância para o sucesso das organizações. O comportamento organizacional fornece o contexto no qual as habilidades interpessoais podem ser aplicadas. Uma organização que pode estruturar sua comunicação pode influenciar diretamente a eficiência das habilidades de comunicação dos colaboradores, além de impactar o desenvolvimento de habilidades de liderança. A organização que promove o tipo de

liderança distribuída, onde a responsabilidade e a tomada de decisões são compartilhadas, tem uma influência maior para que os colaboradores desenvolvam habilidades de liderança, como delegação e gestão de conflitos.

Seguindo a linha de pensamento, Robbins (2005) também enfatiza que empresas que são reconhecidas como locais de trabalho e valorizam seus colaboradores têm uma grande vantagem. Ele também destaca que a qualidade no ambiente de trabalho e o suporte oferecido são fatores críticos, portanto, promover habilidades interpessoais não só desenvolve um ambiente saudável e agradável, mas também facilita uma equipe bem qualificada e comprometida.

“Quanto melhor for à reputação da organização, mais chances ela tem de se destacar no mercado” (Robbins, 2005, p. 2). Além disso, um comportamento organizacional que promove inovação e criatividade permite aos colaboradores que se sintam seguros para experimentar novas abordagens e soluções, podendo aprimorar suas habilidades e soluções de problemas. Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Individual torna-se uma ferramenta necessária, pois possibilita que os colaboradores definam metas claras e objetivas para o aprimoramento de suas habilidades, podendo alinhar o desenvolvimento pessoal com as necessidades da organização. O colaborador também irá se destacar em seu ambiente, valorizando a inovação e o crescimento contínuo. Um exemplo claro é: ao identificar a necessidade de melhoria na comunicação interdepartamental, um colaborador pode estabelecer metas específicas dentro do seu PDI para participar de treinamentos de comunicações eficazes, diretamente para eficiência organizacional.

### **3.4. As *Soft Skills* Mais Requisitadas**

Este tópico analisa as *Soft Skills* mais requisitadas, com base no relatório “O Futuro do Trabalho 2023” publicado pelo *World Economic Forum* (Fórum Econômico Mundial) em maio do mesmo ano. A pesquisa mapeia os empregos e as habilidades do futuro, acompanhando o ritmo das mudanças, reunindo a perspectiva de 803 empresas – que empregam coletivamente mais de 11,3 milhões de trabalhadores – em 27 grupos de setores e 45 economias de todas as regiões do mundo.

Essa análise visa fornecer uma visão ampla a respeito das habilidades comportamentais que os profissionais precisam desenvolver para se destacarem no mercado de trabalho, podendo ser dividida em cinco categorias: cognitivas, autoeficácia, gerenciais, trabalho em equipe e tecnológicas. Cada uma das categorias

destacam a importância de aspectos diferentes do desenvolvimento profissional, mostrando as demandas do mercado de trabalho atual.

Figura 1- Top 10 Habilidades de 2023



Fonte: *World Economic Forum, 2023*. (adaptado pelo autor)

O Quadro 1 mostra as principais habilidades exigidas pelos trabalhadores hoje. O Pensamento Analítico é considerado uma competência essencial por mais empresas do que qualquer outra competência. Outra habilidade cognitiva, o pensamento criativo, ocupa o segundo lugar, à frente de três habilidades de autoeficácia – resiliência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconsciência; e curiosidade e aprendizagem ao longo da vida – em reconhecimento à importância da capacidade dos trabalhadores de se adaptarem a locais de trabalho interrompidos. O top 10 de habilidades essenciais é completado por duas atitudes relacionadas ao

trabalho com outras pessoas – empatia e escuta ativa e liderança e influência social. o controle de qualidade, apesar de ocupar o décimo lugar, é um exemplo de uma habilidade particularmente importante para um grupo limitado de empresas. Habilidades de gerenciamento, habilidades de engajamento, habilidades tecnológicas, ética e habilidades físicas são geralmente consideradas menos importantes do que cognição, autoeficácia e trabalho em equipe.

Comparações com pesquisas anteriores sugerem que o pensamento criativo está aumentando em importância em relação ao pensamento analítico à medida que as tarefas no local de trabalho se tornam cada vez mais automatizadas. Em 2018 e 2020, o número de empresas pesquisadas que consideraram o pensamento analítico uma habilidade essencial superou aquelas que consideram o pensamento criativo uma habilidade essencial por uma margem de 35% e 38%, respectivamente. Essa lacuna agora diminuiu para 21% e pode continuar a diminuir. (World Economic Forum, 2023)

Prosseguindo, podemos identificar que entre as habilidades essenciais identificadas no Quadro 1, as de autoeficácia estão acima do trabalho em equipe na taxa de aumento da importância das habilidades relatadas pelas empresas. As atitudes socioemocionais que as empresas consideram estar crescendo em maior importância são: curiosidade e aprendizagem ao longo da vida; resiliência, flexibilidade e agilidade; a motivação e autoconsciência – evidência de que as empresas enfatizam a importância de trabalhadores resilientes e reflexivos adotarem uma cultura de aprendizagem contínua, à medida que o ciclo de vida de suas habilidades diminui.

Aqui, vamos destacar as habilidades de Autoeficácia visto que ela está diretamente relacionada ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, que é o foco do nosso Plano de Desenvolvimento Individual. Diante disso podemos observar que as habilidades mais procuradas de auto eficácia são:

Figura 2- Habilidades de Autoeficácia



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

A autoeficácia é importante no processo de desenvolvimento pessoal e profissionais, principalmente habilidades interpessoais que são as *Soft Skills*. Acreditar na sua capacidade de realizar tarefas e superar desafios motiva o indivíduo a buscar crescimento e também influência em sua capacidade de persistir e se adaptar as demandas no ambiente de trabalho além de situações desafiadoras.

De acordo com o conceito desenvolvido por Bandura (1986, apud Calicchio, 2023) a autoeficácia refere-se à maneira como as crenças e as expectativas pessoais da própria capacidade influenciam a forma como as pessoas lidam com desafios e tomam suas atitudes. Bandura também propõe que essas crenças internas desempenham um papel fundamental na perseverança diante de obstáculos, na escolha de ações e na determinação do sucesso. A teoria da autoeficácia, portanto, não apenas destaca a importância do ambiente externo, mas também a influência poderosa das crenças sobre o comportamento humano e a interação social, dando amplitude a compreensão psicológica da ação dos indivíduos em diferentes contextos sociais.

Assim, a integração de autoeficácia e *soft skills* é fundamental para garantir não apenas sucesso individual, mas também para atender às necessidades das empresas, que cada vez mais valorizam a capacidade de adaptação e resolução de problemas de forma prática e eficiente. Segundo Martínez e Salanova (2006), as crenças de eficácia são construídas como principal nos julgamentos que o indivíduo faz sobre suas capacidades. Essas crenças determinam o sucesso ou fracasso em diversas situações, mesmo que a pessoa possua capacidades semelhantes, uma vez



que os resultados podem variar de acordo com suas crenças pessoais. Nesse sentido, o desenvolvimento dessas crenças vai além do aspecto técnico.

As mudanças em cursos necessitarão não apenas de conhecimento técnico, mas de um desenvolvimento comportamental profundo daqueles que ainda desejam se desenvolver. (Almeida *et.al*, 2019 p. 136)

Assim, é fundamental alinhar o desenvolvimento técnico ao fortalecimento da autoeficácia e de competências comportamentais para alcançar melhores resultados. Com base nas ideias apresentadas, fica evidente que a autoeficácia desempenha um papel essencial no desenvolvimento pessoal e profissional, especialmente no que se trata em habilidades interpessoais, as *soft skills*. A confiança em suas próprias capacidades de superar desafios é importante para motivar e buscar o crescimento contínuo e adaptar-se às exigências do ambiente de trabalho atual. Ao alinhar a teoria de autoeficácia de Albert Bandura com a realidade corporativa, percebemos que as crenças pessoais influenciam diretamente o desempenho e a persistência diante de obstáculos. Como sugerido por diversos autores, o desenvolvimento comportamental é tão essencial quanto o técnico na formação de um profissional preparado para lidar com as demandas modernas do mercado de trabalho. Já Martínez e Salanova (2006), apontam essas crenças como uma influência direta ao sucesso ou fracasso nas situações enfrentadas, sendo necessário fortalecer tanto as competências técnicas quanto as comportamentais. Assim, o alinhamento entre autoeficácia e *soft skills* é extremamente necessário para formar profissionais adaptáveis e preparados para os desafios atuais.

### **3.5. Desenvolvimento de *Soft Skills* Através de Palestras**

Desenvolver *soft skills* por meio de palestras, que de forma geral são apresentações orais feitas por especialistas ou profissionais sobre um algum tipo de tema específico, pode servir para educar ou inspirar o público. Podem envolver o compartilhamento de conhecimentos e estratégias sobre habilidades interpessoais e de comunicação, abordando temas como liderança, empatia, trabalho em equipe, avaliação crítica, ética e comunicação eficaz.

“No segmento empresarial, as palestras motivacionais são identificadas como métodos utilizados para estimular os funcionários a buscarem melhores resultados em sua área de atuação” (Vargas; Abbad, 2006, p. 35). Os colaboradores participantes dessas palestras podem aprender técnicas e pegar dicas valiosas para aplicar no ambiente profissional e em sua própria vida pessoal. Outro lado positivo é a própria

interação com os palestrantes e seu público que pode gerar oportunidades de *networking* (que de modo geral significa rede de contatos), pois proporciona mudanças gerando novas habilidades e, conseqüentemente, novas oportunidades de desenvolvimento, tanto para o empregado quanto para o empregador, se mostrando bastante eficaz no aprimoramento das *soft skills*.

Ainda nas palavras de Vargas e Abbad (2006), as palestras motivacionais podem fazer parte do conceito de desenvolvimento, pois buscam proporcionar uma mudança no ser e no pensar dos participantes. Dessa forma, podemos concluir que palestras motivacionais possuem uma eficácia em relação ao desenvolvimento individual dos participantes, por atribuir uma mudança na forma de pensar dos participantes, auxiliando-o em seu próprio crescimento.

## 4. PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa na empresa Pérola Casa do Coco, que conta com 10 funcionários, onde 3 deles trabalham como freelancer. O questionário foi formulado no *Google Forms*, e disponibilizado via *Whatsapp* para que pudessem responder. O objetivo da pesquisa foi identificar como as empresas se comportam em relação ao Plano de Desenvolvimento Individual.

### 4.1. Análise dos gráficos

#### Gráfico 1: *Soft Skills*

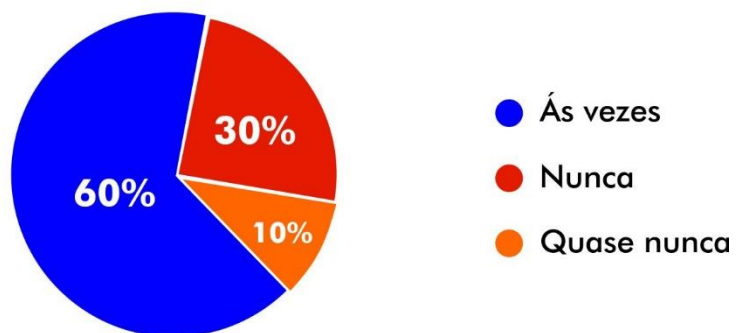
Foi realizado uma análise para verificar se a falta de conhecimento sobre as Habilidades Interpessoais, já ocasionou desconforto em alguma situação no ambiente de trabalho.

Questão 1 – As Habilidades Interpessoais são as capacidades de nos relacionar que se formam ao longo da vida e que uma pessoa habitualmente utiliza em seu trabalho, sendo a comunicação um exemplo delas.

Tendo em vista o conceito acima, por falta de alguma habilidade interpessoal você alguma vez já se sentiu desconfortável em seu ambiente de trabalho?

Gráfico 1- Soft Skills

10 respostas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O gráfico mostra que algumas vezes os respondentes já sentiram esse desconforto. Entretanto, 30% afirmam que nunca passaram por isso.

Soft skills referem-se a um amplo conjunto de habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem às pessoas conduzir--se efetivamente em seu ambiente, trabalhar bem com os outros, ter um bom desempenho e atingir seus objetivos. Essas habilidades são amplamente aplicáveis e complementares a outras habilidades, como

técnicas, vocacionais e habilidades acadêmicas. (Lippman *et al.*, 2015, p.4 *apud* Bes, 2020, p. 17).

Logo, as *soft skills* são normalmente identificadas como capacidades pessoais e subjetivas que facilitam as relações interpessoais, agindo como complemento às habilidades técnicas; logo, são multifuncionais. Por isso se faz tão imprescindível o autoconhecimento e desenvolvimento dessas habilidades no contexto organizacional.

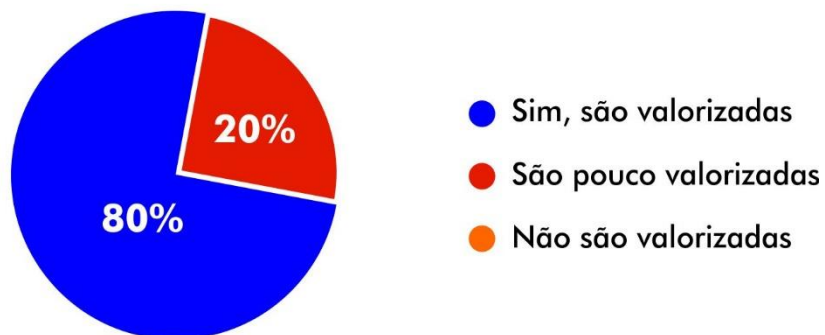
### Gráfico 2: Reconhecimento

Na presente pesquisa, foi realizada uma análise de resultados para verificar se as empresas valorizam as Habilidades Interpessoais de seus colaboradores.

Questão 2- Alguns exemplos de habilidades interpessoais são: resiliência; boa comunicação; trabalho em equipe; inteligência emocional e liderança. Você acredita que as suas Habilidades Interpessoais são valorizadas na empresa onde trabalha?

Gráfico 2- Reconhecimento

10 respostas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O gráfico mostra que 80% dos respondentes afirmam que suas habilidades são valorizadas em seu ambiente de trabalho. Todavia, 20% dos resultados abordam que a organização pouco valoriza esse quesito. Segundo Aragão e Maranhão (2020, p. 513) “a valorização profissional se faz necessária dentro das organizações, é na satisfação de seus funcionários que a empresa vai conseguir alcançar seus objetivos com êxito e qualidade garantido seu lugar no mercado.”, ou seja, o reconhecimento aos colaboradores é de suma importância no desenvolvimento dos mesmos.

### Gráfico 3: Plano de Desenvolvimento Individual

Realizamos uma pesquisa para verificar como os respondentes acreditam que o Plano de Desenvolvimento Individual possa auxiliá-los em seu crescimento profissional, e a alcançar suas metas estabelecidas na empresa.

Questão 3- O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) trata-se de um plano que sistematiza diversas ações a serem tomadas na empresa, para que você conquiste certos objetivos e metas estabelecidas por meio do desenvolvimento pessoal e profissional. Você acredita que o PDI pode contribuir para o crescimento profissional, e suas metas estabelecidas dentro da empresa?

Todos os respondentes afirmaram que o PDI pode auxiliá-los.

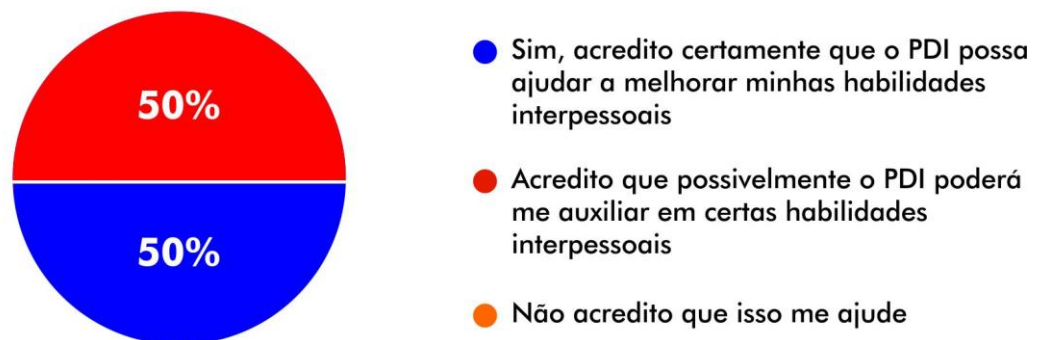
#### Gráfico 4: Plano de Desenvolvimento Pessoal

Ainda sobre o PDI, queríamos verificar se os respondentes acreditam que esse plano possa ser eficaz e que traga impactos positivos em quesitos como comunicação, resiliência e trabalho em equipe.

Questão 4- Você considera que o PDI é eficaz e traz impactos positivos com uma melhora na comunicação, resiliência e no trabalho em equipe?

Gráfico 4- Plano de Desenvolvimento Pessoal

10 respostas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O gráfico mostra que 50% dos respondentes afirmam que o PDI certamente pode contribuir positivamente, enquanto os outros 50% dos respondentes abordam que possivelmente poderá auxiliá-los.

Através da identificação e desenvolvimento de competências individuais, o plano de desenvolvimento individual busca alinhar as aspirações e necessidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, espera-se fortalecer a relação de compromisso e engajamento entre os colaboradores e a empresa. (Coltro *et al.*, 2023, p.2)

Assim, entende-se que se além do comportamento, o PDI também influencia positivamente no fortalecimento de colaborador e empresa, garantindo maior harmonia na organização e, conseqüentemente, maior motivação de todas as partes.

### Gráfico 5: Programas

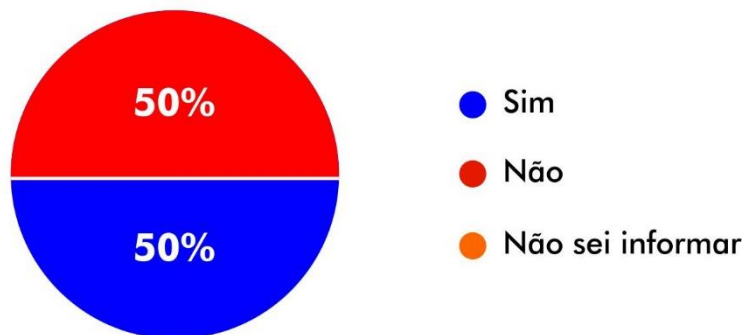
Uma análise foi realizada para saber se as empresas implementam algum tipo de programa para o desenvolvimento de competências comportamentais para seus colaboradores.

Questão 5- "Andrade (2016) define as *soft skills* como um conjunto de habilidades que englobam características de habilidades comportamentais de comunicação, interpessoais, liderança e solução de problemas. Essas são algumas habilidades e talentos que uma pessoa pode utilizar em seu trabalho."

Abordado o conceito acima, na sua empresa tem um programa para o desenvolvimento de competências comportamentais?

Gráfico 5- Programas

10 respostas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Conforme o demonstrado no gráfico, 50% possuem algum programa de desenvolvimento de competências comportamentais fornecido pela a empresa. Entretanto a outra metade afirma não possuir nenhum programa de desenvolvimento de suas competências comportamentais, visto que é de grande importância a empresa disponibilizar meios que auxiliam no desenvolvimento de seus funcionários resultando em uma melhora do clima organizacional. Ribas e Salim (2013) também argumentam que a Avaliação - etapa que formaliza periodicamente o diagnóstico do desempenho individual e da equipe – é o momento do ciclo de desempenho destinado a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre desempenhos esperados e obtidos e verificar

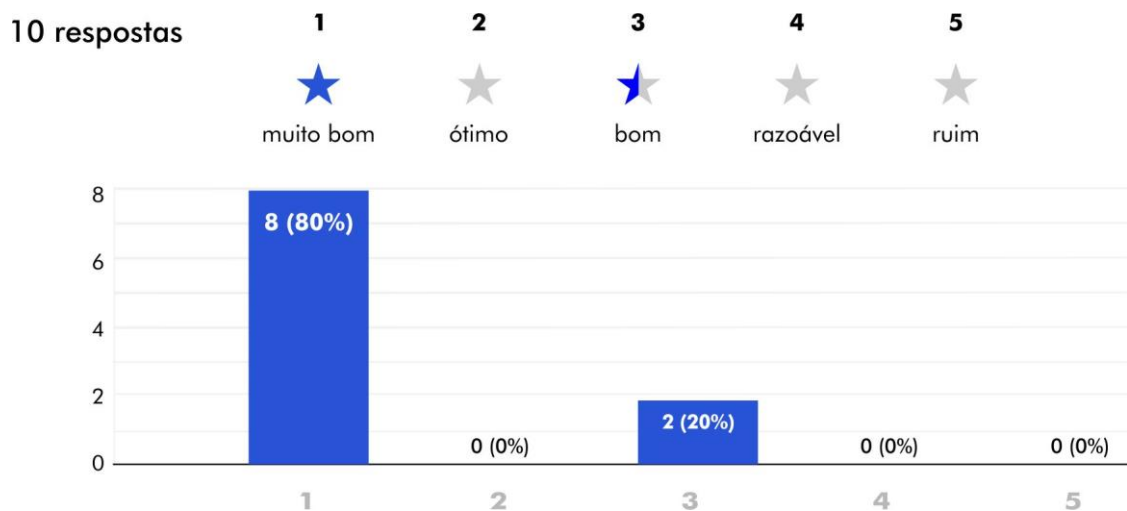
os respectivos impactos no desempenho organizacional. Portanto, fazer uma avaliação de desempenho nas relações interpessoais dos funcionários é algo que se torna importante para o processo evolutivo do clima organizacional dos funcionários, visto que identificar a discrepância entre os desempenhos esperados e obtidos constitui uma fonte de informação relevante à de definição de objetivos, resultados e metas.

### Gráfico 6: Relacionamento Interpessoal

Numa análise de escala em 1 a 5, sendo 1 equivalente a muito bom e 5 a ruim, queríamos verificar a avaliação dos funcionários em relação as interações interpessoais dentro da empresa.

Questão 06- Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a muito bom, 2 ótimo, 3 bom, 4 razoável e 5 a ruim, como você classifica seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

Gráfico 6- Relacionamento Interpessoal



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O Gráfico mostra que a maioria dos respondentes tem uma boa relação de trabalho, pois não há nenhuma classificação de razoável ou ruim.

Maxwell e John (2017) afirmam que sem comunicação você não tem equipe e sim apenas grupo de pessoas reunido. Isso nos mostra que as relações Interpessoais dentro da empresa são essenciais para o sucesso da empresa e da equipe como um todo. Dessa forma é essencial promover meios que agreguem na comunicação e na melhoria dos relacionamentos Interpessoais que se torna

indispensável para empresas, visto que as mesmas buscam profissionais cada vez mais competentes dentro do mercado de trabalho.

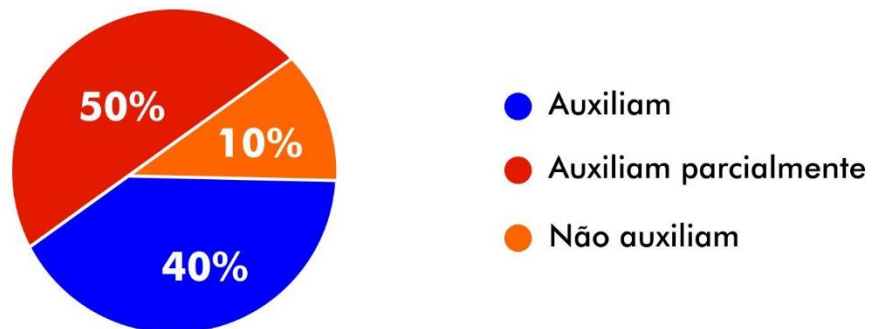
### Gráfico 7: Desenvolvimento Profissional

Foi feita uma análise para verificar a quantidade de funcionários que acreditam que as habilidades interpessoais auxiliam no crescimento e no desenvolvimento dos colaboradores.

Questão 8- Em sua opinião, as habilidades interpessoais auxiliam no crescimento e no desenvolvimento dos colaboradores?

Gráfico 7- Desenvolvimento Profissional

10 respostas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Em decorrência do Gráfico apresentado, 50% dos respondentes indicaram que as soft skills auxiliam parcialmente no desenvolvimento dos colaboradores. Todavia 10% acreditam que as soft skills não auxiliam no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Os papéis gerenciais fazem parte do comportamento e das atividades desempenhadas pelos gerentes em uma organização. Para executar bem esses papéis, é necessário ter um bom relacionamento interpessoal (colegas do mesmo nível de trabalho, com superiores etc). (Ribas; Salim, 2013, p. 305)

Ter um bom relacionamento interpessoal é visto como algo necessário para um líder, sendo esse um cargo de extrema relevância dentro de uma empresa, a ascensão a cargos de liderança exige um conjunto complexo de habilidades que transcendem as competências técnicas. Dentre elas, as habilidades interpessoais emergem como um fator determinante para o sucesso.

### Gráfico 8: Comunicação

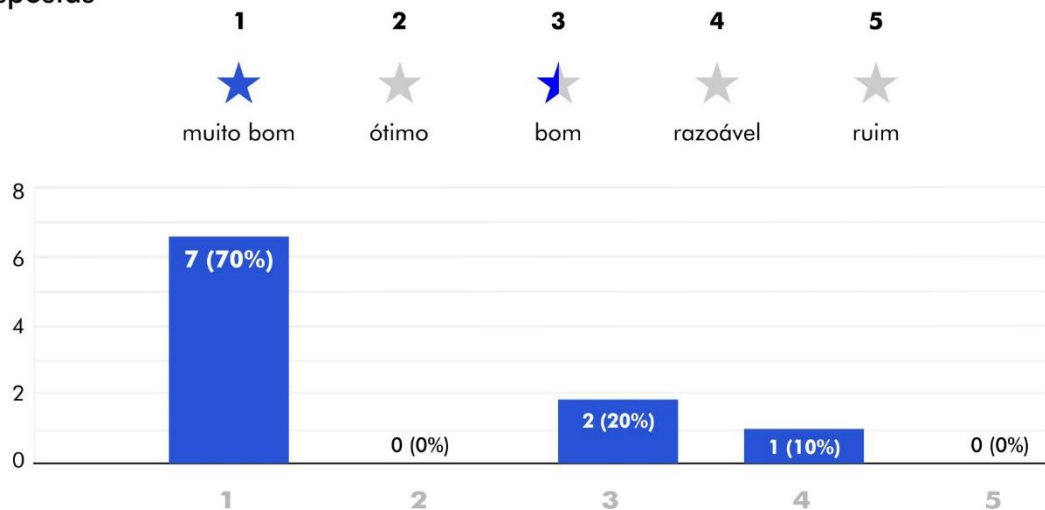


Realizou-se uma coleta de dados com o intuito de avaliar a clareza e a eficácia da comunicação interna na empresa. O estudo visou identificar os pontos fortes e fracos da comunicação, bem como as percepções dos colaboradores a respeito da qualidade das informações veiculadas.

Questão 8- Um dos pilares mais importantes de nossas habilidades interpessoais é a comunicação, que se torna indispensável em nosso desenvolvimento pessoal e conseqüentemente, dentro da empresa. Como você avalia a clareza da comunicação no seu local de trabalho em uma escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a muito bom, 2 ótimo, 3 bom, 4 razoável e 5 a ruim?

Gráfico 8- Comunicação

10 respostas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

O gráfico demonstra que 0% demonstra satisfeito com a comunicação no trabalho, enquanto outros 10% mostram ser razoavelmente bom.

Segundo Ribas e Salim (2013, p. 458), “na interação social, é necessária, além da transferência, a compreensão do significado para evitar falhas de comunicação que podem ter conseqüências sérias para os envolvidos no processo.”

A comunicação e a interação social são elementos indispensáveis no ambiente corporativo. Nesse contexto, as atividades desempenhadas pelos colaboradores exigem clareza e objetividade na comunicação, a fim de prevenir equívocos que possam comprometer os resultados organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas referências constata-se que o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) se configura como uma ferramenta estratégica essencial para que as organizações maximizem o potencial e as competências de seus colaboradores, promovendo, assim, um valor significativo ao ambiente corporativo. As organizações que dedicam os recursos ao Plano de Desenvolvimento Individual potencializam a capacitação de seus colaboradores, instaurando uma cultura de aprimoramento incessante. É fundamental ressaltar que o Plano não se configura como uma atividade isolada, mas sim como um processo que deve acompanhar toda a trajetória do colaborador. Dessa forma, a manutenção do progresso e da integração impulsionados pelo PDI reveste-se de fundamental importância para facilitar a adaptação dos colaboradores, promovendo o incremento de sua produtividade e satisfação através de treinamentos regulares e consistentes.

Este estudo possibilitou a realização de uma pesquisa de campo através de questionário, os quais capturaram dados referentes à percepção dos colaboradores sobre a eficácia do PDI no aprimoramento de *soft skills*. Essa análise possibilitou a confirmação de algumas de nossas premissas, evidenciando que os colaboradores envolvidos em um programa de desenvolvimento individual estruturalmente delineado, expressam níveis superiores de satisfação e compreensão das diretrizes e valores organizacionais, destacando que o PDI promove o engajamento e a retenção de talentos, fomentando um ambiente de trabalho mais coeso.

Dada a relevância do assunto, é de suma importância que as organizações integrem o Plano de Desenvolvimento Individual para Desenvolver as *Soft Skills* de seus colaboradores, visando aos funcionários um ambiente de trabalho alinhado ao seu comportamento e princípios, podendo assim otimizar significativamente não apenas a rotatividade da empresa, mas também a produtividade do empregado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, Ana, S. M.; MARANHÃO, Thércia, L. G. **Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura**. Revista de Psicologia, v.14, n. 51, p. 511-536, jul./2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2616>. Acesso em: 28 out. 2024.

BATISTA, Anderson Hernandes. **O perfil do profissional de sucesso do mundo moderno**. São Paulo: Editora Eletrônica Renato Garcia, 2004.

BES, P. R. *et al.* **Soft skills**. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

CALICCHIO, Stefano. **Albert Bandura e o fator autoeficácia: uma viagem à psicologia do potencial humano através da compreensão e do desenvolvimento da auto-eficácia e da autoestima**. [s.l]: Stefano Calicchio, 2023. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Albert\\_Bandura\\_e\\_o\\_fator\\_auto\\_eficácia.html?id=5t7YEEAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Albert_Bandura_e_o_fator_auto_eficácia.html?id=5t7YEEAAQBAJ&redir_esc=y). Acesso em: 14 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Idalberto Chiavenato, 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 28 out. 2024.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: Alta Books, 2018. Disponível em: [https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2021/07/CapAmostra\\_EmpresasFeitasParaVencer-2.pdf](https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2021/07/CapAmostra_EmpresasFeitasParaVencer-2.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

COLTRO, Amabile; FLORES, Heriberto, A.; FOLLMANN, Elizandra, M.; FRANZONI, Ana, M. B. **Gestão de pessoas por competências: o plano de desenvolvimento individual como ferramenta para o comprometimento organizacional**. In: Anais do XIII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi) [online], 2318-5376., 2023, Florianópolis, p. 1-15. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/download/1499/869/5977>. Acesso em: 28 out. 2024.

DARWIN, Charles. **A origem das espécies**. São Paulo: Edusp, 1859. Disponível em: [https://darwin-online.org.uk/converted/pdf/2009\\_OriginPortuguese\\_F2062.7.pdf](https://darwin-online.org.uk/converted/pdf/2009_OriginPortuguese_F2062.7.pdf). Acesso em: 15 ago. 2024.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. São Paulo: Pioneira, 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/758035437/o-gestor-eficaz-drucker>. Acesso em: 19 ago. 2024.

DUTRA, Joel. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

EMERITUS, Enterprise. **Soft Skills e Hard Skills: como aplicar no PDI para o sucesso profissional**. São Paulo: Emeritus, 2022. Disponível

em:<https://brasil.emeritus.org/conteudo/soft-skills-e-hard-skills/#:~:text=Um%20bom%20PDI%20consegue%20integrar,de%20carreira%20ou%20na%20empresa>. Acesso em: 03 abr. 2024.

EXAME, Faculdade. **Soft skills e hard skills: quais as habilidades mais requisitadas pelos recrutadores?** Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/hub-faculdade-exame/soft-skills-e-hard-skills-quais-as-habilidades-mais-requisitadas-pelos-recrutadores/>. Acesso em: 27 out. 2024

FELTES, Gabriel; HOFF, Juli. **PDI: o que é, quais as vantagens, como fazer e aperfeiçoar.** São Paulo: Editora Independente, 2023. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/pdi>. Acesso em: 17 ago. 2024.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Estratégia e gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2015.

GALÍCIA, Educação. **As Soft Skills em alta demanda no mercado de trabalho.** São Paulo: Galícia Educação, 2022. Disponível em: <https://www.galiciaeducacao.com.br/blog/perspectivas-para-2024-as-soft-skills-em-alta-demanda-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 22 fev. 2024.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática.** Nova York: Basic Books, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERZBERG, Frederick. **Motivação no trabalho.** Londres: Routledge, 2017.

LENCIONI, Patrick. **Os cinco desafios das equipes: uma fábula sobre liderança.** Rio de Janeiro. John Wiley & Sons, Inc., 2002.

MARTÍNEZ, Isabel M.; SALANOVA, Marisa. Autoeficacia **en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. Estudios financieros**, [s.l.], n. 45, 2006. Disponível em: <[http://bscw.uji.es/pub/bscw.cgi/d319596/Martinez,%20I.%20y%20Salanova,%20M.%20\(2006\).%20Autoeficacia%20en%20el%20trabajo:%20el%20poder%20de%20creer%20que%20t%C3%BA%20puedes%E2%80%A6%20Estudios%20Financieros,%20279,%20175-202](http://bscw.uji.es/pub/bscw.cgi/d319596/Martinez,%20I.%20y%20Salanova,%20M.%20(2006).%20Autoeficacia%20en%20el%20trabajo:%20el%20poder%20de%20creer%20que%20t%C3%BA%20puedes%E2%80%A6%20Estudios%20Financieros,%20279,%20175-202)>. Acesso em: 18 abr. 2024.

MAXWELL, John C. **17 princípios do trabalho em equipe:** descubra as competências pessoais que as pessoas procuram. 1947. / John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamin Delgado Fernandes]. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012. Disponível em: <https://toaz.info/doc-view-3>. Acesso em: 28 out. 2024

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

OGILVY, Davis. **Confissões de um publicitário.** São Paulo: Bester Seller, 1963.

OLIVEIRA, Marcelo. **Avaliação por desempenho e PDI**. 2017. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/avaliacao-por-desempenho-e-pdi/84153982>. Acessado em :15 mai. 2024.

PIAI, Bruno. **As 10 principais skills de 2023 e as 10 para desenvolver até 2027**. RH Pra Você, 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/as-10-principais-skills-de-2023-e-as-10-para-desenvolver-ate-2027/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concursos**. São Paulo: Alumnus, 2014.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional, 1943**. / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?!&p=e5e15ecf59b7cd1cb95c3c4d10d67fcabbfb875b334543e36e4f3b4fc4de7e64JmldHM9MTczMzA5NzYwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=21c033a4-331c-6701-3516>. Acesso em: 12 set. 2024.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SEBRAE. **O que é um startup?** Sebrae. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/o-que-e-uma-startup,17213517aa47a610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Grupo%20de%20pessoas%20trabalhando%20com%20uma%20ideia%20inovadora%20para%20o%20mercado.&text=Startup%20é%20uma%20ideia%20de,aprimorar%20um%20modelo%20de%20negócio>. Acesso em: 06 ago. 2024.

SEBRAE. **O que são soft skills e como desenvolvê-las**. Sebrae.2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/o-que-sao-soft-skills-e-como-desenvolve-las,a009a017a6ce7810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 06 ago. 2024.

SGOBBI, Thálita. ZANQUIM, Stivi Heverton. **Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 09, Vol. 05, pp. 70-92. setembro, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/soft-skills>. Acesso em: 24 abr. 2024.

SOARES, Lílian. **Procrastinação: guia científico sobre como parar de procrastinar (definitivamente)**. [S. l.]: Publicação independente, 2017.

UOL EdTech. **Qual a importância das soft skills para o mercado de trabalho?** Uol EdTech, 2023. Disponível em: <https://uoledtech.com.br/blog/entenda-a-importancia-das-soft-skills-para-o-mercado-de-trabalho#:~:text=Um%20estudo%20realizado%20pelo%20site,tão%20importantes%20>. Acesso em: 11 set. 2024.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E.** In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 7, p. 137-175.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários.** São Paulo: Editora Gente, 2018.

WORLD ECONOMIC FORU. **Future of Jobs Report 2023.** Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf). Acesso em: 16 out 2024.

## **APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO**

### **Gráfico 1: Soft Skills**

1. As Habilidades Interpessoais são as capacidades de nos relacionar que se formam ao longo da vida e que uma pessoa habitualmente utiliza em seu trabalho, sendo a comunicação um exemplo delas. Tendo em vista o conceito acima, por falta de alguma habilidade interpessoal você alguma vez já se sentiu desconfortável em seu ambiente de trabalho?

### **Gráfico 2: Reconhecimento**

2. Alguns exemplos de habilidades interpessoais são: resiliência; boa comunicação; trabalho em equipe; inteligência emocional e liderança. Você acredita que as suas Habilidades Interpessoais são valorizadas na empresa onde trabalha?

### **Gráfico 3: Plano de Desenvolvimento Individual**

3. O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) trata-se de um plano que sistematiza diversas ações a serem tomadas na empresa, para que você conquiste certos objetivos e metas estabelecidas por meio do desenvolvimento pessoal e profissional. Você acredita que o PDI pode contribuir para o crescimento profissional, e suas metas estabelecidas dentro da empresa?

### **Gráfico 4: Plano de Desenvolvimento Pessoal**

4. Você considera que o PDI é eficaz e traz impactos positivos com uma melhora na comunicação, resiliência e no trabalho em equipe?

### **Gráfico 5: Programas**

5. "Andrade (2016) define as Soft Skills como um conjunto de habilidades que englobam características de habilidades comportamentais de comunicação, interpessoais, liderança e solução de problemas. Essas são algumas habilidades e talentos que uma pessoa pode utilizar em seu trabalho." Abordado o conceito acima, na sua empresa tem um programa para o desenvolvimento de competências comportamentais?

### **Gráfico 6: Relacionamento Interpessoal**

06. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a muito bom, 2 ótimos, 3 bom, 4 razoável e 5 a ruim, como você classifica seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

#### **Gráfico 7: Desenvolvimento Profissional**

7. Em sua opinião, as habilidades interpessoais auxiliam no crescimento e no desenvolvimento dos colaboradores?

#### **Gráfico 8: Comunicação**

8. Um dos pilares mais importantes de nossas habilidades interpessoais é a comunicação, que se torna indispensável em nosso desenvolvimento pessoal e conseqüentemente, dentro da empresa. Como você avalia a clareza da comunicação no seu local de trabalho em uma escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a muito bom, 2 ótimo, 3 bom, 4 razoável e 5 a ruim?



**ANEXO A- DIREITO DE IMAGEM****PÉROLA CASA DO COCO**

São Paulo, 18 de novembro de 2024.

A ETEC Cidade Tiradentes

**R. Igarapé Água Azul, 70** - Conj. Hab. Santa Etelvina II

**Assunto:** Autorização Pesquisa de Campo - Direito de Imagem.

Caro(a) Senhor (a),

A empresa Pérola Casa do Coco CNPJ 06.307.352/000-1-70, situada na Estr. do Lageado Velho, 372 - Guaianases, São Paulo - SP, vem através deste, informar que a Amanda Jovino da Silva - RM 221314, Beatriz Alves dos Santos - RM 220355, Murilo Roberto de Almeida - RM 220477 e Vinicius da Silva Soares - RM 220347, estão autorizados a utilizar nossa imagem e respostas para fins acadêmicos no Trabalho de Conclusão de Curso com o seguinte tema: "O Plano de Desenvolvimento Individual para desenvolver as Softs Skills".

Desde já agradecemos e renovamos protestos de elevada estima e consideração.

06.307.352/0001-70

MARIA NEIDE PAULO DE  
OLIVEIRA - ME

Estr. do Lageado Velho, 372  
Guaianases - Cep 08451-000  
São Paulo - SP

*Maria Neide Paulo de Oliveira*

Ass. Pérola Casa do Coco