

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS LOBO MATOS

**ESTUDO SOBRE O CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE *SOFT*
SKILLS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

São Luís
2020

MATHEUS LOBO MATOS

ESTUDO SOBRE O CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS* NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís
2020

Matos, Matheus Lobo.

Estudo sobre o conhecimento e o desenvolvimento de *soft skills* no curso de administração da Ufma. Matheus Lobo Matos. - 2020.

23 f.

Orientador: Hélio Trindade Matos.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2020.

1. Soft Skills 2. Competências 3. Ensino. Matos, Hélio Trindade.
II. Título.

MATHEUS LOBO MATOS

ESTUDO SOBRE O CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS* NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: 15 / 12 /2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Hélio Trindade de Matos (orientador)
Dr. em Administração de Empresas
Universidade Nove de Julho

Prof^a Amanda F. Aboud de Andreade
Me. Em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra
Me. Em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

ESTUDO SOBRE O CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS* NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

Matheus Lobo Matos¹
Hélio Trindade de Matos²

Resumo:

O surgimento de novos modelos de produção e a instabilidade no mercado, influenciaram na modificação do perfil profissional desejados pelas empresas. Desse modo, as *Soft Skills* adquiriram grande destaque para o mercado, sendo fundamental o desenvolvimento destas competências durante a vida acadêmica. O objetivo deste artigo é analisar o conhecimento e o desenvolvimento das *soft skills* pelos discentes e docentes do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) sobre as principais *soft skills*. A metodologia de pesquisa é classificada como exploratória e utilizou a pesquisa bibliográfica e de campo com uma amostra de 46 estudantes e 10 docentes, tendo como método de coleta de dados, a aplicação de questionários eletrônicos. Os dados foram analisados com uso da estatística descritiva. Entre os principais resultados, estudantes e docentes perceberam a *soft skills* "Integridade" como a de maior relevância. As *soft skills*, "Profissionalismo", "Habilidades Interpessoais" e "Atitude Positiva", foram apontadas como as de menor relevância para os respondentes. Quanto a aplicação de atividades que auxiliam no desenvolvimento de *soft skills*, os docentes revelaram focar mais na "Realização de projetos" e "Discussões sobre geração de valor a clientes". Em contrapartida, as atividades de a "Discussões sobre Comunicação" "Discussões sobre Ética e Profissionalismo" tiveram as menores frequências de realização.

Palavras-chave: Soft Skills. Competências. Ensino.

Abstract:

The emergence of new production models and the instability in the market, influenced the change of the professional profile desired by the companies. In this manner, Soft Skills have acquired great emphasis on the market, being fundamental to acquire then during the academic life. The objective of this article is to analyze the knowledge and development of soft skills by the professors and academics of the Business Administration course of the Federal University of Maranhão (UFMA) on the main soft skills. The research methodology is classified as exploratory and used bibliographic and field research with a sample of 46 academics and 10 professors, having as method of data collection, the application of electronic questionnaires. The data were analyzed using descriptive statistics. Among the main results, students and professors perceived the soft skills "Integrity" as the most relevant. The soft skills, "Professionalism", "Interpersonal Skills" and "Positive Attitude", were pointed as the least relevant to respondents. About the application of activities that assist in the development of soft skills, the professors revealed focus more on the "Realization of Projects" and "Discussions on Generating Value to Customers." On the other hand, the activities of the "Discussions on Communication" and "Discussions on Ethics and Professionalism" had the lowest frequencies ratings.

Keywords: Soft Skills. Competencies. Teaching.

¹ Aluno do Curso de Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: matheus.lobo@discente.ufma.br;

² Professor Orientador. Dr. em Administração de Empresas. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: helio.matos@ufma.br

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Fleury e Fleury (2001), até a década de 80 o mercado de trabalho sofria grande influência dos conceitos difundidos durante o período da administração científica, com os modelos e ideais de produção desenvolvidos por Frederick Taylor e Henry Ford, que consideravam o enfoque na produção em larga escala e atuavam em um mercado estático, previsível e com atividades padronizadas. Nesse contexto, segundo os mesmos autores, o americano David McClelland criou a primeira definição do termo competência, sendo esta uma característica apresentada por um indivíduo que possui alto desempenho na realização de atividades a ele atribuídas.

Na década seguinte, Fleury e Fleury (2001) e Ruas (2005) afirmam que algumas mudanças importantes ocorreram, como a evolução dos meios de produção e a instabilidade do mercado, criando uma necessidade de mudança no pensamento estratégico das empresas, afetando o que era considerado o modelo padrão do mercado de trabalho. Em meio a tais circunstâncias, os autores, afirmam que as definições de competências que tinham seu enfoque apenas nas relações do indivíduo e as atividades a ele atribuídas não eram mais suficientes para conceituar e definir competência.

Desse modo, o pensamento da “escola americana” sobre a definição de competência é superado pela “escola francesa”, que tinha entre seus maiores expoentes Phillipe Zarifian e Guy Le Boterf. Para Zarifian (1999) e Fleury e Fleury (2001), passando o conceito de competência a ser reconhecido como saber agir de forma proativa e responsável mobilizando conhecimentos e habilidades de forma a alcançar os objetivos estabelecidos. Ficando evidente, que era necessário ao indivíduo agora, além de conhecimentos técnicos, a habilidade de se adaptar as incertezas.

Na óptica de Robles (2012) e Swiatkiewicz (2014) o conceito competência pode ser dividido entre competências transversais (*Soft-Skills*) e competências técnicas (*Hard-skills*). Para estes autores, entende-se como *Soft-Skills*: qualidades e atributos pessoais e *Hard-Skills*: conhecimentos e experiência técnica voltados para um trabalho ou atividade específicos.

Para Nealy (2005), Matteson; Anderson e Boyden (2016), no século XX, as *soft skills* tiveram um maior destaque, artigos e estudos sobre o tema se difundiram e por sua vez o mercado começou a valorizar os profissionais que as demonstravam. Pesquisas como a realizada pelo *World Economic Forum* (WEF, 2016), reforçam esse

pensamento, afirmando que as tecnologias estão mudando o mercado e que o desemprego na área administrativa deve aumentar em 5%, até o ano de 2020. No mais, destaca ainda o aumento em 19% da demanda por profissionais que tenham competências sociais, tais como a persuasão e a inteligência emocional.

Dado este cenário, evidencia-se a relevância do estudo apresentado nesse artigo, visto que a temática é atual e contribui para a ampliação do conhecimento pela academia e pelo setor produtivo, proporcionando a realização de reflexões sobre o ensino e o aprendizado das *soft skills*. Neste contexto, buscou-se a resposta para o seguinte questionamento: Os estudantes e professores do Curso de administração da UFMA conhecem e desenvolvem as principais *soft skills* demandadas pelo mercado de trabalho?

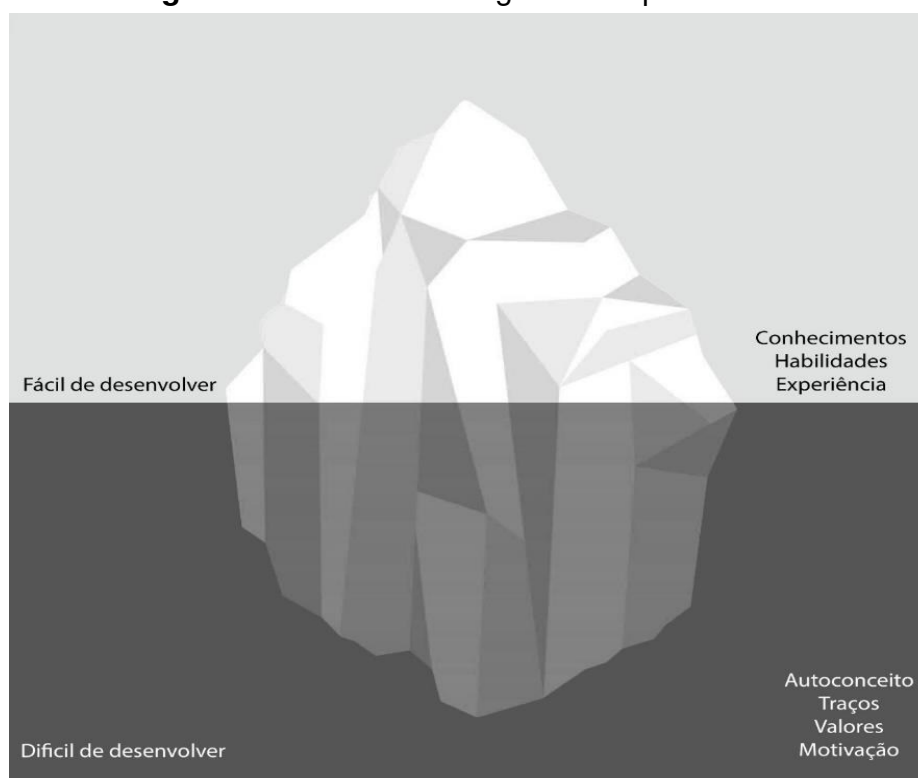
Sendo estabelecido como objetivo principal analisar o conhecimento e o desenvolvimento das *soft skills* pelos discentes e docentes do Curso de Administração da UFMA. Para tanto, buscou-se identificar as principais *soft skills* demandadas pelo mercado; a percepção dos alunos sobre o ensino das *soft skills* e a percepção dos professores sobre a formação dos seus alunos e preparo destes para o atendimento das competências desejadas pelo mercado.

2 COMPETÊNCIA: histórico e definições.

Fleury e Fleury (2001), ao analisarem o estudo de McClelland sobre competências, sintetizaram a definição de competência como uma relação direta com o cargo ocupado, considerando qualificado o indivíduo que detém o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar as atividades atribuídas ao cargo que ele ocupa.

Conforme Pereira (2007) e Fleury e Fleury (2001), os estudos do também americano Richard Boyatzis tiveram grande relevância para o tema das competências. Boyatzis (1982, 2008) conceitua competências como um conjunto de características subjacentes que proporcionam alto desempenho em atividades, enfatizando que tais características normalmente não são percebidas pelas pessoas que as dispõem. Ademais, Pereira (2007) dá destaque a metáfora do Iceberg desenvolvida por Boyatzis que auxilia no entendimento do conceito de competências construído pelo autor, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Iceberg das competências.



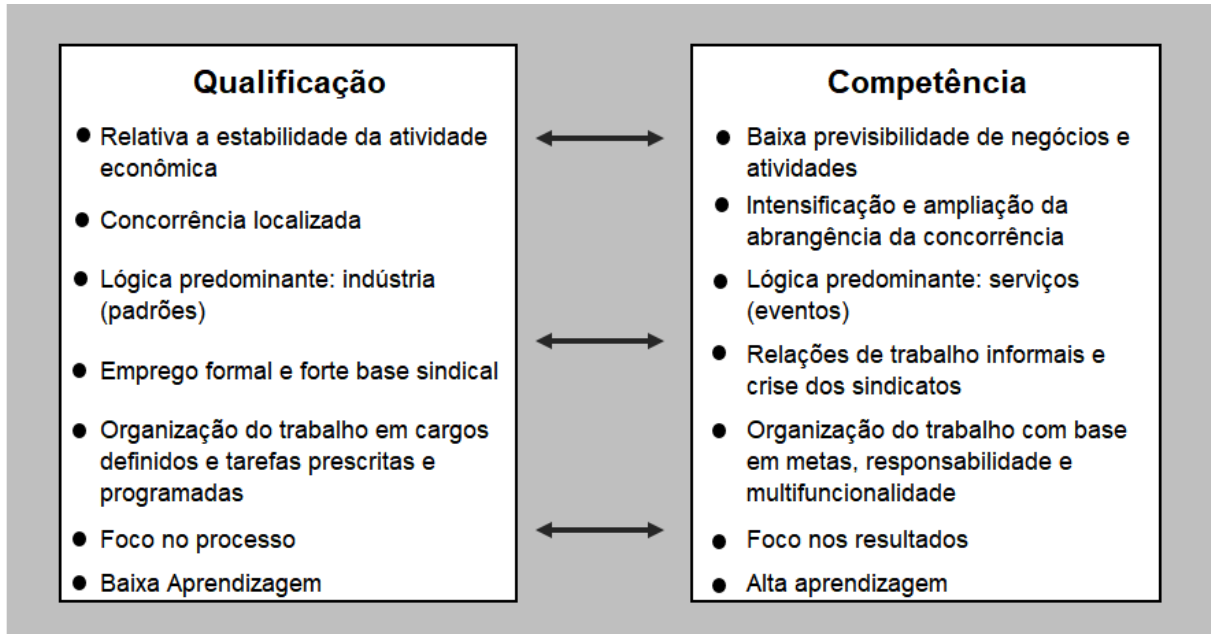
Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Travassos (2019)

Nesta metáfora, fica claro o pensamento de Boyatzis (1982), demonstrando que conhecimentos e habilidades são as características visíveis da competência e de fácil aprendizado, do contrário os valores e traços que o indivíduo detém além de serem mais árduos de se desenvolverem, são mais complexos, tanto em sua conceitualização quanto em sua percepção no indivíduo. Em conformidade a Travassos (2019), é importante observar que este conceito começa a se diferenciar do pensamento da “escola americana” ao introduzir características para a competência que perpassam o conhecimento técnico e a relação com o cargo.

Ressalta-se que, por mais que seja comumente atribuída a escola americana as primeiras definições de competência, alguns autores como Ruas (2005) afirmam que na realidade o pensamento desta escola estava elucidando as noções de qualificação. Fleury e Fleury (2001) explicitam a qualificação como o conjunto de conhecimentos acumulados pelo indivíduo e sua utilização para atividades relacionadas ao trabalho.

A seguir é apresentada a Figura 2 que elucida as diferenças entre os cenários de mercado nos quais foram construídas as noções de qualificação e competência.

Figura 2 - Os contextos dos mercados em meio as noções de qualificação e competência



Fonte: Desenvolvida pelo autor com base em Ruas (2005)

Com base nesta exposição é possível observar a grande distinção entre o contexto de mercado que vigorou entre as décadas 60, 70 e 80 e o posterior a elas. Para comprovar seu pensamento sobre a primeira definição de competência, Ruas (2005) utiliza essa diferenciação, demonstrando que devido ao enfoque no primeiro contexto de mercado, a definição americana focava somente em questões técnicas e atreladas ao cargo, logo, sua definição seria mais apropriadamente atrelada as noções de qualificação.

Seguindo esta linha de raciocínio do autor, conceito de competência somente seria estabelecido por Zarifian (1999) e a “escola francesa” que em meio ao segundo cenário de mercado define o conceito com o enfoque na responsabilidade, iniciativa, adaptação e cooperação. Características que não tangem somente o conhecimento técnico.

Ademais, em sua definição, Zarifian (2001) introduz a noção de *evento*, que para Ruas (2005) e Andrade (2016), foi fundamental para o entendimento da conjuntura do mercado na década. Em suma, *eventos* seriam incidentes, situações inesperadas que podem ser causadas por diversos fatores, desde mudanças ambientais até desejos dos clientes, fazendo com que a organização tenha que se adaptar e sair do

padrão considerado normal de trabalho, com cargos e atividades altamente delimitados.

Bitencourt (2001) e Pereira (2007) destacam a Durand (1998) como um dos principais expoentes da “escola francesa” e sua definição de competências, esta que é muito difundida no meio acadêmico e no mercado. Este autor constrói seu modelo de competência, com três dimensões, que são *Knowledge* (conhecimento), *Know-how* (habilidade) e *Attitudes* (atitudes).

A primeira é definida pelo autor como um conjunto de informações que permite ao indivíduo compreender seu entorno e acessar dados obtidos, entendendo suas importâncias e sabendo como utilizá-los. A segunda, se refere, de certa forma, com o conhecimento empírico e a experimentação, seria assim, a habilidade de realizar tarefas, Durand (1998) frisa que a habilidade não exclui a necessidade de conhecimento, porém também não existe uma relação de dependência. Por fim, Atitudes seria o comportamento, a ação e esta dimensão, afirma o autor, é fundamental para o indivíduo alcançar seus objetivos.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), Paiva e Melo (2008) e Andrade (2016), Le Boterf (1995, 2003) apoiam o pensamento da Zarifian a respeito da necessidade de definição de competências tendo como base as modificações do mercado de trabalho. Em consoante a esses autores, depreende-se a definição de Le Boterf (1995, 2003) para competência como: saber agir com responsabilidade utilizando e transmitindo conhecimentos e habilidades em certos contextos de trabalho.

Utilizando como base a obra de Le Boterf, Fleury e Fleury (2001) associam a competência com diferentes tipos de saberes (Quadro 1) e completam sua definição discorrendo sobre como utilizar conhecimentos, recursos e habilidades para gerar valor, tanto para as empresas quanto para o indivíduo.

Quadro 1 – Definição de competência com base nos diferentes tipos de saberes.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Comprender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em Fleury e Fleury (2001).

Hoffman (1999), objetivando elucidar competência, diferencia as definições realizadas pelos autores das “escolas americana e francesas” em dois termos: *Inputs* (meios) e *Outputs* (resultados). Nesse raciocínio os conceitos americanos têm como foco os *Inputs*, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar uma atividade de forma exemplar. Já os pensadores franceses, tem como enfoque *Outputs*, sendo estes, os resultados esperados com a realização desta atividade, ou seja, a competência estaria atrelada aos resultados obtidos. Logo, como afirma Pereira (2007), a relação entre esses dois termos gera a definição de competência.

3 ENTENDENDO *SOFT SKILLS*

Conforme Schulz (2008), é complexo definir *soft skills* devido a multidisciplinaridade do tema, proporcionando as mais diversas definições, que variam conforme o contexto na qual são criadas. Complementando esse raciocínio, Matteson, Anderson e Boyden (2016) afirmam que por mais que a relevância do tema seja mundialmente difundida, a sua conceituação é nebulosa. Ainda para eles, isto ocorre pelo fato de grande parte dos autores darem enfoque na identificação das *soft skills* mais importantes e não conduzirem estudos que buscam conceituar o termo.

Uma vez que as definições de *soft skills* são voláteis e destoantes entre si, fez-se necessário buscar e elencar conceituações de diversos autores, buscando assim, contribuir para o entendimento do conceito de *soft skills*. Primeiramente, Perreault (2004) e Mitchell (2008), consideraram *soft skills* como um conjunto de qualidades, atributos e o comprometimento de uma pessoa que a fazem ter destaque perante os outros no ambiente de trabalho, atrelando o termo a um indicativo de performance superior. John (2009) também relaciona as *soft skills* a *performance*. Segundo este autor, as *soft skills* seriam competências intangíveis, ou seja, não são explícitas e de fácil identificação. Além disso, elas definem a “força” do indivíduo para negociar e solucionar conflitos.

Em concordância aos autores citados Hurriel (2013) definiu *soft skills* como habilidades não técnicas e que facilitam a maestria da *performance*. Porém, diferentemente deles, este autor engloba nas *soft skills* as habilidades intrapessoais e interpessoais, que auxiliam, respectivamente, na forma como se lida com outras pessoas através da comunicação e como se entende os próprios anseios e emoções.

Em sequência, Robles (2012) se aproximou de todas as definições citadas, explicitando *soft skills* como a união de habilidades intrapessoais e atributos pessoais. A primeira corresponde as habilidades que baseiam a forma como o indivíduo consegue lidar com relações sociais, já o segundo, seriam os traços de personalidade individuais. Em suma, este autor define *soft skills* como comportamentos, atitudes e traços da personalidade, que diferem de conhecimentos técnicos (*hard skills*) e determinam a “força” do indivíduo em posições de liderança e negociador.

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

4 ENSINO E APRENDIZAGEM DE *SOFT SKILLS*

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

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

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

Em meio à grande demanda do mercado por profissionais que tenham um nível elevado de *soft skills*, é fundamental que o meio acadêmico favoreça o desenvolvimento estas competências nos estudantes, contribuindo para que eles almejem e conquistem vagas no mercado. Este raciocínio é defendido por John (2009), que evidência a velocidade de transformação da metodologia educacional nas últimas décadas, o autor reitera que somente um currículo acadêmico de excelência não garante mais vagas em corporações, sendo necessário que o estudante tenha boa comunicação, ética e *soft skills* aprimoradas para pleitear tais vagas.

Tais afirmações também foram defendidas por Mitchell (2008), que apontou a necessidade de integração das *soft skills* a grande curricular de estudantes de administração, como uma questão fundamental, para que os estudantes recém-formados consigam empregos no século XXI. A autora, destaca ser primordial a disposição dos professores em integrar a suas matérias novas práticas que fomentem as *soft skills*.

Em conformidade a Schulz (2008), existem métodos para desenvolver *soft skills*, um deles é o treinamento formal, em suma, seria participar de aulas, palestras e cursos que tenham como foco central o desenvolvimento de *soft skills*. Outro método usual, é o treinamento individual, basicamente a leitura de livros que tratem especificamente sobre a *soft skill* que o indivíduo almeja, para o autor, por ser um método de longa duração, tem efeitos mais satisfatórios no aprendizado de competências.

No que diz respeito a metodologia de ensino em cursos universitários, Schulz (2008), expõe que o modo mais eficiente de ensinar os estudantes sobre *soft skills*, seria incluí-las de forma prática em disciplinas que ensinam conhecimentos técnicos, o que intensificaria o engajamento dos estudantes em deter o conhecimento técnico e concomitantemente, aprimoraria as *soft skills* deles.

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

Evenson (1999) discorre sobre a essencialidade da modificação do plano curricular. Para o autor, durante um semestre letivo, os docentes deveriam apresentar, aos alunos, as características básicas da comunicação interpessoal, realizar lições sobre o atendimento a clientes, aplicar estudos de casos objetivando a elaboração de soluções e criar simulações de atividades reais de trabalho. Desta forma, ao longo do semestre, os estudantes iriam aflorar *soft skills* que são fundamentais para o mercado.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Grande parte das obras científicas que envolvem o tema das *soft skills* não tem enfoque na definição deste tema, mas sim, na pesquisa das competências mais relevantes para um grupo de indivíduos ou para um contexto específico do mercado. Matteson, Anderson e Boyden (2016), expõe este fato em sua obra e destacam que existem dois métodos de pesquisa que prevalecem na literatura.

O primeiro, consiste na aplicação de pesquisa e entrevistas em grupos específicos, sendo normalmente, professores, estudantes e líderes de grandes empresas, com o objetivo de gerar listas de *soft skills* com relevâncias para o meio acadê-

mico e empresarial. Este método é identificado na obra de Robles (2012) que ao conduzir uma pesquisa com empresários, coletou uma lista de 517 *soft skills* e após a mesclagem e ordenação por frequência, definiu uma lista com as 10 competências mais relevantes para o mercado.

A segunda metodologia, constitui-se na utilização de uma lista de competências já previamente definida, esta seria apresentada a um grupo selecionado que iria classificar as competências com base na relevância que elas seriam percebidas ou como elas afetam seus desempenhos, seja para o trabalho, estudo ou contexto específico. Após a análise dos resultados, as *soft skills* podem ser ranqueadas, demonstrando quais seriam mais importantes de serem desenvolvidas.

Mitchell (2008) adotou uma metodologia semelhante a segunda apresentada, aplicada a professores da universidade de Alabama, no questionário, os docentes pontuaram, a relevância das *soft skills* que estavam listadas. O trabalho de Mitchell se diferencia ao examinar a percepção dos professores quanto a integração das *soft skills* em suas disciplinas, nesta seção do questionário, os participantes apontavam a frequência de realização (diária, semanal, periódica e nunca) de atividades que desenvolvem *soft skills* dos estudantes.

Destaca-se que este tipo de pesquisa é fundamental para gerar a reflexão nos docentes, a respeito da necessidade de incorporar formas de aprendizagem de *soft skills* nas disciplinas curriculares. Como exposto por Schulz (2008), esta é uma ação de extrema relevância para o aprendizado dos discentes. Em sua conclusão Mitchell (2008), afirma que por mais que os professores entendam a relevância das *soft skills*, poucos integralizam o seu ensino nas disciplinas de forma consistente.

Diante dessas considerações, observa-se que com base em Vergara (2013), esta pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que, o tema é consideravelmente novo e pouco abordado pelos pesquisadores. Em relação aos meios, classifica-se como pesquisa de campo, devido seu caráter de investigação empírica com a aplicação de questionários *online*, aos estudantes e docentes. Ademais tem caráter bibliográfica, devido a investigação de autores e conhecimentos relevantes sobre o tema.

O grupo focal analisado nesta pesquisa foi constituído de estudantes e docentes do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, tendo respectivamente, 46 e 10 respondentes. Foram aplicados questionários eletrônicos contendo

majoritariamente perguntas fechadas com respostas em múltiplas escolhas e em escalas de Likert. A ferramenta utilizada foi *google forms* e o período de aplicação foi entre os dias 18 e 25 de novembro de 2020.

Para a realização das análises e comparações, foi utilizada a abordagem quantitativa, tendo como base o cálculo do Ranking Médio (RM). Este segundo Oliveira (2005), pode ser utilizado para mensurar dados obtidos por escalas tipo Likert, com a equação $RM = \sum(fi \cdot Vi)/(NS)$, onde f_i é a frequência de respostas de uma alternativa, V_i o valor atribuído a cada alternativa e NS o número de respondentes, neste artigo o V_i foi desconsiderado, para que as respostas pudessem ser comparadas a pesquisa de Robles (2012). A ferramenta utilizada para esta análise foi o Excel, onde foram construídas as tabelas apresentadas abaixo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As pesquisas realizadas para o estudo, obteve um total de 56 respondentes, constituindo-se de 46, estudantes do curso de administração e 10 docentes. Quanto o perfil dos estudantes respondentes, 56% era do gênero feminino e 44% masculino, deste, a maioria ingressou no curso entre os anos de 2016-2018, totalizando 56%, ademais, 26% foram entre 2014-2015 e os 19% restantes entre 2019-2020. A respeito da faixa etária, 53% estão entre 23 e 27 anos, 35% entre 18 e 22 e 11% tem mais de 27 anos, os docentes não foram questionados sobre gênero e faixa etária.

6.1 Análise da pesquisa com estudantes

A Tabela 1, representa a percepção dos estudantes a respeito da relevância das *soft skills* para o mercado de trabalho, os dados foram analisados através da média simples e do desvio padrão, como apresentado na Tabela 2. Primeiramente, ressalta-se que nenhuma das competências tiveram médias inferiores a 4 pontos, infere-se então que os estudantes percebem todas as DEZ *soft skills* listadas como relevantes. Na concepção dos discentes, as *soft skills* mais importantes são a Integridade e Comunicação, ambas com a média de 4,87, seguidas pela Cortesia com 4,83.

Em uma análise comparativa a pesquisa realizada por Robles (2012), a percepção dos estudantes é idêntica à dos executivos americanos, no que se refere as três principais *soft skills*. Ademais, ela também é consoante ao pensamento anteriormente exposto de Nealy (2005) e Jonh (2009), que destacam a comunicação como uma competência fundamental para o sucesso no mercado.

Tabela 1 - Análise por média e desvio padrão das *Soft Skills* com base na percepção dos estudantes de Administração da UFMA.

Soft Skills	Média	Desvio padrão
Integridade	4,87	0,40
Comunicação	4,87	0,40
Cortesia	4,83	0,38
Responsabilidade	4,80	0,40
Cooperação	4,80	0,40
Ética do trabalho	4,72	0,46
Flexibilidade	4,72	0,46
Profissionalismo	4,54	0,72
Habilidades Interpessoais	4,50	0,59
Atitude positiva	4,24	0,79

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Entretanto, a partir da 4 competência ranqueada, surgem diversas dispersões, a exemplos as Habilidades Interpessoais que foram ranqueadas em 9ª posição pelos estudantes e em 5ª pelos empresários, em contraposição, os estudantes ranquearam a Ética do Trabalho em 6ª posição, enquanto os empresários percebem ela como a menos importante entre as listadas. Ressalta-se que está última competência é pontua por John (2009) como fundamental para processos seletivos.

Tabela 2 - Média e Desvio Padrão relativo ao nível de importância de cada atributo de *Soft Skill*.

Soft Skill	Média	Desvio Padrão
Integridade	4,93	0,26
Comunicação	4,91	0,28
Cortesia	4,81	0,48
Responsabilidade	4,63	0,64
Habilidades Interpessoais	4,46	0,75
Atitude positiva	4,35	0,66
Profissionalismo	4,35	0,69
Flexibilidade	4,18	0,82
Cooperação	4,12	0,88
Ética do trabalho	4,12	0,77

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Robles (2012).

Outro ponto importante a ser analisado nas Tabelas 1 e 2, são os desvios padrões (d.p.), que revelam o nível de dispersão entre as respostas. Na pesquisa com os estudantes as *soft skills* que tiveram maior dispersão foram o profissionalismo, as habilidades interpessoais e atitude positiva, quanto a pesquisa de Robles (2012), as maiores dispersões foram observadas na cooperação, ética e flexibilidade. Em ambas as pesquisas, os itens de maiores dispersões foram os últimos no ranque, salienta-se que o desvio na pesquisa de Robles é consideravelmente maior.

6.2 Análise da pesquisa com docentes

Seguindo para a análise dos dados levantados com a segunda parte da pesquisa com os docentes, a Tabela 3 demonstra um resultado semelhante a pesquisa com os discentes e com os dados coletados por Robles (2012), evidenciando as competências ranqueadas entre a 1ª e 5ª posição, Além de que, os docentes também perceberam como menos relevantes as competências: atitude positiva, profissionalismo e habilidades interpessoais.

Todavia, é válido ressaltar que os docentes classificaram as competências mediante a relevância para o ensino e não a percebida para integrar ao mercado. Outro ponto relevante é a homogeneidade da relevância, observa-se uma diferença pequena entre as médias da primeira e decima competência, com somente 0,3, na pesquisa com os estudantes essa diferença foi consideravelmente maior sendo 0,63.

Tabela 3 - Análise por média e desvio padrão das *Soft Skills* com base na percepção dos docentes de Administração da UFMA.

Soft Skills	Média	Desvio Padrão
Integridade	5	0
Responsabilidade	5	0
Cooperação	5	0
Ética do trabalho	5	0
Comunicação	4,9	0,32
Cortesia	4,9	0,32
Flexibilidade	4,8	0,42
Atitude positiva	4,8	0,42
Profissionalismo	4,7	0,48
Habilidades Interpessoais	4,7	0,48

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Seguindo para a análise da primeira parte do questionário, esta que tem relação direta ao pensamento anteriormente abordado de Mitchell (2008), este que

aponta para a essencialidade de integrar atividades que desenvolvam *soft skills* nas disciplinas dos cursos de graduação.

Tabela 4 – Frequência de realização de atividades nas disciplinas do curso de Administração da UFMA.

Atividade	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Periodicamente	Nunca
Discussões sobre técnicas de comunicação	0%	40%	10%	30%	20%
Realização de projetos em grupo	0%	40%	40%	20%	0%
Solicitar que os alunos deem feedbacks para outros grupos	0%	20%	40%	20%	20%
Analisar e solucionar cases	0%	40%	30%	30%	0%
Discussões sobre ética e profissionalismo no trabalho	0%	30%	30%	30%	10%
Discussões sobre liderança e gerenciamento	0%	30%	20%	20%	30%
Discussões e dinâmicas sobre geração de valor ao cliente.	0%	50%	20%	30%	0%
Discutir sobre competências para o mercado.	10%	40%	20%	30%	0%

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Percebe-se que, conforme os dados da Tabela 4, que a atividade que tem maior frequência de realização nas disciplinas do curso é a discussão sobre competências para o mercado, podendo-se inferir que os professores entendem a necessidade de repassar aos estudantes as demandas do mercado, no quesito de competências.

Em seguida, as maiores taxas de frequências foram as atividades de discussão sobre geração de valor ao cliente e a realização de projetos em grupos, atividades diretamente ligadas as *soft skills* de cooperação, flexibilidade e cortesia, estas que tiveram pontuações altas na pesquisa de relevância com discentes e docentes. Evidencia-se neste ponto, uma relação positiva entre as competências classificadas como relevantes e a frequência de atividades que as desenvolvem.

Porém essa relação positiva entre a frequência de uma atividade e a relevância dada as *soft skills* que ela desenvolve, não ocorre em todos os casos. A exemplo das atividades e discussões sobre técnicas de comunicação e discussões sobre ética que tem baixas frequências de realização, mesmo tendo grande impacto no desenvolvimento das competências de comunicação e ética do trabalho, ambas classificadas entre as cinco mais relevantes para os docentes.

Por fim, ao comparar as frequências na Tabela 4 e o pensamento de Eversson (1999), que cita as atividades de atendimento aos clientes e aplicação de estudos de casos, como essenciais para aflorar as *soft skills*. Pode-se avaliar então, na visão

deste autor, que os docentes de administração exercem sua parte no processo neste processo, dado que estas atividades tiveram as maiores taxas de frequência entre as listadas.

Como forma de sintetizar as competências analisadas e os resultados obtidos com a pesquisa, o Quadro 2 apresenta a percepção dos discentes e docentes a respeito da relevância das *soft skills* para o mercado de trabalho e a percepção de executivos americanos no estudo realizado por Robles (2012).

Quadro 2 - Análise por média e desvio padrão das *Soft Skills* com base na percepção dos discentes e docentes de Administração da UFMA e executivos americanos.

Rank	Discentes			Docentes			Executivos - Robles (2012)		
	Soft Skills	Média	S	Soft Skills	Média	S	Soft Skill	Média	S
1	Integridade	4,87	0,40	Integridade	5,00	0,00	Integridade	4,93	0,26
2	Comunicação	4,87	0,40	Responsabilidade	5,00	0,00	Comunicação	4,91	0,28
3	Cortesia	4,83	0,38	Cooperação	5,00	0,00	Cortesia	4,81	0,48
4	Responsabilidade	4,80	0,40	Ética do trabalho	5,00	0,00	Responsabilidade	4,63	0,64
5	Cooperação	4,80	0,40	Comunicação	4,90	0,32	Habilidades Interpessoais	4,46	0,75
6	Ética do trabalho	4,72	0,46	Cortesia	4,90	0,32	Atitude positiva	4,35	0,66
7	Flexibilidade	4,72	0,46	Flexibilidade	4,80	0,42	Profissionalismo	4,35	0,69
8	Profissionalismo	4,54	0,72	Atitude positiva	4,80	0,42	Flexibilidade	4,18	0,82
9	Habilidades Interpessoais	4,50	0,59	Profissionalismo	4,70	0,48	Cooperação	4,12	0,88
10	Atitude positiva	4,24	0,79	Habilidades Interpessoais	4,70	0,48	Ética do trabalho	4,12	0,77

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Robles (2012).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, teve como objetivo analisar o conhecimento e o desenvolvimento das *soft skills* pelos discentes e docentes do Curso de Administração da UFMA sobre as principais *soft skills*. Para atingir este objetivo, foi realizada uma busca extensa por diferentes literaturas de autores de referência na área, mapeando assim as principais *soft skill* e posteriormente identificando as perspectivas dos docentes e discentes sobre as principais competências.

Destaca-se que em meio as mudanças tecnológicas, a dinâmica do mercado foi modificada, tornando as empresas mais dinâmicas, buscando por perfis de profissionais multidisciplinares e com alta adaptabilidade, que tenham mais que puro

conhecimento técnico a oferecer. Desta forma, é imprescindível que durante a graduação os futuros profissionais aprendam as *soft skills* mais requisitadas pelo mercado.

Foi identificado, que os discentes e docentes têm um conhecimento satisfatório sobre as principais *soft skills* e mesmo que com pouca frequência, elas estão inseridas nas disciplinas do curso de administração da UFMA. Aponta-se também, que diante dos resultados obtidos é possível que este estudo possa provocar uma reflexão sobre o modelo atual de ensino na universidade, podendo impactar diretamente no modelo de ensino dos docentes e até mesmo em uma grade de curso mais inclusiva para o tema.

Por fim, recomenda-se que para estudos futuros, seria relevante identificar o nível de desenvolvimento das *soft skills* nos discentes e investigar o real impacto gerado pelas atividades que os docentes aplicar em suas disciplinas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Clarisse Soares Leite de. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. Tese de Doutorado.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001.

BOYATZIS, Richard; BOYATZIS, Richard E.; SAATCIOGLU, Argun. **A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education**. Journal of management development, 2008.

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

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

EVENSON, Renee. Soft skills, hard sell. **Techniques: Making Education & Career Connections**, v. 74, n. 3, p. 29-31, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

Hewitt Sean (2008), **"9 Soft Skills for Success"** retrieved August 2008, from http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html

Iceberg illustration Free Vector. imagem obtida de <https://www.freepik.com/free-vector/icebergillustration_10005483.htm#page=1&query=iceberg&position=17>, consulta em 04 de Outubro de 2020)

HOFFMANN, Terrence. **The meanings of competency.** Journal of European Industrial Training, 1999.

HURRELL, Scott A.; SCHOLARIOS, Dora; THOMPSON, Paul. **More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills.** Economic and Industrial Democracy, v. 34, n. 1, p. 161-182, 2013.

JOHN, Jessy. **Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students.** Pacific Business Review, p. 19-27, 2009.

KLAUS, P. **Communication breakdown.** California Job Journal, v. 28, n. 1248, p. 1-9, 2010.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange.** In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Artmed, 2003.

MATTESON, Miriam L.; ANDERSON, Lorien; BOYDEN, Cynthia. **" Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning.** portal: Libraries and the Academy, v. 16, n. 1, p. 71-88, 2016.

MCCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for" intelligence."** American psychologist, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MITCHELL, Geana. **Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by Alabama business/marketing educators.** 2008. Tese de Doutorado.

MITCHELL, Geana; PRITCHETT, Christal; SKINNER, Leane. **The importance of the integration of soft skills into the curriculum as identified by MBA students.** Academy of Business Research Journal, v. 1, p. 90-105, 2013.

NEALY, Chynette. **Integrating soft skills through active learning in the management classroom.** Journal of College Teaching & Learning (TLC), v. 2, n. 4, 2005.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas.** Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PEREIRA, Marco Antonio Carvalho. **Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química.** 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PERREAULT, H. **Basic business-business educators can take a leadership role in character education.** In: Business Education Forum. NATIONAL BUSINESS EDUCATION ASSOCIATION, 2004. p. 23-25.

RUAS, Roberto et al. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre, 2005.

ROBLES, Marcel 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.

SCHULZ, Bernd. **The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge.** 2008.

SHARMA, Vandana. **Soft skills: An employability enabler.** IUP Journal of Soft Skills, v. 12, n. 2, p. 25-32, 2018.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. **Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam.** Cadernos EBAPE. BR, v. 12, n. 3, p. 633-687, 2014.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais.** 2019. Tese de Doutorado.

WATTS, M.; WATTS, R. K. **Developing soft skills in students"** retrieved January 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution.** In: Global challenge insight report. Geneva: World Economic Forum. 2016.

Zarifian, P. (2001). **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas.

Zarifian, P., & Vlahussich, M. (1999). **Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio; El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales.** Cinterfor.