



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

**A PRESENÇA DE *SOFT SKILLS* NA FORMAÇÃO DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO: evidências no ementário dos Projetos Pedagógicos dos Cursos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.**

**Elisama Uemura Leite**  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
elisama\_leite@ufms.br

**Marco Antonio Costa da Silva**  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
marco.silva@ufms.br

**Jaiane Aparecida Pereira**  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
jaiane.pereira@ufms.br

**Victor Fraile Sordi**  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
victor.sordi@ufms.br

### RESUMO

O trabalho teve como objetivo identificar as *soft skills* que estão sendo desenvolvidas nos cursos de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Diante de um cenário em que o mercado se apresenta cada vez mais volátil, exige-se uma adaptação constante por parte das organizações. Em consequência, os colaboradores necessitam estar alinhados aos propósitos organizacionais, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Nesse contexto, os profissionais e futuros profissionais precisam desenvolver competências. As competências têm evoluído de uma perspectiva predominantemente técnica (*hard*) para uma abordagem mais comportamental (*soft*). Portanto, é essencial que as Instituições de Ensino Superior (IES) estejam alinhadas a essas competências, a fim de preparar adequadamente os egressos. Este estudo utilizou de uma pesquisa de natureza qualitativa com análise de dados documentais. Os dados foram coletados a partir do ementário dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPC) do curso de Administração oferecidos em 8 *campi* da UFMS. Como resultado, constatou-se que do ponto de vista dos PPCs destes cursos, a instituição reconhece plenamente a importância do desenvolvimento das *soft skills* nos cursos de Administração, mas ainda existe uma lacuna formativa relacionada às habilidades cognitivas, justificado pela ausência da habilidade de pensamento crítico.

**Palavras-chave:** *Soft skills*, Projeto Pedagógico do Curso, Administração, UFMS.

## 1 INTRODUÇÃO

Em virtude do cenário competitivo em que as organizações estão operando, cada dia mais está evidente a necessidade de os colaboradores estarem alinhados aos propósitos da organização, a fim de alcançar os objetivos das empresas. Neste sentido, os empregados e futuros profissionais precisam adquirir ou desenvolver competências para sustentar os negócios e se preparar para o mercado de trabalho.

O conceito de competência tem evoluído desde o seu surgimento de uma perspectiva mais *hard* para uma mais *soft*. De acordo com Silva *et al.* (2020), as habilidades *hards* são competências técnicas aprendidos na formação escolar e a *soft*, são competências já adquiridas pelo ser humano. De forma mais ampla competência é compreendida como conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que colocadas em ação são capazes de gerar resultados.

Nessa perspectiva, mais recentemente, surgiu o conceito de *soft skills* que trata de competências mais associadas às questões comportamentais. De acordo com Silva *et al.* (2020, p. 833) *soft skills* é “um termo em inglês usado para designar a capacidade de agir e concretizar algo de forma rápida e eficiente um determinado objetivo. Pode-se afirmar que são as aptidões, o jeito e a destreza aplicados por cada pessoa em uma determinada tarefa”. Sua aquisição por parte dos colaboradores capacita a empresa para desenvolver suas atividades atuais e a capacita para o futuro de forma sustentável.

O desenvolvimento das *soft skills* não é tarefa fácil, pois para medição desse desenvolvimento possui uma certa complexidade. Aguiar (2020) destacou a grande variação de *soft skills* diferentes e parecidas nas pesquisas, indicando uma ampla gama de atributos e a dificuldade de avaliação de muitos desses atributos por sua natureza subjetiva. O autor faz referência, por exemplo, ao caso a complexidade de aplicação de testes objetivos para avaliar habilidades interpessoais e de gerenciamento.

Compreender melhor como desenvolver *soft skills* constitui tarefa complexa em um mundo em transformação com impactos de curto, médio e longo prazo (Byrne; Weston; Cave, 2020). Em consonância, às Instituições de Educação Superior (IES) configuram-se como ambientes favoráveis ao desenvolvimento de competências, não apenas das *hard skills*, mas também das *soft skills*. Considerando o atual mercado de trabalho, que tem buscado profissionais com *soft skills* mais desenvolvidas, Matos (2020, p. 13) afirma que “[...] é

fundamental que o meio acadêmico favoreça o desenvolvimento [destas] competências nos estudantes, contribuindo para que eles almejem e conquistem vagas no mercado”.

A questão é relevante e recebe atenção do Ministério da Educação (MEC) que orienta a construção das habilidades nos discentes nas IES, orientando através das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), que estabelece requisitos a serem observadas pelas Instituições para organização, processo de desenvolvimento e da avaliação do curso. O texto da DCN, no artigo 3º, afirma que é fundamental que, durante o curso, as IES promovam o desenvolvimento das seguintes competências gerais: integrar conhecimentos fundamentais ao curso, abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, analisar e resolver problemas, aplicar técnicas analíticas e quantitativas, demonstrar prontidão tecnológica e pensamento computacional, gerenciar recursos, desenvolver relacionamento interpessoal, comunicar-se de forma eficaz e aprender de forma autônoma (Brasil, 2021).

Todo curso superior das IES no Brasil, precisa propor o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) “[...] que contemple todo o conjunto das atividades de aprendizagem que assegure o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso” (Brasil, 2021, p. 2). Trata-se de um documento na qual a IES descreve para o curso todas as atividades, formas de propagação e o processo do desenvolvimento das competências dos egressos. Conforme expresso em seu art. 2º, cap. II, o perfil do egresso do curso de graduação de Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos - saber, competências - saber fazer, habilidades - saber fazer bem, e atitudes - querer fazer (Brasil, 2021), juntamente com "equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas" (Brasil, 2021, p. 1).

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) conta atualmente com 8 cursos de administração distribuídos por todas as regiões do Estado, são eles: Aquidauana, Campo Grande, Chapadão do Sul, Corumbá, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba e Três Lagoas. Eles estão passando por um processo de discussão dos PPCs para realização da homogeneização de algumas disciplinas. Nesse contexto, a pesquisa parte do seguinte questionamento: quais *soft skills* estão sendo desenvolvidas nos discentes dos cursos de Administração ofertados pela UFMS? O artigo tem como objetivo identificar as *soft skills* que estão sendo desenvolvidas nos cursos de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

O estudo possui natureza qualitativa e baseia-se em uma análise documental. Os dados foram coletados por meio da análise dos ementários dos PPCs dos cursos de administração da

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Os resultados indicam que, do ponto de vista dos PPCs destes cursos, a instituição reconhece plenamente a importância do desenvolvimento das *soft skills* nos cursos de administração, mas ainda existe uma lacuna formativa relacionada às habilidades cognitivas, pois, evidenciou -se que a habilidade de pensamento crítico não foi mencionada em nenhum dos PPCs.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Granja (2019, p. 6), competências “[...] são resultados específicos que as pessoas trazem para o desenvolvimento das suas atividades profissionais e são realidades suscetíveis de serem observadas permitindo a sua avaliação de forma objetiva e realista”. De forma mais ampla competência é compreendida como conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que colocadas em ação são capazes de gerar resultados.

O conceito de competência tem evoluído desde o seu surgimento de uma perspectiva mais *hard* para uma mais *soft*. De acordo com Silva *et al.* (2020), as habilidades *hards* são competências técnicas aprendidos na formação escolar e as *soft*, são competências já adquiridas pelo ser humano. Desde a década de 1980, iniciou-se a distinção entre “*soft skills*” e “*hard skills*”, inicialmente atribuída “aos manuais de treinamento das forças armadas norte-americanas. A busca pela identificação de habilidades se deu pela observação de que o êxito das tropas era devido à forma como o grupo era liderado” (Gomes; Segura; Graf, 2022, p. 86). A partir dessa constatação, vários estudos foram desenvolvidos para identificar e poder formular sobre as competências para conseguirem métodos de medição a fim de permitir aprimorar o desempenho dos militares (Gomes; Segura; Graf, 2022).

Boyatzis, contribuiu para essa discussão ao afirmar que os comportamentos humanos podem ser observáveis, sustentado por três fatores psicológicos – motivação, papel social e habilidades – que são fundamentais nesse processo (Souza; Cardozo; Ayub, 2024). Para conceituar essa teoria, Boyatzis utilizou a metáfora do iceberg, sendo a parte visível do iceberg os “comportamentos observáveis” ou seja as competências técnicas (*hard skills*) compreendidas como habilidades e conhecimentos técnicos aprendidos de maneira descomplicada e de fácil identificação, enquanto a parte não visível, ou seja a parte submersa, é representada pelas competências interpessoais (*soft skills*) que são as características

individuais e princípios, que possuem um certo grau de complexidade para identificação e aprendizado (Patrick *et al*, 2022). Esse modelo pode ser observada na figura 1.

**Figura 01: Modelo proposto por Boyatzis**



Fonte: Santos, 2023.

De acordo com Sumantika e Susanti (2021, p. 1450), as *hard skills* “[..] estão relacionadas com a capacidade em aspectos cognitivos e habilidades específicas baseadas em determinadas disciplinas [..]”, ou seja, são habilidades que comumente são adquiridas por meio de treinamento e educação, e são fundamentais para o desempenho das funções profissionais (Lamri; Lubart, 2023).

Nesse sentido, essas habilidades são comumente “[...] adquiridas no ensino superior, pós-graduação, cursos técnicos, cursos livres, leituras e de outras maneiras” (Patrick *et al.*, 2022, p.13). Lamri e Lubart (2023, p.3) exemplificam "Uma pessoa com formação em ciência da computação pode definir *hard skills* como as habilidades técnicas necessárias para o desenvolvimento de software, enquanto alguém com formação em design pode definir *hard skills* como as habilidades artísticas necessárias para o design gráfico".

Referente às *soft skills*, de acordo com Silva *et al.* (2020, p. 833) é “um termo em inglês usado para designar a capacidade de agir e concretizar algo de forma rápida e ” eficiente com um determinado objetivo. Além disso, “engloba definições que acolhem traços

de personalidade e de caráter, atitudes e comportamentos que definem e diferenciam o nível de desempenho das pessoas no exercício de um trabalho ou de um papel social” (Goldschmidt, 2024, p. 7).

Historicamente, em um cenário competitivo, as organizações passaram a evidenciar suas missões, visões e valores para que os colaboradores fiquem comprometidos ao “[...] cumprimento dos objetivos organizacionais, de forma a poder contribuir com o planejamento estratégico de forma individual e coletiva [...]” (Abreu, 2022, p.13), pois, quando alinhados com os objetivos organizacionais da empresa, executam de forma eficiente estratégias para o crescimento da empresa permitindo que se mantenham em posição de destaque no mercado (Abreu, 2022). Para melhor execução das atividades, as empresas adotam a divisão de tarefas em setores, a fim de diminuir as chances de erros no final do projeto focando em apenas uma atividade, tornando se notório que as competências para os trabalhadores e futuros profissionais são de suma importância para melhor execução das atividades.

Atualmente, dois fatores influenciam as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho, que são: rápido avanço da tecnologia e a evolução de um sistema econômico industrial para um sistema baseado no conhecimento. Diante desse cenário, as organizações enfrentam uma adaptação para poder gerir favoravelmente esse conhecimento dentro da empresa, pois como explicado por Goldschmidt (2024, p. 6)

Além da exposição cada vez maior à inteligência artificial, à robótica avançada, ao transporte autônomo, à biotecnologia etc., a interação entre fatores demográficos e socioeconômicos e fatores geopolíticos e tecnológicos já revela rupturas de modelos na área do trabalho e emprego e desafia a forma como se fazem negócios, como se faz gestão e, obviamente, a capacidade de adaptação e de inovação de empresas, de grupos sociais, de governos e de indivíduos.

As organizações buscam profissionais que, além de serem especialistas em suas áreas, também possuam a habilidade de tomar decisões rápidas, fundamentadas em dados que crescem de maneira acelerada. Eles precisam ser capazes de liderar e capacitar outros, promovendo seu empoderamento, em vez de apenas controlar suas ações para a execução de tarefas. Além disso, é essencial que saibam lidar com a incerteza e com a pressão gerada por crises e mudanças inesperadas no ambiente corporativo (Goldschmidt, 2024).

Em resultante da combinação das duas habilidades, os colaboradores demonstram mais foco nos objetivos e metas, em resolução de problemas e na comunicação sem ruídos, tornando - se uma equipe ativa e competente, produzindo um impacto positivo tanto para as organizações, que obtêm maiores lucros, quanto para a sociedade, onde transforma as pessoas

com mais conhecimento e habilidades emocionais, proporcionando uma melhor administração em toda as áreas de sua vida (Abreu, 2022, p.10).

Portanto, torna-se evidente que as habilidades comportamentais (*soft skills*) são cada vez mais necessárias aos profissionais que, anteriormente, se destacavam apenas pelas habilidades técnicas (*hard skills*). Um estudo de McClelland aponta que “[...] as tradicionais aptidões universitárias e os testes de conhecimento técnico não prediziam a qualidade do desempenho no trabalho nem o sucesso na vida” (Camara, 2017, *apud* Granja, 2019, p. 5). Dessa forma, a combinação entre habilidades sociais e técnicas mostra-se essencial para uma atuação mais eficiente no mercado de trabalho devendo ser objeto de maior atenção dos cursos de administração.

Na percepção de Ribeiro (2017), as *soft skills* são mais complexas e difíceis de se aprender, além de mais demorada quando comparadas às habilidades técnicas. Trata-se de capacidades que podem e devem ser utilizadas em muitas e diversificadas circunstâncias e, por conseguinte, de interesse para diferentes ocupações. Conforme destacou Gama (2016), as *soft skills* constituem habilidades intangíveis, que apresentam maior dificuldade de identificação, sendo diretamente relacionadas à inteligência emocional dos indivíduos. O autor destaca que essas habilidades, são aprendidas e construídas com experiências de vida, relacionadas à capacidade de adaptação a novas circunstâncias, ao desenvolvimento de soluções criativas e satisfatórias para obstáculos e, além disto, à interação saudável com todos.

## 2.2 CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS*

Diante da valorização de colaboradores com competências desenvolvidas, é indispensável que o meio acadêmico, principalmente nas Instituições de Educação Superior (IES), incentive o desenvolvimento das competências dos discentes, não somente as habilidades técnicas, mas também as *soft skills*, que vão permitir maior empregabilidade no mercado de trabalho.

O curso de Administração é oferecido por Instituições de Educação Superior (IES) credenciadas como faculdades, universidades e centros universitários. Para que uma IES possa ofertar esse curso, é necessário que esteja em conformidade com a Resolução nº 5, reformulada em 14 de outubro de 2021, estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC), pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e pela Secretaria Executiva. Essa resolução

define as DCNs específicas para o curso de administração, abordando as exigências e especificidades necessárias para seu funcionamento.

No conteúdo das DCNs, são discutidas no artigo 3º as competências gerais que o curso de administração deve proporcionar aos estudantes, como a integração dos conhecimentos fundamentais da área, a capacidade de abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, a habilidade de analisar e resolver problemas, a aplicação de técnicas analíticas e quantitativas, o domínio de tecnologias e pensamento computacional, a gestão de recursos, o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, a comunicação eficaz e a aprendizagem autônoma (Brasil, 2021). O objetivo é que, ao se tornarem egressos, os estudantes possam “[...] expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer) [...]” (Brasil, 2021).

Não há um consenso na definição das habilidades sociais, pois cada autor aborda diferentes grupos de habilidades conforme os objetivos de sua pesquisa. Em pesquisa em cursos de administração das Universidades Federais (UF) com conceito de excelência (nota 5 no ENADE 2018), Bastos e Augusto (2023) evidenciaram que a maioria das universidades (22 UF) organiza o curso em oito semestres, enquanto duas adotam nove semestres e seis possuem dez semestres, com carga horária mínima entre 3.000h e 3.600h. Os dados revelam uma distribuição desigual de cursos de excelência entre as regiões do país e confirmam a predominância das regiões Sudeste e Sul no cenário da educação administrativa brasileira (Bastos; Augusto, 2023). Bastos e Augusto (2023) apresentam as *soft skills* relacionadas aos cursos de administração, organizadas em dois grupos *soft skills* sociais (quadro 1) e *soft skills* de gestão (quadro 2).

**Quadro 01 - Definições de *soft skills* social baseada na literatura.**

<i>Soft Skills</i> Social	Conceito	Autores
- Flexibilidade e/ou adaptabilidade.	Capacidade de se adaptar - se e incentivar mudanças.	Chala e Bouranta (2021); Gilbert, Tozer e Westoby (2017); Lavender (2019); Ngah et al. (2021); Sarker et al. (2019); <a href="#">Silva et al (2020)</a> ; <a href="#">Patrick et al. (2022)</a> ; <a href="#">Marques (2021)</a> ; <a href="#">Martins (2020)</a> .*
- Habilidade relacionais e/ou comunicação; - Comunicação efetiva e assertiva; - Saber negociar.	Capacidade de transmitir e ouvir informações, criando um ambiente que fortaleça relacionamentos 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); <a href="#">Albina (2020)</a> ; <a href="#">Ketakutan et al. (2020)</a> ; <a href="#">Silva et al (2020)</a> ; <a href="#">Ketakutan et al. (2020)</a> ; <a href="#">Patrick et al. (2022)</a> ; <a href="#">Marques (2021)</a> ; <a href="#">Martins (2020)</a> .*



- 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); <a href="#">Martins (2020)</a> ; <a href="#">Silva et al (2020)</a> .*
- Capacidade de aprendizado.	Disposição e vontade de entender e saber sobre um assunto, produzindo o conhecimento por si próprio.	<a href="#">Ayub e Martins (2019)</a> .*
- Resolução de problemas.	Capacidade de resolver um determinado contexto (identificar, diagnosticar, formular, solucionar e avaliar), definido ou não, para encontrar uma solução.	<a href="#">Ayub e Martins (2019)</a> ; <a href="#">Martins (2020)</a> .*
- Habilidade de trabalhar em equipe; - Gestão de pessoas; - Capacidade de relacionamento interpessoal	Habilidade para relacionar-se com outras pessoas de forma adequada.	<a href="#">Patrick et al. (2022)</a> ; <a href="#">Albina (2020)</a> ; <a href="#">TiDon et al (2018)</a> ; <a href="#">Martins (2020)</a> ; <a href="#">Ayub e Martins (2019)</a> . *

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), inspirado em Bastos e Augusto (2023), acrescentado com outros autores (\*outros autores mencionados em azul).

Entre as habilidades sociais, as ocorrências foram consideravelmente menores, como se observa habilidades relacionais – 99 menções (15%); flexibilidade e/ou adaptabilidade – 22 menções (3%); inteligência emocional – 12 menções (2%) (Bastos; Augusto, 2023). Os resultados indicam que os currículos priorizam as competências analíticas e decisórias, em detrimento das habilidades emocionais e relacionais, fundamentais à atuação contemporânea dos administradores (Dean; East, 2019; Robles, 2012; Brook; Pedler, 2020). A distribuição das menções por ano letivo mostrou que o segundo e o quarto anos concentram maior incidência de desenvolvimento de *soft skills*, sugerindo uma valorização intermediária, mas não contínua, dessas competências ao longo do curso.

A investigação sobre as *soft skills* evidenciadas nas ementas das disciplinas obrigatórias das UF demonstrou que há predominância das habilidades de gestão sobre as habilidades sociais. Entre as habilidades de gestão, destacaram-se pensamento estratégico e/ou crítico – citada 299 vezes (46% das menções); tomada de decisão – 179 menções (28%); atitude empreendedora e/ou inovadora 39 menções (6%) (Bastos, Augusto, 2023).

**Quadro 02 - Definições de *soft skills* de Gestão baseada na literatura**

<b>Soft Skills de Gestão</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atitudes empreendedoras e/ou inovadoras;</li> <li>- Capacidade de correlacionar e aplicar conhecimentos;</li> <li>- Criatividade.</li> </ul>	Capacidade de encontrar soluções de forma criativa e identificar oportunidades, assumindo e responsabilizando - se pelos riscos em potencial; compreender as variáveis dos fatos, em situações teóricas e práticas; um profissional criativo é mais apto a desenvolver maneiras de resolver problemas e otimizar a realização de diversas tarefas, aumentando seu rendimento.	Ferreiras-Garcia, Hernández-Lara e SerradellLópez (2019); Steward, Wall e Marciniac (2016); Ayub e Martins (2019); Silva et al (2020); Patrick et al. (2022); Martins (2020). *
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamento estratégico e/ou crítico</li> </ul>	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; Marciniac (2016); Martins (2020); Albina (2020). *
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Capacidade de julgamento</li> </ul>	Capacidade de decidir, ponderar entre ações e colher informações importantes para auxiliar na tomada de decisão.	Chala e Bouranta (2021); Gilbert, Tozer e Westoby (2017); Ngah et al. (2021); Sarker et al. (2019); Schlichter; Buchynska (2021); Mckenzie (2021); Steward, Wall e Marciniac (2016); Martins (2020); Ketakutan et al. (2020). *
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar tempo</li> </ul>	A partir desta habilidade percebe-se a organização do indivíduo para a realização de diversas atividades, tornando possível desenvolver maneiras de realizar o máximo de tarefas no menor tempo possível, sem prejudicar a qualidade do resultado.	Marques (2021); Patrick et al. (2022); TiDon e tu (2018); Silva et al. (2020). *
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Iniciativa de ação e decisão</li> </ul>	É a capacidade de inspirar, tomar decisões assertivas e delegar responsabilidades; saber o melhor jeito de conduzir, mediante um problema, obstáculo ou oportunidade, com rapidez e prudência (racionais, intuitivas, emocionais, improvisação).	Silva et al (2020); Ayub e Martins (2019); Fraser (2019). *

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), inspirado em Bastos e Augusto (2023), acrescentado com outros autores (\*outros autores mencionados em azul ).

A pesquisa evidenciou que apenas duas instituições — Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Universidade Federal de Viçosa (UFV, campus Florestal) - contemplaram as seis habilidades analisadas. Todas as demais UF desenvolveram entre duas e cinco *soft skills*, sendo unânime a presença de tomada de decisão, pensamento crítico/estratégico e habilidades relacionais nos currículos analisados (Bastos; Augusto, 2023).

Os achados indicam que, embora as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2021) enfatizem a necessidade de integração entre *hard* e *soft skills*, a prática curricular das UF ainda reflete um modelo centrado em competências técnicas. A inteligência Emocional e a flexibilidade, por exemplo, aparecem de modo residual, apesar de sua relevância para o enfrentamento das demandas organizacionais contemporâneas e para a promoção da saúde mental dos futuros profissionais (Silva, 2020; Sarkeret *al.*, 2019).

Conforme ressaltam Brook e Pedler (2020) e por Bastos e Augusto (2023), a incorporação de metodologias ativas e contextos de aprendizagem colaborativa pode favorecer o desenvolvimento dessas habilidades, tornando o egresso mais preparado para atuar em ambientes complexos e dinâmicos.

Os resultados da pesquisa demonstram que as universidades federais com conceito de excelência ainda priorizam o desenvolvimento de competências técnicas e cognitivas, relegando a segundo plano as habilidades socioemocionais essenciais para a formação integral do administrador contemporâneo. Recomenda-se, portanto, a reestruturação dos currículos, integrando práticas pedagógicas que promovam o equilíbrio entre o saber técnico e o saber relacional, em consonância com as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2021).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve como objetivo identificar as *soft skills* desenvolvidas nos cursos de Administração da UFMS, por meio da análise dos PPCs. Adotou-se como método a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), técnica de natureza qualitativa que permite tratamento quantitativo dos dados, mediante a identificação de expressões definidas e a quantificação de sua frequência. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória e como método secundário, utilizou-se pesquisa bibliográfica, que de acordo com Souza et al., (2021, p. 65) “tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas”.

Foram realizadas pesquisas em periódicos e revistas científicas na base de dados *online*, *google* acadêmico e periódicos capes, consideradas fontes confiáveis para pesquisas. Para que as buscas fossem diretas ao tema relacionado a *soft skills* e curso de administração, foram adotados alguns filtros: utilizou nas palavras chaves *aspas* e entre as palavras o sinal de adição, a data de publicação dos trabalhos sendo de 2018 até 2025, os trabalhos sendo de

língua portuguesa ou inglesa, adotando na última a tradução *online* e por fim, que esteja disponível para baixar em PDF.

Ao finalizar as buscas, foram separadas em primeira análise os trabalhos que tinham em seu resumo, título e/ou palavras chaves em sentido de *soft skill*, administração e habilidades pessoais. Após a leitura dos periódicos, foram analisadas neste presente trabalho aqueles que possuíam o conteúdo sobre habilidades pessoais (*soft skills*) e administração.

A análise documental foi realizada por meio da quantificação da frequência de dados (análise de conteúdo categorial) nos Projetos Pedagógicos dos Cursos das unidades da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) que oferecem o curso de Administração. Os cursos contemplados estão localizados em 8 cidades do Estado de Mato Grosso do Sul, são eles: Câmpus de Aquidauana – CPAQ; Campo Grande - Escola de Administração e Negócios - ESAN); Corumbá - Câmpus do Pantanal - CPAN; Câmpus de Chapadão do Sul – CPCS; Câmpus de Naviraí – CPNV; Câmpus de Três Lagoas – CPTL; Câmpus de Nova Andradina – CPNA; e Câmpus de Paranaíba – CPAR. Os documentos estão disponíveis para *download* em formato *PDF* nos *sites* institucionais de cada unidade. Os dados foram coletados nos PPCs a partir da busca por expressões definidas no quadro 3.

### Quadro03 - Expressões procuradas nas ementas

<i>Soft Skills</i>	Descritores ou expressões procuradas nas ementas
Flexibilidade e/ou adaptabilidade.	“flexibilidade” ou “adaptabilidade”.
Habilidade relacionais e/ou comunicação; comunicação efetiva e assertiva; saber negociar.	“negociação” ou “saber negociar” ou “comunicação” ou “habilidades relacionais”.
Inteligência emocional	“emocional” ou “inteligência emocional” ou “equilíbrio emocional”.
Capacidade de aprendizado	“aprendizagem” ou “aprender a aprender” ou “capacidade de aprendizagem” ou “aprendizagem autônoma” ou “capacidade de aprendizado”.
Resolução de problemas	“resolução de problemas”.
Habilidade de trabalhar em equipe; gestão de pessoas; capacidade de relacionamento interpessoal.	“gestão de pessoas” ou “habilidade de trabalhar em equipe”.
Atitudes empreendedoras e/ ou inovadoras; capacidade de correlacionar e aplicar conhecimentos; criatividade.	“atitude empreendedora” ou “atitudes empreendedoras” ou “criatividade” ou “atitude inovadora” ou “atitude pró-inovação”.
Pensamento estratégico e/ou crítico.	“pensamento estratégico” ou “pensamento crítico”.
Tomada de decisão; capacidade de julgamento.	“tomada de decisões” ou “tomada de decisão”.
Gerenciar tempo	“estudo de Tempos” ou “gerenciar tempo”.
Liderança; iniciativa de ação e decisão.	“liderança” ou “direção”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Após a coleta, foi realizada uma contagem das ocorrências das *soft skills* identificadas na análise documental, contabilizando-se o número de vezes que aparecem nas ementas registradas nos PPCs, ofertadas pelos cursos. Por fim, foi realizada a análise comparativa com apoio da literatura.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção da pesquisa são descritos e analisados os dados de ocorrência de *soft skills* identificadas nos PPCs do curso de administração da UFMS.

Conforme apresentado, a pesquisa analisa os PPCs de 8 cursos de Administração no Estado de Mato Grosso do Sul, os cursos do CPAQ; ESAN; CPAN; CPCS; CPNV; CPTL; CPNA e CPAR. As características dos cursos são apresentadas na tabela 01. Os 8 cursos são ofertados no período noturno, sendo o curso da Esan ofertado também no período da manhã. Os cursos são ofertados em 4 anos, com ofertas semestrais, com a mesma carga horária.

**Tabela 01- Caracterização dos Cursos de Administração da UFMS**

Unidade/Dados	Início do curso	Carga horária	Duração do Curso (anos)	Quantidade Semestres	Quantidade disciplinas
CPAQ	2001	3.000 horas	4	8	37
ESAN	2014	3.010 horas	4	8	54
CPAN	1973	3.000 horas	4	8	37
CPCS	2016	3.000 horas	4	8	36
CPNV	2017	3.068 horas	4	8	38
CPTL	1991	3111 horas	4	8	42
CPNA	2005	3000 horas	4	8	33
CPAR	2001	3016 horas	4	8	38

Fonte:Elaboradopelosautores (2025).

Destaca-se que os cursos são elaborados atendendo as DCNs. No ano de 2025 os cursos da UFMS passaram a discutir a homogeneização de 50% das disciplinas. Trata-se do processo de identificação de disciplinas comuns nos 8 cursos e do estabelecimento de um núcleo comum de disciplinas, com mesmo nome e ementa. O objetivo é facilitar e dar



agilidade de mobilidade acadêmica permitindo ao estudante cursar disciplinas em qualquer um dos 8 cursos.

Ainda que se considere o processo de homogeneização de 50% das disciplinas, os cursos têm autonomia para incluir em seus no PPCs disciplinas que contemplem características e necessidades regionais.

Na Tabela 02 são apresentados dados gerais dos 8 cursos com a frequência com que os descritores de *soft skills* aparecem nos PPCs analisados.

Foram contabilizadas 212 menções, distribuídas entre oito Campi. Deste total, 157 (74%) referem-se às habilidades sociais e 55 (26%) às habilidades de gestão. A comunicação (70 ocorrências) e a gestão de pessoas (52) se destacam como as competências mais presentes, representando juntas 57,5% das menções. Tomada de decisão (16), capacidade de aprendizagem (11) e inteligência emocional (10) seguem em frequência. O pensamento crítico e a atitude inovadora não foram identificados em nenhum PPC, configurando uma importante lacuna formativa, pois de acordo com Mello (1998, *apud* Santos, 2023)

No lado da educação, dado que as instituições de ensino carregam a responsabilidade pelo lado acadêmico vem o desafio de fomentar o pensamento crítico, inovador aliado com o técnico. Com a provocação de ter um amplo cultivo do processo de ensino e aprendizagem, a universidade no futuro poderá atender a demanda da sociedade por profissionais capacitados para lidar com a difusão de novas tecnologias sem deixar de lado seu papel como cidadão ético.

Observa-se heterogeneidade entre os campi com relação a incidência de *soft skills*, com CPAN (46) e o CPNV (42) concentrando maior incidência.

Tabela 02 – Incidência de soft skills nos PPCs dos cursos de Administração da UFMS

Distribuição dos <i>soft skills</i> nos PPCs								
	CPAQ	ESAN	CPAN	CPCS	CPNV	CPNA	CPTL	CPAR
Flexibilidade	0	0	2	0	1	0	0	0
Adaptabilidade	0	0	0	0	1	0	1	0
Comunicação	3	1	18	2	21	0	14	11
Negociação	2	2	0	0	1	0	0	0
Inteligência emocional	0	0	7	1	1	0	0	1
Equilíbrio emocional	0	0	0	1	0	0	0	0
Capacidade de aprendizado	0	2	0	1	5	1	0	2
Resolução de problemas	0	0	1	0	0	0	1	0
Solução de problemas	0	0	1	0	0	0	0	0
Gestão de pessoas	9	0	12	3	4	6	7	11
Atitude empreendedora	1	0	0	0	0	0	0	0
Atitude inovadora	0	0	0	0	0	0	0	0
Criatividade	3	0	0	2	2	0	1	0
Pensamento estratégico	1	0	1	1	1	1	1	1
Pensamento crítico	0	0	0	0	0	0	0	0
Tomada de decisão	1	2	1	0	3	1	6	2
Gerenciar tempo	1	0	1	1	1	1	1	1
Liderança	3	1	1	1	0	0	1	0
Direção	2	0	1	1	1	1	2	1
<b>Total de habilidades por campus</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>46</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>30</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Sob a perspectiva de Zarifian (2001), a competência é sempre situada, pois envolve a mobilização de saberes em contextos de ação. A ênfase na comunicação e na gestão de pessoas reflete o caráter relacional do trabalho contemporâneo, onde a interação é central para a produção de valor. Bastos e Augusto (2018) reforçam que a universidade deve promover a formação integral, articulando saberes técnicos e humanos para responder às exigências sociais do século XXI. Nesse sentido, os dados da Tabela 02 confirmam a presença de um eixo formativo voltado à socialização profissional e à cooperação, mas ainda carecem de uma dimensão crítica e reflexiva mais consistente, conforme propõe Le Boterf (2003) ao definir a competência como um saber agir responsável, que implica ética e julgamento nas decisões profissionais.

O quadro 04, evidencia - se a distribuição das habilidades sociais ao longo dos quatro anos de formação. Observa-se que comunicação e negociação aparecem de forma contínua, indicando transversalidade. Inteligência emocional e capacidade de aprendizagem estão concentradas nos dois primeiros anos, revelando atenção à autorregulação e ao autoconhecimento.

Quadro 04 - Habilidades Sociais encontradas nos PPCs

<i>Soft skills -</i> Habilidades Sociais	1 ano (1º e 2º semestre)	2 ano (3º e 4º semestre)	3 ano (5º e 6º semestre)	4 ano (7º e 8º semestre)
- Flexibilidade e/ou adaptabilidade	- Nãofoiidentificada	- Nãofoiidentificada	- Corumbá; - Três Lagoas	- Naviraí
- Habilidade relacionais e/ou comunicação; - Comunicação efetiva e assertiva; - Saber negociar	- Aquidauana; - Chapadão do Sul; - Naviraí; - Paranaíba	- Naviraí; - TrêsLagoas; - Paranaíba	- Aquidauana; - Campo Grande; - Paranaíba;	- Aquidauana; - Campo Grande; - Chapadão do Sul; - Naviraí; - Três Lagoas
- Inteligência emocional	- Chapadão do Sul;	- Corumbá	- Paranaíba	- Corumbá; - Chapadão do Sul; - Naviraí
- Capacidade de aprendizado	- Naviraí; - Paranaíba;	- Chapadão do Sul; - Naviraí; - Nova Andradina	- Nãoencontrado	- Campo Grande; - Naviraí; - Paranaíba
- Resolução de problemas	- Não foi identificada	- Três Lagoas	- Corumbá	- Não foi identificada
- Habilidade de trabalhar em equipe; - Gestão de pessoas; - Capacidade de relacionamento interpessoal	- Não foi identificada	- Naviraí; - TrêsLagoas; - Paranaíba	- Aquidauana; - Chapadão do Sul; - Paranaíba	- Aquidauana

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A flexibilidade/adaptabilidade surge tardiamente (3º e 4º anos), apenas em Corumbá, Três Lagoas e Naviraí, enquanto a resolução de problemas e o trabalho em equipe aparecem de modo intermitente, sugerindo ausência de sistematicidade. De modo geral, as habilidades interpessoais dominam os PPCs, reforçando o caráter relacional da formação.

A análise dos dados do quadro 04 demonstra predominância das habilidades sociais nos PPCs (aproximadamente 74%), sobretudo comunicação e gestão de pessoas. Essa ênfase evidencia a valorização da dimensão relacional na formação do administrador, coerente com as Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2021), que destacam a comunicação eficaz, o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Entretanto, a quase ausência de habilidades cognitivas superiores, como o pensamento crítico, aponta um descompasso entre o discurso das competências e o desenvolvimento de processos reflexivos e analíticos que sustentam o julgamento e a tomada de decisão. Cabe ressaltar, no entanto, que ainda que a ocorrência de competências sociais seja maior no conjunto dos cursos, o número de



habilidades observadas no geral é pequena se considerado o total de cursos e disciplinas ofertadas e a comparação com *hard skills*.

Cabe ressaltar, no entanto, que a incidência de algumas *soft skills* é muito baixa, reforçando a percepção de que essas habilidades não recebem a importância devida na formação dos estudantes. O quadro 05 evidencia a distribuição das habilidades de gestão ao longo dos quatro anos de formação.

**Quadro05 - Habilidades de Gestão encontradas nos PPCs**

<b>Soft skills - Habilidade de Gestão</b>	<b>1 ano (1° e 2° semestre)</b>	<b>2 ano (3° e 4° semestre)</b>	<b>3 ano (5° e 6° semestre)</b>	<b>4 ano (7° e 8° semestre)</b>
- Atitudes empreendedoras e/ ou inovadoras; - Capacidade de correlacionar e aplicar conhecimentos; - Criatividade.	- Não foi identificada	- Aquidauana; - Naviraí	- Naviraí; - Três Lagoas	- Aquidauana; - Chapadão do Sul
- Pensamento estratégico e/ou crítico	- Não foi identificada	- Corumbá; - Chapadão do Sul; - Naviraí	- Aquidauana; - Nova Andradina; - Paranaíba	- Três Lagoas
- Tomada de decisão; - Capacidade de julgamento	- Não foi identificada	- Campo Grande; - Três Lagoas;	- Aquidauana; - Campo Grande; - Nova Andradina; - Três Lagoas	- Naviraí; - Três Lagoas; - Paranaíba
- Gerenciar tempo	- Não foi identificada	- Aquidauana; - Corumbá; - Três Lagoas;	- Chapadão do Sul; - Naviraí; - Nova Andradina; - Paranaíba;	- Não foi identificada
- Liderança; - Iniciativa de ação e decisão	- Aquidauana; - Campo Grande; - Corumbá; - Chapadão do Sul; - Naviraí; - Nova Andradina; - Três Lagoas; - Paranaíba	- Corumbá; - Chapadão do Sul; - Três Lagoas	- Aquidauana; - Paranaíba	- Aquidauana;

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As habilidades de gestão são menos recorrentes e concentram-se nos anos intermediários do curso. A liderança e a iniciativa aparecem de modo expressivo no 1° ano,



em todos os campi, mas perdem intensidade nos anos seguintes. A tomada de decisão e o julgamento surgem a partir do 2º ano, intensificando-se até o 4º, o que demonstra coerência com a progressão cognitiva esperada. O pensamento estratégico está presente em quase todos os campi, mas o pensamento crítico, componente essencial das competências de gestão, não aparece em nenhuma ementa.

Em termos teóricos, essa configuração confirma a interpretação de Boyatzis (2008, *apud* Santos, 2023) sobre a hierarquia das competências, segundo a qual as disposições socioemocionais formam a base comportamental, mas exigem articulação com as capacidades cognitivas de análise e julgamento. Assim, os PPCs da UFMS revelam uma formação relacional robusta, mas cognitivamente pouco desafiadora, o que limita o desenvolvimento integral das *soft skills*.

As habilidades de gestão aparecem com menor frequência e se concentram nos anos intermediários e finais do curso. Liderança e iniciativa figuram amplamente no primeiro ano, mas diminuem nos seguintes; tomada de decisão e julgamento surgem a partir do segundo ano e se intensificam até o quarto; pensamento estratégico está presente em quase todos os campi, enquanto pensamento crítico é ausente. Essa distribuição demonstra um desequilíbrio entre competências relacionais e cognitivas.

De acordo com Boyatzis (2008, *apud* Santos, 2023), as competências gerenciais envolvem a integração dos domínios cognitivo, emocional e social. A liderança, por exemplo, exige não apenas a capacidade de influenciar, mas também de compreender e articular sentidos coletivos. Lamri e Lubart (2020) complementam que o desenvolvimento de habilidades de gestão depende da aprendizagem experiencial e reflexiva, o que implica ir além da mera prescrição nas ementas. Assim, a prevalência de termos instrumentais (tomada de decisão, gestão do tempo) nos PPCs evidencia uma compreensão ainda operacional das competências de gestão, distante da perspectiva de Zarifian (2001), para quem a competência é expressão da responsabilidade e da criatividade diante do imprevisto.

Os resultados indicam que a formação em Administração na UFMS prioriza o desenvolvimento das competências relacionais, com destaque para comunicação e gestão de pessoas, mas apresenta fragilidades quanto às competências críticas e de autogestão. É importante que os cursos, em seus PPCs, insiram de forma explícita o pensamento crítico e ético nas ementas. Outra questão que pode ser relevante seria a antecipação das habilidades de decisão e adaptabilidade para os primeiros anos do curso.

Contudo, é importante destacar que, apesar da ocorrência maior de *soft skills* sociais em detrimento das de gestão, o resultado da pesquisa sugere uma incidência muito maior de competências técnicas. Cabe ressaltar que seria importante a criação de um núcleo comum de competências transversais que garanta coerência formativa entre os Câmpus. Ressalta-se que a UFMS tem trabalhado na homogeneização de parte das disciplinas dos cursos com o objetivo de trazer maior facilidade para a trajetória dos estudantes. Entretanto, o projeto de homogeneização não envolve reflexão sobre questões *soft skills*. Essas medidas favoreceram a consolidação de um perfil de egresso mais reflexivo, ético e capaz de enfrentar contextos complexos e mutáveis do mundo do trabalho contemporâneo.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo identificar as *soft skills* que estão sendo desenvolvidas nos discentes dos cursos de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Para isso, utilizou-se a análise documental dos documentos intitulados Projeto Pedagógico do Curso (PPC), na parte denominada como ementário que descreve as habilidades desenvolvidas durante o curso. Foram analisados PPCs de oito campi: Aquidauana, Campo Grande, Chapadão do Sul, Corumbá, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba e Três Lagoas.

Através da análise dos dados, revela que as habilidades de pensamento crítico, essencial para o raciocínio analítico e no processo de julgamento, e atitude inovadora, que auxilia para o desenvolvimento de resoluções de problemas criativos, não foram mencionadas em nenhum PPCs analisados, o que evidencia uma lacuna formativa relevante.

Em relação às habilidades mais recorrentes, as habilidades sociais ganham destaque, que representaram 74% (157 menções) do total identificado (212 ocorrências), enquanto as habilidades de gestão corresponderam a 55 menções (26%). Destacaram-se, em maior número, comunicação e gestão de pessoas, que juntas somam 57,5% das menções. Em seguida, aparecem tomada de decisão, capacidade de aprendizagem e inteligência emocional.

Os Câmpus de Corumbá e Naviraí apresentaram maior diversidade de habilidades ao longo do curso, indicando que, a cada ano, os estudantes têm contato com diferentes *soft skills*, o que amplia o repertório de competências desenvolvidas. Nos demais campi, entretanto, observou-se uma distribuição irregular dessas habilidades, evidenciando a ausência de uniformidade curricular e comprometendo a coerência formativa entre as unidades. Embora a UFMS esteja implementando um processo de homogeneização das disciplinas para



facilitar a trajetória acadêmica, essa medida ainda não contempla uma reflexão específica sobre as *soft skills*. Assim, é essencial a criação de um núcleo comum de competências transversais que assegure maior consistência e integração na formação dos egressos.

Portanto, a UFMS reconhece a importância das *soft skills* e as contempla em seus PPCs em conformidade com as DCNs. Contudo, observa-se ênfase nas habilidades sociais em detrimento das habilidades de gestão, que são fundamentais para o desenvolvimento das dimensões crítica e cognitiva do futuro administrador. O fortalecimento dessas competências poderá contribuir para uma formação mais alinhada às demandas complexas do mundo do trabalho contemporâneo, aumentando assim a competitividade dos futuros profissionais de administração da UFMS.

Em relação às limitações, o estudo concentrou-se na análise dos PPCs, os quais expressam apenas a intenção formativa dos cursos, não garantindo que as habilidades identificadas estejam, de fato, sendo desenvolvidas na prática. Além disso, é possível que tais habilidades sejam trabalhadas por meio de metodologias ativas nas salas de aulas, ainda que não estejam explicitamente descritas nas ementas das disciplinas nos PPCs. Por fim, os resultados obtidos referem-se exclusivamente aos cursos de Administração da UFMS, não sendo possível generalizá-los para outros contextos.

Para estudos futuros, recomenda-se uma análise com a percepção dos discentes, docentes e coordenadores do curso a fim de identificar quais *soft skills* estão sendo desenvolvidas efetivamente em via prática pedagógica. Ademais, outra sugestão, seria relevante analisar a relação das *soft skills* previstas dos PPCs com as do mercado de trabalho atual, verificando se as competências previstas na área acadêmica estão alinhadas às competências necessárias para efetivar no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Ana Paula. **Os principais impactos das soft skills do engenheiro na cultura organizacional de uma organização**. 2022. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação Engenharia de Produção) - Universidade Sul de Santa Catarina, Palhoça, SC, 2022. Disponível em: [https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/24185/1/\\_TCC\\_OS\\_PRINCIPAI\\_S\\_IMPACTOS\\_DOS\\_SOFT\\_SKILL\\_final\\_RUNA.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/24185/1/_TCC_OS_PRINCIPAI_S_IMPACTOS_DOS_SOFT_SKILL_final_RUNA.pdf). Acesso em 24 out 2023.
- AGUIAR, Kelder Rodrigues de. **Futuro do trabalho ou trabalho sem futuro: uma crítica à educação superior à luz da moldura analítica das habilidades socioemocionais**. 2020. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia)-Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/40035>. Acesso em: 18 jun 2024.

BASTOS, Marina de Souza, AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. Desenvolvimento de soft skills na graduação em Administração: um estudo dos currículos das Universidades Federais com conceito de excelência no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Santa Catarina, v. 16, n. 2, p. 22- 42, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e91760>. Acesso em: 18 jun 2024.

BRASIL. Resolução n 05, de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. **Diário Oficial da União**: secao 1, Brasília, DF, p. 47 – 48, 18 out 2021. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2021-pdf/212931-rces005-21/file>. Acesso em: 2 abr 2025.

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>. Acesso em: 18 jun 2024.

BYRNE, Z.S., Weston, J.W. & CAVE, K. Development of a Scale for Measuring Students' Attitudes Towards Learning Professional (i.e., *Soft*) Skills. **Res SciEduc** 50, p. 1417–1433, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11165-018-9738-3>. Acesso em: 05 mai 2025.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2019.18.1>. Acesso em: 18 jun 2024.

GAMA, Academy. **Soft skills**: como desenvolvê-las em seu time. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://doceru.com/doc/v0n8xn1>. Acesso em: 15 nov 2022.

GRANJA, Vera Lúcia Ferreira. **Impacto das Soft Skills no desenvolvimento das pessoas**. 2019. Tese de Doutorado (Mestre em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra, Portugal, 2019. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31884/1/Vera\\_Granja.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31884/1/Vera_Granja.pdf) . Acesso em: 24 out 2023.

GOLDSCHMIDT, Cristina. **Empregabilidade, trabalhabilidade e carreira**. Rio de Janeiro: FGV, 2024. Disponível em: [https://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/cg/OCWTRCEAD/base\\_rede/pag/assets/empregabilidade\\_trabalabilidade\\_carreira.pdf#page=6](https://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/cg/OCWTRCEAD/base_rede/pag/assets/empregabilidade_trabalabilidade_carreira.pdf#page=6). Acesso em: 24 out 2024.

GOMES, Jurema Carolina da Silveira; SEGURA, Larissa Garrido Benetti; GRAF, Paloma Machado. Habilidades socioemocionais e o magistramento gestor: as soft skills como competências para a liderança organizacional. **Revista CNJ**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 85–94, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/view/305>. Acesso em: 2 abr. 2025.

LAMRI, J.; LUBART, T. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. **Journal of Intelligence**, França, v. 11, n. 107, p. 1-19, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2079-3200/11/6/107> . Acesso em: 13 jun. 2024.



LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MATOS, Matheus Lobo. **Estudo sobre o conhecimento e o desenvolvimento de soft skills no curso de administração da UFMA**. 2020. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação de Administração) - Universidade Federal do Maranhão, Maranhão, MA, 2020. Disponível em:

<https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/4560#:~:text=O%20objetivo%20deste%20artigo%20%C3%A9%20analisar%20o%20conhecimento,do%20Maranh%C3%A3o%2028UFMA%29%20sobre%20as%20principais%20soft%20skills>. Acesso em: 02 abr 2025.

PATRICK, Eduardo et al. **Importância das soft skills nas organizações**. 2022. 96 f. Trabalho de conclusão de curso (técnico em administração) - Escola técnica irmã Agostina. São Paulo, SP, 2022. Disponível em:

<https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/11647/1/Import%C3%A2ncia%20das%20soft%20skills%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 02 abr 2025.

PITANGA, Ângelo Francklin. Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. **Revista Pesquisa Qualitativa**. v.8, n.17, p. 184-201, ago 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.299>. Acesso em: 20 out 2025.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, São Paulo, v.2, n.7, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>. Acesso em: 20 out 2025.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Aquidauana. Disponível em:

<https://cpaq.ufms.br/files/2023/07/PPC-Administracao.pdf>. Acesso em: 25 out 2024.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Campo Grande. Disponível em: <https://esan.ufms.br/ciencias-contabeis/novo-ppc/>. Acesso em: 25 out 2024.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Corumbá.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Chapadão do Sul. Disponível em:

<https://cpcs.ufms.br/files/2023/03/PPC-ADM-CPCS-2023>. Acesso em: 25 out 2024.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Navirai. Disponível em: <https://cpnv.ufms.br/files/2023/02/PPC-ADM-2023-1.pdf>. Acesso em: 25 out 2024.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Nova Andradina.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Paranaíba. Disponível em: <https://cpar.ufms.br/files/2022/11/PPC->



Adm-a-partir-de-2023.1-RESOLUCAO-COGRAD-n-639-de-25-11-2022.pdf. Acesso em: 25 out 2024.

Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração. **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, Câmpus de Três Lagoas. Disponível em: <https://cptl.ufms.br/administracao-bacharelado-noturno/projeto-pedagogico-de-curso-administracao/>. Acesso em: 25 out 2024.

RIBEIRO, Elsa Maria de Paiva. **Soft skills no mundo laboral atual: a criação de uma nova empresa**. 2017. Dissertação (Mestrado em Línguas e Relações Empresariais) - Universidade de Aveiro, Portugal, 2017. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/18347/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 15 nov 2022.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/108056991246040>. Acesso em: 18 jun 2024.

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. Disponível em: <http://irep.iium.edu.my/75225/>. Acesso em: 18 jun 2024.

SANTOS, Karen Gabrielle Zanche. **Análise do desenvolvimento de soft skills propostos pelo Projeto Político Pedagógico em alunos e egressos do curso de Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, empregabilidade e o impacto da participação em projetos de extensão ativamente**. 2023. 45 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Araraquara) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo, SP, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/d7060d0c-0b76-410f-b0db-1d968af3fd71/content>. Acesso em: 2 abr 2025.

SILVA, B. X. F. da; CAROLINA NETO, V.; GRITTI, N. H. S. SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Revista Interface Tecnológica, [S. l.]**, v. 17, n. 1, p. 829-842, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.797. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/797> . Acesso em: 22 nov. 2023.

SOUZA, Angelica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**.v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336> . Acesso em: 24 out 2023.

SOUZA, Andreza Marques de; CARDOZO, Jordiane de Souza; AYUB, Sandra Regina Chalela. As soft skills desenvolvidas pelos alunos da faculdade de tecnologia de Catanduva por meio do estágio supervisionado. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 21, p. 1-22, jan/dez 2024. Disponível em: <https://www-periodicos-capes.gov.br/ez51.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&iid=W4396625066>. Acesso em: 02 abr 2025.



SUMANTIKA, A.; SUSANTI, E. Peningkatan Hard Skills e Soft Skills na Organização Lingkup. **JurnalAbdidas**, Indonesia, [S. l.], v. 6, p. 1449 - 1455, 2021. Disponível em: <https://abdidas.org/index.php/abdidas/article/view/507>. Acesso em: 13 jun. 2024.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

---