

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e91760>

## **DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS COM CONCEITO DE EXCELÊNCIA NO BRASIL**

**DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS IN THE MANAGEMENT UNDERGRADUATE  
COURSES: AN CURRICULUM ANALYSIS OF THE FEDERAL UNIVERSITIES  
WITH AN EXCELLENCE CONCEPT IN BRAZIL**

**Marina de Souza Bastos, Graduada**

<https://orcid.org/0000-0001-6498-9207>

[marinasouzabastos@gmail.com](mailto:marinasouzabastos@gmail.com)

Universidade Federal do Paraná | Programa de Pós-graduação em Administração  
Curitiba | Paraná | Brasil

**Cleicleide Albuquerque Augusto, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0001-5416-3217>

[caaugusto2@uem.br](mailto:caaugusto2@uem.br)

Universidade Estadual de Maringá | Departamento de Administração  
Maringá | Paraná | Brasil

Recebido em 14/novembro/2022

Aprovado em 15/fevereiro/2023

Publicado em 09/junho/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação em Administração trouxe novos direcionamentos quanto ao desenvolvimento de competências pelas Instituições de Ensino Superior (IES), alinhando o perfil dos egressos com base nas expectativas do mercado. Diante disso, o objetivo desta pesquisa é analisar as grades curriculares dos cursos de Administração das Universidades Federais (UF) brasileiras com conceito de excelência (ENADE 2018) quanto a sua preocupação com o desenvolvimento de soft skills de seus alunos. Metodologicamente optou-se por uma pesquisa qualitativa, exploratória com coleta de dados nos endereços eletrônicos das UF. Como resultado, das trinta e uma UF estudadas, apenas duas desenvolviam as seis soft skills analisadas neste estudo. Conclui-se que, as UF têm um longo caminho pela frente no desenvolvimento de tais competências, principalmente no que se refere a inteligência emocional e a flexibilidade. Em tempo, conclui-se também que as novas DCN trazem direcionamentos importantes para as IES, e que, para isso, talvez seja necessário uma reavaliação curricular, em busca de um alinhamento entre hard e soft skills dos egressos, tornando-os mais competitivos para o mercado.

**Palavras-chave:** Universidades Federais. Diretrizes Curriculares Nacionais. Ensino Superior. Soft Skills. Curso de Administração.

## ABSTRACT

The new National Curriculum Guidelines (DCN) for the undergraduate Management course brought new directions regarding the development of competences by Higher Education Institutions (HEIs), aligning the profile of graduates based on market expectations. Therefore, the objective of this research is to analyze the curricula of the Administration course of Brazilian Federal Universities (UF) with a concept of excellence (ENADE 2018) regarding their concern with the development of soft skills of their students. Methodologically, we opted for a qualitative, exploratory research with data collection from the electronic addresses of the FU. As a result, of the thirty-one FUs studied, only two developed the six soft skills analyzed in this study. It is concluded that the FUs have a long way to go in the development of such skills, especially with regard to emotional intelligence and flexibility. In time, it is also concluded that the new DCN bring important directions for the HEIs, and that, for that, a curricular reassessment may be necessary, in search of an alignment between the hard and soft skills of the graduates, making them more competitive to the market.

**Keywords:** Federal Universities. National Curriculum Guidelines. Higher Education. Soft Skills. Management Course.

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento no número de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil acarretou no crescimento de profissionais lançados no mercado de trabalho em curtos espaços de tempo. O curso de Administração está, há mais de dez anos, no pódio entre os que mais formam alunos anualmente (INEP, 2020). Apesar dos números, o Brasil, assim como outros países emergentes, apresentam alguns dos piores índices de qualidade da gestão de pequenas e médias empresas (MCKENZIE, 2021), o que desperta questionamentos sobre as habilidades dos egressos que se formam anualmente e adentram no mercado.

A dinamicidade do mercado trouxe um cenário em que, ter na folha de pagamento profissionais com competências técnicas não é mais suficiente para suprir os desafios que o aumento da competitividade trouxe para as empresas, resultando em investigações sobre a influência das *soft skills*, ou seja, das habilidades sociais e comportamentais, na qualidade da gestão (MARIN-ZAPATA *et al.*, 2022; NGAH *et al.*, 2021). Nesse sentido, as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os Cursos de Graduação em Administração, publicadas no final de 2021, consideram que as rápidas e intensas mudanças na sociedade exigem uma atualização das competências dos administradores, enquanto alunos. Para tanto, é importante repensar a composição dos currículos acadêmicos e dos métodos de ensino-aprendizagem atuais, visto que as competências essenciais vão além das *hard skills*, ou habilidades técnicas. As novas DCN propõem que o aluno assuma uma postura ativa diante da construção do conhecimento, fazendo com que ele seja hábil para lidar desde o domínio de tecnologias ao gerenciamento de emoções (BRASIL, 2020).

Sabe-se que, quanto às *hard skills*, as IES as ensinam com maestria, logo, podemos pressupor que, o cenário e o contexto acadêmico também podem ser a ponte principal na construção e suporte no desenvolvimento das *soft skills* dos alunos (BROOK; PEDLER, 2020; EMANUEL *et al.*, 2021). Sobre isso, Belchior-Rocha, Casquillo-Martins e Simões (2022) ainda reforçam que as universidades, enquanto instituições de ensino, devem ser capazes de formar o aluno tendo a ciência que, ensinar apenas habilidades técnicas, não os preparam para os desafios de suas profissões (NGAH *et al.*, 2021).

Por um lado, os empregadores esperam que ao contratar um profissional graduado, este seja capaz de lidar com todo tipo de desafios que a profissão exige, desde tarefas simples até soluções de problemas que demandam criatividade e pensamento estratégico, pois a expectativa do empregador é que a universidade o tenha capacitado para isso (BROOK;

PEDLER, 2020; SOKHANVAR; SALEHI; SOKHANVAR, 2021). Por outro lado, o profissional, enquanto aluno, pode não conhecer quais as demandas para a execução de sua futura profissão, ficando à margem das competências que a IES desenvolve, sem a certeza do seu nível de preparo para os desafios do mercado de trabalho.

Esse cenário torna evidente a responsabilidade das IES na qualificação do aluno, em todos os aspectos que lhes é possível fazê-lo, preparando-o e tornando-o competitivo para o mercado de trabalho (BELQUIOR-ROCHA; CASQUILHO-MARTINS; SIMÕES, 2022). Isso se dá tanto capacitando-o para construir indicadores de qualidade de produto, quanto ensinando-lhe a ter inteligência emocional e senso crítico (MARIN-ZAPATA *et al.*, 2022). A partir disso, a questão de pesquisa que guiou essa investigação foi: como as IES podem contribuir na aquisição e fortalecimento das habilidades comportamentais dos alunos, através das disciplinas lecionadas no curso de Administração e qual seu comprometimento em fazê-lo?

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as grades curriculares do curso de Administração das UF com conceito de excelência no Brasil quanto a sua preocupação com a formação de *soft skills* de seus alunos. Para tanto, buscou-se identificar as *soft skills* citadas nas disciplinas das Universidades Federais que possuem cursos de administração avaliados com conceito de excelência, bem como comparar as *soft skills* presumidamente desenvolvidas pelas UF ao esperado do perfil dos egressos no exercício da profissão dos Administradores.

Diante disto, esta pesquisa justifica-se ao passo que as IES são responsáveis pela formação dos profissionais que ingressam no mercado de trabalho diariamente, logo, é necessário compreender sua capacidade de construir as habilidades que o mercado exige (BALCAR, 2016), bem como seu comprometimento com elas. Com relação aos aspectos teóricos, essa pesquisa contribui para a robustez da literatura sobre habilidades sociais e comportamentais, e seu aperfeiçoamento, esperando-se que, em aspectos práticos, contribua ao ponto de refletir na reestruturação dos currículos acadêmicos, em um futuro próximo. Ainda considerando o viés prático, espera-se que esta pesquisa traga a reflexão sobre o papel do docente, trazendo uma contemplação quanto às metodologias de ensino em sala de aula, visto que o professor é o principal intermediador da aprendizagem e da construção do conhecimento em seus mais diversos aspectos.

A seguir, será apresentado a teoria que contempla a formação do administrador, abrangendo discussões sobre currículos e o papel das IES e seus atores, além de explorar os conceitos de *soft skills* e sua relação com o mercado de trabalho. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos. Na quarta seção serão apresentados os dados coletados e sua relação com a teoria, e, por fim, na quinta seção, a contribuição da pesquisa, limitações encontradas e sugestões de pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

Há mais de uma década, o curso de graduação em Administração vem ocupando o pódio com o maior número de matriculados e concluintes do Brasil, ao lado dos cursos de Pedagogia e Direito (INEP, 2020). Quadrienalmente, os cursos de graduação são analisados pelo Ministério da Educação (MEC), através do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). Além do Enade, o MEC dispõe de outros indicadores de qualidade, que contemplam a avaliação de atividades de pesquisa, ensino e extensão universitária, criando um panorama geral sobre a qualidade do ensino superior do país. Esse panorama, divulgado periodicamente, aponta para as IES que possuem maior destaque com relação ao desempenho de seus alunos. No entanto, as notas atribuídas não excluem a necessidade de adequação curricular constante, considerando os desafios futuros.

O Parecer do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 438/2020 propõe a discussão sobre a reformulação das DCN, posteriormente homologadas na Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021 (BRASIL, 2021), expondo que as mudanças de cenário, e de um novo perfil de discente em ascensão, nortearam as discussões sobre a necessidade de atualização das DCN para o curso de Administração (BRASIL, 2020). O documento em questão argumenta que a conectividade e a facilidade de obter conhecimento pelas vias não tradicionais, como fóruns, canais de ensino e cursos *online*, podem diminuir o interesse do aluno em manter-se em um contexto de aprendizagem passiva, como ocorre nos sistemas tradicionais de ensino das universidades (BRASIL, 2019).

Essa mudança de contextos não impacta apenas no perfil dos alunos, mas exprime também a necessidade de reestruturação de todo o conjunto que compõe o sistema de ensino tradicional. O professor, como referência de conhecimento em sala de aula, é responsável por provocar a reflexão e pensamento crítico dos alunos, além do estímulo à solução de problemas

e a criatividade (BRASIL, 2021). Os futuros discentes, nascidos entre 2000 a 2005, trazem à tona novos desafios para a academia. Estes, nascidos imersos na conectividade, tendem a esperar que a aprendizagem ocorra de forma dinâmica, com interação entre diversas áreas do conhecimento (AYRES; CAVALCANTI, 2020). Tais transformações suscitam a reformulação dos métodos de ensino, exigindo que a interdisciplinaridade seja visualizada em suas vias práticas, para manter o interesse do aluno, além de melhor prepará-lo para os desafios futuros.

Nesse sentido, é esperado que a mudança nos sistemas tradicionais de ensino ocorram em várias esferas. Quanto à metodologia de ensino, acredita-se que as aulas expositivas, com o aluno como espectador passivo, sejam abandonadas em um futuro próximo, pelo menos nas disciplinas que permitem essa flexibilização metodológica. Quanto aos docentes, há novos desafios surgindo, pois eles deverão dominar desde a teoria até ferramentas digitais (AYRES; CAVALCANTI, 2020; BRASIL, 2020; EMANUEL *et al.*, 2021). Quanto aos métodos de avaliação dos discentes, o sistema de perguntas sobre o conteúdo passado em sala de aula pode não ser suficientes para examinar a compreensão do aluno sobre a contextualização dos assuntos com rotinas fora da universidade (AYRES; CAVALCANTI, 2020; BROOK; PEDLER, 2020; SOKHANVAR; SALEHI; SOKHANVAR, 2021).

Ademais, ainda sobre esse assunto, as novas DCN propõem que os métodos avaliativos sejam diversificados, justamente para conseguir captar a compreensão do aluno sob diversas óticas, conforme exposto no trecho

O processo avaliativo pode se dar sob a forma de monografias, artigos científicos, resenhas críticas, planos de negócios, exercícios ou provas dissertativas, apresentação de seminários e trabalhos orais, relatórios, projetos e atividades práticas, entre outros, que revelem o aprendizado e promovam a produção autoral dos estudantes, de forma individual e em equipe (BRASIL, 2021, p. 5-6).

Em tempo, Dutta (2018) complementa que, muitas vezes, a falta de exemplos que relacionem teoria e prática podem distorcer a visão do aluno sobre como tomar decisões e solucionar problemas. Essa afirmação é coerente com o perfil do egresso apresentado na resolução que atualiza as DCN (BRASIL, 2021, p. 1) do curso, onde espera-se que o profissional seja capaz de integrar “conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer)”. Essa integração só ocorre quando o aluno é exposto intencionalmente a metodologias que façam o estímulo dessas competências, entre

seus mais diversos atores, com objetivo de construir habilidades técnicas e comportamentais, preparando esse aluno para os desafios futuros (BRASIL, 2021).

## 2.2 *SOFT SKILLS* E SUA IMPORTÂNCIA PARA O MERCADO DE TRABALHO

Nos últimos anos, o acesso à educação tornou o mercado de trabalho mais competitivo. Especificamente no campo da Administração, o curso está, há pelo menos dez anos, entre os cursos com maior número anual de formandos no Brasil (INEP, 2020). Esse aumento na oferta de profissionais possibilitou que as empresas se tornassem cada vez mais criteriosas na escolha de seus funcionários, incorporando as habilidades sociais nos critérios de seleção (AL ASEFER; ABIDIN, 2021; FARERI *et al.*, 2021). Quanto às habilidades comprováveis, ou *hard skills*, estas podem ser facilmente observadas nos currículos, em contrapartida, as habilidades sociais, ou *soft skills*, requerem maior esforço para serem identificadas.

Nos últimos anos, as pesquisas relativas às *soft skills* no contexto gerencial trouxeram evidências sobre sua influência no desempenho individual, e nas diferenças salariais e de empregabilidade serem observadas em profissionais que possuem tais habilidades em detrimento daqueles que não as possuem (BALCAR, 2016; CHALA; BOURANTA, 2021; NGAH *et al.*, 2021; SARKER *et al.*, 2019). Para alguns autores, a tomada de decisão, a flexibilidade e a capacidade de relacionar-se encaixam-se no conceito de *soft skills* (CHALA; BOURANTA, 2021; ROBLES, 2012). Ao mesmo tempo, alguns autores mencionam que, além dos reflexos no desempenho individual, aqueles que possuem *soft skills* fortes tendem a criar bons relacionamentos com os clientes, reforçando sua importância para as organizações (CHALA; BOURANTA, 2021; SCHLICHTER; BUCHYNSKA, 2021).

Apesar do conhecimento sobre a relevância das *soft skills* no contexto profissional, o estímulo ao seu desenvolvimento ainda não se tornou uma parte clara dos objetivos dos currículos das instituições de ensino, nem na educação básica, nem no ensino superior (GUTIERREZ; AGUDO; HENRIQUES, 2021; NGAH *et al.*, 2021; SOWELL, 2020). A falta de adequação de um currículo escolar que prioriza o desenvolvimento das *soft skills*, possivelmente é fortalecido pela complexidade em mensurar e acompanhar o seu nível de desenvolvimento (SILVA, 2020; SOWELL, 2020). Essa realidade, somada a dificuldade de identificar tais habilidades de imediato, faz com que o seu desenvolvimento se torne

responsabilidade das empresas após a contratação, devido ao seu reflexo na produtividade da organização (GUTIERREZ; AGUDO; HENRIQUES, 2021).

No contexto acadêmico, a aquisição de *soft skills* pode ser potencializada através de atividades que contemplem tarefas e desafios, muitas vezes realizados em grupo, podendo ser estimuladas por um intermediador, que direciona as atividades de interação propositalmente, conforme seus objetivos (SOWELL, 2020). Essa realidade aponta para um fato inegável: as IES podem estimular o desenvolvimento de habilidades sociais, visto que o processo de formação profissional está envolto de um contexto de aprendizagem, logo, as IES dispõem de meios e recursos que podem estimular a aquisição dessas capacidades (AYRES; CAVALCANTI, 2020; BROOK; PEDLER, 2020; EMANUEL *et al.*, 2021).

Como as *soft skills* referem-se a competências e habilidades, entende-se que as mesmas estão relacionadas a diversas áreas, no entanto, considerando o escopo desta pesquisa, selecionou-se as mais coesas com o contexto profissional dos administradores, de acordo com as novas DCN do curso em questão. Com a intenção de agrupar aquelas que relacionam-se entre si, optou-se por rotulá-las conforme seu contexto, categorizando-as em Habilidades Sociais (HS) e Habilidades de Gestão (HG). Dentro das HS estão as *soft skills*: Flexibilidade e/ou Adaptabilidade, Habilidades Relacionais e Inteligência Emocional. Já as HG compreendem as *soft skills*: Pensamento Crítico ou Estratégico, Habilidade Empreendedora ou Inovadora e Tomada de Decisão.

No Quadro 1 são apresentadas as competências citadas, uma definição dos conceitos com base na literatura e os autores que debatem sobre a temática.

Quanto às delimitações e definições de *soft skills*, ainda não há um consenso entre autores sobre quais habilidades pertencem ao grupo, fazendo com que, na literatura, cada autor investigue tais competências de acordo com suas intenções de pesquisa e perspectivas de resultados (FARERI *et al.*, 2021; MARIN-ZAPATA *et al.*, 2022). Apesar disso, o Quadro 1 destacou alguns conceitos sobre a temática, justificando a importância das *soft skills* no contexto institucional e seu impacto na competitividade.

**Quadro 1** Definições das *soft skills* avaliadas no estudo e os autores que discorrem a respeito

<b>HS - <i>Soft Skills</i></b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Flexibilidade e/ou Adaptabilidade	Capacidade de adaptar-se e incentivar mudanças	Chala e Bouranta (2021); Gibert, Tozer e Westoby (2017); Lavender (2019); Ngah et al. (2021); Sarker et al. (2019)
Habilidades Relacionais e/ ou de Comunicação	Capacidade de transmitir e ouvir informações, criando um ambiente de que fortaleça relacionamentos interpessoais positivos	Chala e Bouranta (2021); Lavender (2019); Ngah et al. (2021); Rao (2018); Robles (2012); Sarker et al. (2019); Schlichter; Buchynska (2021); Steward, Wall e Marciniac (2016).
Inteligência Emocional	Capacidade de autorregulação emocional, diminuindo o efeito e o impacto dos conflitos nas emoções	Gibert, Tozer e Westoby (2017); Dean e East (2019)
<b>HG - <i>Soft Skills</i></b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Atitudes Empreendedoras e/ou Inovadoras	Capacidade de encontrar soluções de forma criativa e identificar oportunidades, assumindo e responsabilizando-se pelos riscos em potencial	Ferreras-Garcia, Hernández-Lara e Serradell-López (2019); Steward, Wall e Marciniac (2016);
Pensamento Estratégico e/ou Crítico	Capacidade de analisar, ter senso crítico e visão a longo prazo em prol dos objetivos futuros	Chala e Bouranta (2021); Gibert, Tozer e Westoby (2017); Ngah et al. (2021); Sarker et al. (2019); Schlichter; Buchynska (2021); Steward, Wall e Marciniac (2016).
Tomada de Decisão	Capacidade de decidir, ponderar entre opções e colher informações importantes para auxiliar na tomada de decisão	Chala e Bouranta (2021); Gibert, Tozer e Westoby (2017); Ngah et al. (2021); Sarker et al. (2019); Schlichter; Buchynska (2021); Mckenzie (2021); Steward, Wall e Marciniac (2016).

Fonte: Autores (2023).

### 3 METODOLOGIA

Para fins metodológicos, considerou-se a obrigatoriedade da divulgação de informações relativas aos cursos de graduação pelas IES, tendo em mente a necessidade de verificar a coerência das ementas curriculares com a aquisição de habilidades exigidas dos profissionais formados em Administração. Ademais, considerou-se também a atribuição de conceitos de curso de excelência, pelo Enade em 2018, às UF do Brasil. Atendendo ao objetivo deste artigo, metodologicamente, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo exploratória, com a coleta de dados ocorrida entre os meses de maio à junho de 2022, realizada através de análise documental.

Inicialmente, com a intenção de identificar as IES que fariam parte da pesquisa, foram realizadas buscas no endereço eletrônico do MEC, especificamente na página do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que é responsável pela divulgação dos resultados do Enade. Constatou-se que no ano de 2018, 1.765 cursos de Administração foram avaliados pelo exame em questão. Com relação ao conceito, 79 cursos receberam nota de excelência e, destes, 45 eram de IES públicas, ou seja, mantidas pelo

município, estado ou federação. Com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa, foram excluídas as IES privadas ou mantidas por órgãos municipais e estaduais, além dos Centros Universitários e os Institutos.

Após a aplicação dos critérios metodológicos, trinta universidades federais se encaixavam no perfil do estudo. No entanto, verificou-se que, no relatório disponibilizado pelo INEP, com os dados das IES avaliadas, a Universidade Federal de Santa Maria, pertencente ao estado do Rio Grande do Sul, e a Universidade Federal do Ceará, pertencente ao estado do Ceará, tiveram o curso de Administração avaliados duas vezes pelo Enade, com base nos turnos ofertados pela IES, mesmo tratando-se de cursos ofertados na mesma cidade e no mesmo campus. Apesar da duplicidade, após consulta à ementa curricular, observou-se que não haviam diferenças entre as grades com base nos turnos, então optou-se por unir os dados relativos a número de concluintes, com a finalidade de não comprometer a análise das macrorregiões.

As informações sobre as UF participantes do estudo, a sigla da IES, bem como a macrorregião e cidade a que pertencem, estão especificadas no Quadro 2.

Em tempo, após identificação das UF, o passo seguinte consistiu na consulta aos endereços eletrônicos das instituições para verificar a ementa do curso de Administração e quais os objetivos das disciplinas na formação do aluno. Durante o processo de identificação das habilidades nos objetivos dos currículos, procurou-se as palavras ou expressões que relacionam-se às *soft skills* escolhidas, conforme exposto no Quadro 3. Essas palavras e expressões auxiliaram na busca pelos currículos sobre a intencionalidade explícita quanto ao desenvolvimento das habilidades comportamentais por parte das universidades.

Após tal verificação, as mesmas foram separadas por anos, destacando quais *soft skills* a ementa curricular contemplava. É importante frisar que, os currículos das UF são compostos por disciplinas obrigatórias e optativas, sendo que o aluno pode escolher sua grade de optativas com base em seus objetivos acadêmicos, logo, por não haver registros sobre quais disciplinas são preferidas pelos alunos, para esta pesquisa, considerou-se apenas as de caráter obrigatório.

**Quadro 2** Universidades Federais participantes do estudo

Macrorregião	IES	Sigla	Cidade
Norte	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	Macapá
	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	Parauapebas
Sul	Universidade Federal do Paraná	UFPR	Curitiba
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Curitiba
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Porto Alegre
	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Santa Maria
	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Florianópolis
Nordeste	Universidade Federal da Bahia	UFBA	Salvador
	Universidade Federal do Ceará	UFC	Fortaleza
	Universidade Federal do Maranhão	UFMA	São Luís
	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	Recife
	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	Recife
Centro-Oeste	Universidade Federal de Sergipe	UFS	Sao Cristovao
	Universidade Federal de Goiás	UFG	Goiânia
Sudeste	Universidade Federal de Viçosa	UFV	Viçosa
	Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	São João Del Rei
	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Belo Horizonte
	Universidade Federal de Itajubá - Unifei	UNIFEI	Itajubá
	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	Juiz De Fora
	Universidade Federal de Lavras	UFLA	Lavras
	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	Mariana
	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Uberlândia
	Universidade Federal de Viçosa	UFV	Florestal
	Universidade Federal Fluminense	UFF	Niterói
Sul	Universidade Federal Fluminense	UFF	Macaé
	Universidade Federal do Paraná	UFPR	Curitiba
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Curitiba
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Porto Alegre
	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Santa Maria
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Florianópolis	

Fonte: Autores (2023).

**Quadro 3** Palavras e expressões buscadas nas ementas das disciplinas das UF

Soft skill	Expressões ou palavras buscadas nas ementas
Flexibilidade e/ou Adaptabilidade	“flexibilidade”, “adaptabilidade”; “capacidade de adaptar-se”
Habilidades Relacionais e/ ou de Comunicação	“habilidades relacionais”; “capacidade de intermediar conversas e solucionar conflitos”; “capacidade de comunicar-se e transmitir mensagens”
Inteligência Emocional	“inteligência emocional”; “capacidade de atuar com empatia”
Atitudes Empreendedoras e/ou Inovadoras	“atitude empreendedora”; “pensamento empreendedor”; “pensamento inovador”
Pensamento Estratégico e/ou Crítico	“pensamento crítico”; “habilidade de pensar criticamente”; “pensamento estratégico”
Tomada de Decisão	“capacidade de tomar decisões”; “habilidade em tomar decisões”

Fonte: Autores (2023).

Para cumprir os objetivos propostos, os dados coletados através da pesquisa também foram comparados aos estudos presentes na literatura sobre as exigências do mercado de trabalho quanto ao perfil do profissional desejado pelas empresas, como apresentado nos trabalhos de Belchior-Rocha, Casquilho-Martins e Simões (2022), Chala e Bouranta (2021), Marin-Zapata *et al.* (2022), Rao (2012).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS UF

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, após identificação e classificação das UF do estudo, com base nas macrorregiões e suas especificidades, percebeu-se que todos os cursos de Administração das UF selecionadas estão na modalidade de educação presencial, sendo que o número de concluintes participantes do Enade 2018, foi de 3.245 alunos. A microrregião que apresentou maior número de concluintes, foi a região Sudeste, possuindo dezesseis UF que se enquadraram no estudo em questão e um total de 1.694 concluintes. Dentre os vinte e seis estados brasileiros, com exceção do Acre, todos possuem UF com oferta do curso de Administração, no entanto, apenas quatorze possuem UF com conceito 5 no Enade, no curso em questão. A seguir, a Tabela 1 demonstra a distribuição das IES pesquisadas conforme a macrorregião que pertence.

**Tabela 1** distribuição das UF com curso de Administração conceito 5 no Enade 2018

Macrorregião	Estados com UF conceito 5 (sigla)	Quantidade de UF conceito 5	Porcentagem de UF conceito 5	Nº de concluintes	Estado com maior número de concluintes
Norte	AP; PA	2	7%	59	PA
Nordeste	BA; CE; MA; PE; SE	6	20%	669	PE
Centro-Oeste	GO	1	3%	104	GO
Sudeste	MG; SP; RJ	16	53%	1694	MG
Sul	PR; RS; SC	6	17%	594	RS

Fonte: Autores (2023).

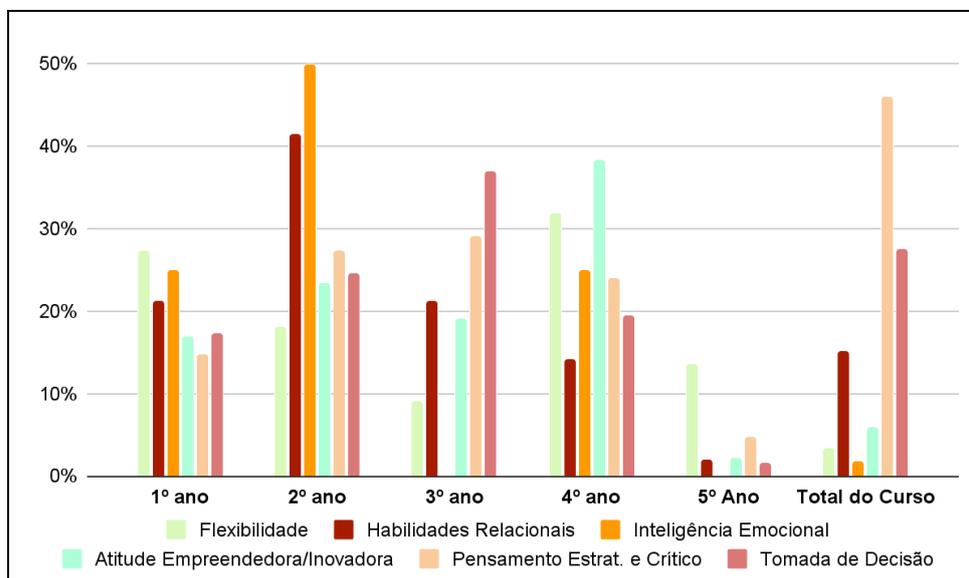
Com relação à distribuição das IES, observou-se que Minas Gerais é o estado com maior número de UF conceito 5 no Enade, com nove instituições, possuindo também o maior número de concluintes no curso de Administração no Brasil. Em todas as UF pesquisadas, os cursos são oferecidos com regime semestral e a grade curricular é dividida em disciplinas obrigatórias e optativas, sendo que o período mínimo para conclusão do curso, em vinte e

duas UF é de oito semestres, duas UF com nove semestres e seis com dez semestres. Em tempo, notou-se que a carga horária mínima para conclusão do curso vai de 3000h a 3600h.

#### 4.2 O CURRÍCULO E AS SOFT SKILLS

Após a identificação das *soft skills* contempladas nos currículos das disciplinas obrigatórias das UF do estudo, observou-se uma tendência maior de repetição de algumas habilidades em detrimento de outras, sendo que as HG tiveram maior predominância no currículo de Administração. A habilidade Pensamento Estratégico e Crítico foi citada 299 vezes, em sequência, a habilidade de Tomada de Decisão foi a segunda mais vista, sendo citada 179 vezes, e, ainda pertencente às HG, a Atitude Empreendedora e/ou Inovadora foi mencionada 39 vezes. Em contrapartida, dentro das HS, a Flexibilidade e/ou Adaptabilidade foi citada 22 vezes, Habilidades Relacionais 99 vezes e, por fim, a Inteligência Emocional foi mencionada apenas 12 vezes. A Figura 1 demonstra a percentagem das *soft skills* citadas currículos das UF ao longo das séries, sendo que a última coluna representa a percentagem total de desenvolvimento de *soft skills* ao longo do curso.

**Figura 1** Frequência e incidência do foco das *soft skills* das UF ao longo do curso e por ano



Fonte: Autores (2023)

Com relação às tendências de desenvolvimento das *soft skills* por ano letivo, notou-se que há, as disciplinas do segundo e do quarto ano agregam um maior número de *soft skills* nas ementas das disciplinas, quando comparadas aos outros anos do curso. Vale ressaltar que, apenas 27% das UF estudadas se enquadram no regime de nove ou dez semestres, logo, a baixa concentração do desenvolvimento das *soft skills* no quinto ano podem

ser relacionadas a isso, bem como a segunda maior concentração do desenvolvimento ser no quarto ano letivo, visto que 73% das UF finalizam o curso no oitavo semestre. A Tabela 2 apresenta o desenvolvimento das habilidades por ano e a menção de cada *soft skills* encontradas nos currículos e o Gráfico X ilustra os dados, e fornece

**Tabela 2** desenvolvimento de soft skills por ano letivo das UF pesquisadas

Soft Skills		Menções	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º Ano	Ao longo do curso
HS	Flexibilidade e/ou Adaptabilidade	22	27%	18%	9%	32%	14%	3%
	Habilidades Relacionais	99	21%	41%	21%	14%	2%	15%
	Inteligência Emocional	12	25%	50%	0%	25%	0%	2%
HG	Atitude Empreendedora e/ou Inovadora	39	17%	23%	19%	38%	2%	6%
	Pensamento Estratégico e/ou Crítico	299	15%	27%	29%	24%	5%	46%
	Tomada de Decisão	179	17%	25%	37%	20%	2%	28%
Total		650	25%	37%	23%	31%	5%	100%

Fonte: Autores (2023).

Com relação a análise das disciplinas que mencionaram o desenvolvimento de *soft skills* em seus currículos, observou-se que, dentre todas as UF analisadas na pesquisa, apenas a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Universidade Federal de Viçosa (UFV - Câmpus Florestal) contemplavam o desenvolvimento de todas as habilidades compreendidas no estudo, conforme exposto no Quadro 4. Em tempo, notou-se que as *soft skills* Tomada de Decisão, Pensamento Estratégico e Crítico e Habilidades Relacionais estavam presentes no currículo de todas as UF.

**Quadro 4** Desenvolvimento de *soft skills* por UF

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
Desenvolvem de 2 à 3 <i>soft skills</i>	UFRA	UFBA; UFC		UFRRJ; UFV (Viçosa)	
Desenvolvem de 4 à 5 <i>soft skills</i>	UNIFAP	UFMA; UFPE; UFRPE; UFS	UFG	UFSJ; UFMG; UNIFEI; UFJF; UFLA; UFOP; UFU; UFF (Niterói); UFF (Macaé); UFF (Volta Redonda); UFRJ; UFSCAR; UNIFESP	UTFPR; UFRGS; UFMS; UFSC
Desenvolve 6 <i>soft skills</i>				UFV (Florestal)	UFPR

Fonte Autores (2023).

No que se refere ao desenvolvimento das habilidades e sua predominância nos currículos, notou-se uma preocupação das UF com algumas competências importantes para os empregadores. A tomada de decisão e pensamento crítico e/ou estratégico, presente em todas os currículos avaliados, são coerentes ao perfil desejado do egresso (STEWART, WALL; MARCINIEC, 2016), e compõem mais de 80% dos currículos estudados. A exemplo, o

incentivo ao desenvolvimento das *soft skills* pensamento estratégico, tomada de decisão e atitude empreendedora, podem ser vistos nos objetivos da disciplina de Estágio Curricular Supervisionado I, da Universidade Federal do Fluminense (UFF), câmpus de Volta Redonda que estimula o aluno a “reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente [...] atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão”. O trecho descrito anteriormente é coerente ao perfil do egresso desejado pelas novas DCN (BRASIL, 2021).

No que concerne às Habilidades Relacionais, sabe-se que o contexto acadêmico pode funcionar como um forte impulsionador desta capacidade, podendo desenvolvê-la através de atividades que envolvam cooperação, consenso e partilha de ideias entre alunos (BROOK; PEDLER, 2020). Sobre isto, Dean e East (2019) apontam para um outro aspecto importante no que tange tais habilidades. Os autores destacam que os novos alunos, nascidos na Geração Z, possuem menos habilidades relacionais que as outras gerações, devido ao cenário que estão imersos desde a primeira infância, onde as conversas e interações virtuais dispensam a comunicação face a face e, conseqüentemente, a convivência com seus pares.

Nesse mesmo sentido, ainda contemplando as Habilidades Relacionais, Belchior-Rocha, Casquilho-Martins e Simões (2022, p. 263, *tradução nossa*) reforçam que “lidar com as novas e complexas situações do mundo contemporâneo exige mais expertise nas formas de pensar, agir e se relacionar com os outros”. Em tempo, os indivíduos com fortes habilidades relacionais tendem a criar um ambiente laboral mais positivo, gerando mais cooperação entre a equipe e, conseqüentemente, cumprimento de metas (AL ASAFER; ABIDIN, 2021; SCHLICHTER; BUCHYNSKA, 2021). Marin-Zapata *et al.*, (2022) ainda complementam que profissionais com habilidades relacionais altas tendem a assumir posições de liderança devido a sua capacidade de comunicar ideias e engajar mudanças.

Quanto à flexibilidade e adaptabilidade, a disciplina de Psicologia das Organizações, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) expressava que, ao final da disciplina, o aluno deveria “revelar-se um profissional adaptável”. Aprofundando-se nessa questão, a flexibilidade também impacta o desempenho profissional daqueles que possuem cargos de liderança, pois combinados com as habilidades relacionais, tendem a transmitir maior confiança aos subordinados (SARKER *et al.*, 2019). Com relação a *soft skill* Atitude Empreendedora, apesar dos alunos ingressarem no curso de Administração com a intenção de se aperfeiçoarem para atuar como empreendedores ou gestores de empresas (BRASIL, 2019),

a habilidade em questão recebeu pouco destaque das disciplinas avaliadas, sendo mencionada apenas 39 vezes. Sendo Ferreras-Garcia, Hernández-Lara e Serradell-López (2019) afirmam que possuir tal habilidade reduz incertezas quanto à tomada de decisões, além de estimular a confiança dos alunos, sendo altamente valorizada pelos empregadores (DEAN; EAST, 2019).

A *soft skill* Inteligência Emocional foi identificada nas disciplinas através de tópicos relacionados ao manejo do estresse no trabalho, compreensão do comportamento humano e seus reflexos na saúde mental. Observou-se que a habilidade em questão não tinha uma ênfase expressiva nos currículos, somando apenas 2% do total de menções. Em tempo, a *soft skill* Inteligência Emocional estava presente nas disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas e ao Comportamento Organizacional, sendo contemplada no currículo de 21 UF. Apesar disso, a pouca evidência de expressões ou palavras que remetessem ao seu desenvolvimento evidenciou uma superficialidade quanto ao seu aprofundamento.

Ainda sobre a Inteligência Emocional, tal habilidade auxilia os alunos a lidarem com questões referentes às pressões, concorrências e resultados inesperados, sendo essencial no dia-a-dia profissional (SILVA, 2020). O estímulo a essa capacidade torna-se ainda mais importante, após o recente reconhecimento da Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre a Síndrome de Burnout ser considerada uma doença ocupacional, devido ao aumento expressivo no número de trabalhadores que são acometidos pela enfermidade. Nesse sentido, as IES devem preocupar-se com a preparação da saúde mental do aluno, fornecendo-lhe subsídios para lidar com os desafios inerentes ao dia a dia da profissão, além de habilitá-lo para tornar o ambiente laboral mais colaborativo e acolhedor. Em suma, uma alternativa para o desenvolvimento desta habilidade, proposta por Brook e Pedler (2020), ocorre através de debates entre alunos e jogos de empresa, ou seja, através de metodologias ativas, que estimulam seu desenvolvimento em vias práticas (BROOK; PEDLER, 2020; SILVA, 2020; SOKHANVAR; SALEHI; SOKHANVAR, 2021).

Em linhas gerais, assim como citado anteriormente, as IES que trabalham com o desenvolvimento de *soft skills* podem auxiliar seus alunos a tornarem-se mais competitivos e preparados para o mercado de trabalho. Há estudos promissores sobre a influência das IES na empregabilidade dos alunos, principalmente quando as empresas identificam que determinada IES estimula os discentes a desenvolverem as *soft skills* (NGAH *et al.*, 2021; ROBLES, 2012). Sobre isso, Robles (2012, p. 465, *tradução nossa*) afirma que "as habilidades sociais são críticas no local de trabalho de hoje e devem ser vistas como um investimento [...]"

estratégias e métodos instrucionais podem ser aplicados em sala de aula para melhorar as habilidades interpessoais”.

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo deste trabalho foi analisar as grades curriculares do curso de Administração das UF com conceito de excelência no Brasil, e sua preocupação com a formação de *soft skills* de seus alunos. Para tanto, buscou-se identificar tais habilidades através da verificação das ementas curriculares das UF e os objetivos explícitos das disciplinas quanto à formação dos discentes.

A partir dos dados coletados percebeu-se que, apesar de grande parte das UF estudadas preocuparem-se com o desenvolvimento das competências, ainda há um longo caminho a ser percorrido, visto que somente duas, dentre trinta e uma UF estudadas, fortalecem todas as *soft skills* contempladas neste estudo. Observou-se também que, parte das disciplinas não objetivam aperfeiçoar as habilidades comportamentais e sociais dos alunos, no entanto, as que desenvolvem, contemplam o desenvolvimento de mais de uma *soft skills* ao mesmo tempo.

Com relação ao reconhecimento das habilidades comportamentais, tanto por parte dos empregadores quanto pelas novas DCN, ficou evidente a importância do aluno egresso ser flexível e agir com empatia nas relações que envolvem o exercício profissional, no entanto, a habilidade de Inteligência Emocional e Flexibilidade não teve grande destaque nos currículos avaliados. Conforme dito anteriormente, as limitações quanto às habilidades relacionais dos alunos que estão ingressando nas universidades atualmente, exigirão que as IES estimulem essas habilidades, sob pena de inserir no mercado de trabalho profissionais cada vez menos preparados para lidar com os desafios organizacionais.

Em tempo, sabe-se que, apesar das *soft skills* serem classificadas como gerenciais e sociais neste estudo, notou-se que, o desenvolvimento de uma, geralmente implica no aperfeiçoamento de outra, evidenciando como a interdisciplinaridade é algo presente nas habilidades sociais e comportamentais. Essas evidências mostram que, adotar disciplinas ou metodologias de ensino, que visem essa integração curricular e a participação ativa do aluno no ciclo de aprendizagem, refletirá positivamente no desenvolvimento de *soft skills*, e facilitará a transição dos professores para o uso de metodologias mais ativas e dinâmicas em sala de aula, de forma menos abrupta.

Quanto às limitações do estudo, apesar dos objetivos curriculares claros, explícitos e públicos serem uma exigência das Resoluções do CNE, para todos os os cursos de graduação e IES, algumas UF apresentaram dados incompletos em algumas disciplinas, dificultando a identificação das *soft skills*.

Para estudos futuros, recomenda-se que sejam feitas avaliações sobre as percepções dos alunos das UF sobre o desenvolvimento das *soft skills* elencadas neste estudo. Ademais, outra sugestão é identificar quais as metodologias de ensino são mais assertivas para aquisição das habilidades comportamentais, na opinião dos discentes. Em tempo, para ampliar o conhecimento na área, a opinião dos docentes sobre a eficiência de metodologias ativas, fornecerá subsídios para a reformulação dos currículos, bem como na identificação das dificuldades que existem na sua implementação. Outra sugestão válida, ainda sobre a temática, é o acompanhamento e verificação da reformulação dos currículos acadêmicos após a publicação das novas DCN, para ver se haverá adequações na grade curricular e nas metodologias utilizadas, conforme proposto pela diretriz.

## REFERÊNCIAS

AL ASEFER, M.; ABIDIN, N. S. Z. Soft Skills and Graduates' Employability in the 21st Century from Employers' perspectives: A Review Of Literature. **International Journal of Infrastructure Research and Management**, v. 9, n. 2, p. 44-59, 2021.

AMBROSINI, V.; ALTINTAS, G. Dynamic managerial capabilities. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, 2019.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20>

AYRES, R. M. S. M. de; CAVALCANTI, M. F. R. Desenvolvimento de competências e metodologias ativas: a percepção dos estudantes de graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 52-91, 2020.  
<https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n1.1668>

BALCAR, J. Is it better to invest in hard or soft skills?. **The Economic and Labour Relations Review**, v. 27, n. 4, p. 453-470, 2016. <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>

BELCHIOR-ROCHA, H.; CASQUILHO-MARTINS, I.; SIMÕES, E. Transversal Competencies for Employability: From Higher Education to the Labour Market. **Education Sciences**, v. 12, n. 4, p. 255-265, 2022. <https://doi.org/10.3390/educsci12040255>

BROOK, C.; PEDLER, M. Action learning in academic management education: A state of the field review. **The International Journal of Management Education**, v. 18, n. 3, p. 100415, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100415>

BRASIL. **Relatório síntese de área:** Administração. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Brasília: Inep, 2019.

BRASIL. **Parecer CNE/CES nº 438/2020.** Conselho Nacional de Educação. Ministério da Educação. Brasília, 2020.

BRASIL. **Resolução Nº 5, de 14 de outubro de 2021.** Conselho Nacional de Educação. Diário Oficial da União, 18 de outubro de 2021, p. 47-48. Brasília, 2021.

CHALA, F. M.; BOURANTA, N. Soft Skills Enhance Employee Contextual Performance: The Case of the Maritime Industry. **KnE Social Sciences**, p. 126–138-126–138, 2021. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i9.9890>

DEAN, S. A.; EAST, J. I. Soft Skills Needed for 21 st-century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, v. 18, p. 17–32, 2019. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2019.18.1.02>

DUTTA, K. Solving wicked problems: searching for the critical cognitive trait. **The International Journal of Management Education**, v. 16, n. 3, p. 493-503, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.09.002>

EMANUEL, F. et al. Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education. **International Journal of Educational Research Open**, v. 2, p. 100096, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100096>

FARERI, S. et al. SkillNER: Mining and mapping soft skills from any text. **Expert Systems with Applications**, v. 184, p. 115544, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115544>

FERRERAS-GARCIA, R.; HERNÁNDEZ-LARA, A. B.; SERRADELL-LÓPEZ, E. Entrepreneurial competences in a higher education business plan course. **Education+ Training**, v. 61, n. 8, p. 850-869, 2019. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2018-0090>

GIBERT, A.; TOZER, W. C.; WESTOBY, M. Teamwork, soft skills, and research training. **Trends in ecology & evolution**, v. 32, n. 2, p. 81-84, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2016.11.004>

GUTIERREZ, O. D. M.; AGUDO, L. A. L.; HENRIQUES, C. O. Are soft skills conditioned by conflicting factors? A multiobjective programming approach to explore the trade-offs. **Economic Analysis and Policy**, v. 72, p. 18-40, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.008>

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations.** John Wiley & Sons, 2009.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>

INEP. **Resultados Enade**. Ministério da Educação: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade/resultados>. Acesso em 14 mai. 2022.

INEP. **Censo da Educação Superior 2020**: principais resultados. Ministério da Educação: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2020. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2020/tabelas\\_de\\_divulgacao\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2020.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/tabelas_de_divulgacao_censo_da_educacao_superior_2020.pdf). Acesso em 23 jun. 2022.

LAVENDER, J. Soft skills for hard jobs. **Journal of Continuing Education Topics & Issues**, v. 21, n. 2, p. 48-53, 2019.

MCKENZIE, D. Small business training to improve management practices in developing countries: re-assessing the evidence for ‘training doesn’t work’. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 37, n. 2, p. 276-301, 2021. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab002>

MARIN-ZAPATA, S. I. et al. Soft skills, do we know what we are talking about?. **Review of Managerial Science**, p. 969-1000, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

NGAH, A. et al. The effect of soft skills, ethics, and value on the willingness of employers to continue recruiting UMT graduates. **Management Science Letters**, v. 11, n. 5, p. 1689-1698, 2021. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.002>.

RAO, M. S. Soft skills: toward a sanctimonious discipline. **On the Horizon**, Vol. 26 No. 3, p. 215-224, 2018. <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2017-0034>.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. **Business communication quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

SARKER, M. A. R. et al. Soft Skills practiced by managers for employee job performance in ready made garments (RMG) sector of Bangladesh. **Journal of International Business and Management**, v. 2, n. 4, p. 01-15, 2019.

SCHLICHTER, B. R.; BUCHYNSKA, T. Soft skills of delivery managers in a co-sourced software project. **Procedia Computer Science**, v. 181, p. 905-912, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.246>

SILVA, S. S. Blended learning com jogos de empresas para desenvolver soft skills na educação executiva e gerencial: um quase-experimento. Tese de Doutorado. **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo**, São Paulo, em cotutela com a Universidade de Salamanca, Salamanca, 2020.

SOKHANVAR, Z.; SALEHI, K.; SOKHANVAR, F. Advantages of authentic assessment for improving the learning experience and employability skills of higher education students: A systematic literature review. **Studies in Educational Evaluation**, v. 70, p. 101030, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101030>

SOWELL, M. D. The Soft Skills Hidden in Educational Escape Experiences for Middle School Students: a case study in south Texas, USA. **Journal of Education and Practice**, v. 11, n. 14, 2020.

STEWART, C.; WALL, A.; MARCINIEC, S. Mixed signals: do college graduates have the soft skills that employers want?. In: **Competition forum**. American Society for Competitiveness, v. 14, p. 276-281.