CENTRO UNIVERSITÁRIO CARIOCA – UNICARIOCA
MESTRADO PROFISSIONAL
NOVAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA EDUCAÇÃO

ANDRÉ GUSTAVO LOPES SCHWAMBACH LIRA

SOFT SKILLS: NA PRÁTICA A TEORIA É OUTRA.
PROMOVENDO HABILIDADES ATITUDINAIS E COMPORTAMENTAIS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Rio de Janeiro
2021

ANDRÉ GUSTAVO LOPES SCHWAMBACH LIRA

SOFT SKILLS: NA PRÁTICA A TEORIA É OUTRA. PROMOVENDO HABILIDADES ATITUDINAIS E COMPORTAMENTAIS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário Carioca – UNICARIOCA - como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

Luciane Medeiros de Souza Conrado Pr.ª. Dr.ª – Unicarioca
Orientadora

Antônio Carlos de Abreu Mól Pr. Dr. – Unicarioca
Coorientador

Vitor Gonçalves Gloria Freitas Pr. Dr. – Unicarioca
Membro Externo

Maximiliano Pinto Damas Pr. DSc.
Membro Interno

Rio de Janeiro
2021

L768s Lira, André Gustavo Lopes Schwambach
Soft Skills: na prática a teoria é outra. Promovendo habilidades atitudinais e comportamentais na educação corporativa / André Gustavo Lopes Schwambach Lira. – Rio de Janeiro, 2021.
173 f.

Orientador: Luciane Medeiros de Souza Conrado.
Coorientador: Antônio Carlos de Abreu Mól.
Dissertação (Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação) - Centro Universitário UniCarioca, Rio de Janeiro, 2021.

1. Soft Skills. 2. Habilidades comportamentais. 3. Educação corporativa. I. Conrado, Luciane Medeiros de Souza, prof. orient. II. Mól, Antônio Carlos de Abreu, prof. coorient. III. Título.

CDD 371.344

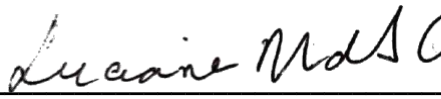
ANDRÉ GUSTAVO LOPES SCHWAMBACH LIRA

SOFT SKILLS: NA PRÁTICA A TEORIA É OUTRA. PROMOVENDO HABILIDADES ATITUDINAIS E COMPORTAMENTAIS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

A Presidente da Banca, abaixo assinado, atesta que os membros da banca participaram de forma remota desta defesa de dissertação.

Examinado por:



Profa. Luciane Medeiros de Souza Conrado, D. Sc. (UniCarioca)
Presidente da Comissão Examinadora

Prof. Victor Gonçalves Glória Freitas, D. Sc. (UniCarioca)

Profa. Jeanne Crespo, D. Sc. (IPHAN) - Participação Remota

Prof. Alex Ferreira Rocha, E. Sc. (INAC) - Participação Remota

Rio de Janeiro
2022

Dedico esse trabalho à minha família:

Esposa e Filha

Pai, Mãe, Irmãs, Cunhados,

Cunhadas, Sogro e Sogra,

Sobrinho, Sobrinhas e Afilhados (as).

As pessoas que eu mais amo no mundo e que mais gosto de estar ao lado!

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que sempre investiram na minha educação e mostraram orgulho em ser e não em ter. Minha mãe sempre falou que o orgulho da vida dela é a educação dos filhos. Com esse exemplo, como não valorizar?

À minha esposa Bia que me deu apoio incondicional e irrestrito para que eu pudesse me dedicar com a máxima tranquilidade aos estudos infindáveis desse Mestrado. Minha base, minha admiração por ser a pessoa com mais empatia que conheço. Amor da minha vida!

À minha filha, Luisa, pessoa que se materializou o amor incondicional, minha motivação em me reciclar, atualizar e ser melhor. Seja sempre feliz meu amor. Que esse Mestrado sirva de exemplo para você, que a educação não tem hora, local ou idade.

À minha cunhadinha Clazinha e minha sogra querida Arilce, que discutiam comigo alguns assuntos sobre Educação, me dando audiência quando eu queria praticar e falar do Mestrado. Duas experts na prática desse assunto, dando bola para um teórico aprendiz.

Não poderia deixar de agradecer ao grande amigo Alex Rocha, parceiro nessa viagem de Transformação de pessoas através das soft skills. Valeu Muller, seu apoio, sua companhia nos estudos e discussões me fizeram maior.

Vale também agradecer à turma 7, discentes e docentes, onde cresceu mais ainda minha admiração pelos Educadores. Em especial Luciana Ribeiro e Rosayna Bazhuni, que sempre me incluíam em seus grupos para que eu pudesse participar das atividades. Grande exemplo de Educadoras que têm a minha admiração. E também minha Orientadora, Luciane Conrado que me inspirou para desenvolver essa obra. Ahhh, se todos os Professores desse Brasil fossem iguais a vocês, muito obrigado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ranking ENADE/2018 curso de Administração 26
Figura 2: Lista de palavras-chaves 27
Figura 3 - Faculdade UNIFEI - participação soft skills nas aulas 29
Figura 4: Faculdade EBAPE - participação soft skills nas aulas 29
Figura 5 - Faculdade IFES - participação soft skills nas aulas 30
Figura 6: Gráfico comparação hora/aula hard skills VS soft skills 31
Figura 7 - Ilustração soft e hard Skills estudo de Havard (1918) 33
Figura 8 - Ilustração soft e hard Skills estudo de Havard (1918) 35
Figura 9 - Ilustração soft e hard Skills estudo de Havard (1918) 35
Figura 10 - www.micropowerglobal.com/conceito-de-heutagogia 37
Figura 11 - Guimarães, Rui - Teorias e Modelos de ensino, 2017 38
Figura 12 - adaptada de FILATRO, 2018 38
Figura 13 - adaptada de FILATRO, 2018 40
Figura 14: eixos propostos Marston (1928) combinaçãp Perfis DISC 50
Figura 15 - pergunta em pesquisa do google forms 63
Figura 16 - pergunta em pesquisa do google forms 64
Figura 17 - pergunta em pesquisa do google forms 64
Figura 18 - pergunta em pesquisa do google forms 65
Figura 19 - pergunta em pesquisa do google forms 66
Figura 20 - pergunta em pesquisa do google forms 66
Figura 21 - análise conteúdo, Marconi e Lakatos (2019), 4 etapas: 73
Figura 22 - Model Generation: Inovação modelos negócios 74
Figura 23 - imagem do livro IKIGAI, Ken Mogi 2018 78
Figura 24 - Instituições usam a Plataforma EAD Learndash 90
Figura 25 - Template learndash para LSM (EAD) 91
Figura 26 - página softskillsocial.club 92
Figura 27 - página softskillsocial.club 92
Figura 28 - Business Model Canvas softskillsocial.club 93
Figura 29 - resultado assessment Forças Pessoais 98
Figura 30 - resultado assessment Âncoras de Carreira 101
Figura 31 - PERMA - Psicologia Positiva 102
Figura 32 - resultado assessment Positividade e Bem-estar 106

Figura 33 - resultado assessment Tétrade do Tempo 112
Figura 34 - resultado sistema representacional 113
Figura 35 - resultado assessment DISC - COACHECOM SYSTEMS 114
Figura 36 - resultado assessment DISC - COACHECOM SYSTEMS 115
Figura 37 - Canvas ASAP 116
Figura 38 - logo softskillsocial.club 118
Figura 39 - Processo de Registro de marca no INPI..... 118
Figura 40 - Registro do domínio softskillsocial.club no exterior..... 119
Figura 41 - Recursos Intelectuais para aulas..... 120
Figura 42 - Recursos Intelectuais para aulas – parte 2 120
Figura 43 - Resultado teste IKIGAI 124
Figura 44 - Cronograma elaboração e lançamento do Produto 128
Figura 45 - Fluxograma de navegação do site -..... 131
Figura 46 - Design Plugin Learndash 134
Figura 47 - Paletas de cores tema soft skills..... 135
Figura 48 - Paleta de cores do site softskillsocial.club..... 136
Figura 49 - página home do site softskillsocial.club..... 136
Figura 50 - página dos tópicos de conteúdo do curso soft skills expert.... 139
Figura 51 - Fases sequências didáticas devem seguir..... 144
Figura 52 - pergunta 1 - formulário avaliação curso soft skills expert 147
Figura 53 - pergunta 2 - formulário avaliação curso soft skills expert 148
Figura 54 - pergunta 3 - formulário avaliação curso soft skills expert 149
Figura 55 - pergunta 5 - formulário avaliação curso soft skills expert 150
Figura 56 - pergunta 6 - formulário avaliação curso soft skills expert 151
Figura 57 - pergunta 7 - formulário avaliação curso soft skills expert 152
Figura 58 - pergunta 8 - formulário avaliação curso soft skills expert 152
Figura 59 - pergunta 9 - formulário avaliação curso soft skills expert 153
Figura 60 - pergunta 10 - formulário avaliação curso soft skills experts ... 154
Figura 61 - pergunta 11 - formulário avaliação curso soft skills expert 154

LISTA DE ABREVIATURAS

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

DISC (pesquisa comportamental) – Dominace (Dominante), Influence (influente), Steadiness (Analítico) e Conscientiousness (Planejador)

EAD – Ensino à Distância

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento

CST – Curso Superior de Tecnologia

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

MEC – Ministério da Educação e Cultura

CPC – Conceito Preliminar de Curso

UNIFEI – Universidade Federal de Itajuba – MG

EBAPE – Escola Brasileira de Educação Pública e de Empresas

FGV – Fundação Getulio Vargas

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

EAP - Estrutura Analítica de Projeto

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MG - Minas Gerais

SP – São Paulo

ES – Espírito Santo

RJ – Rio de Janeiro

OMS - Organização Mundial da Saúde

PDCA - Plan, Do, Check, Act.

SD - Sequência Didática

SWOT - Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

Unicarioca - Centro Universitário UniCarioca

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral propor a formação continuada em *soft skills* por meio de um portal interativo de recursos educacionais com convergência midiática, para que profissionais brasileiros, sejam eles Professores, Administradores, Advogados, Médicos, Engenheiros, Enfermeiros, ou de qualquer outra área de atuação e especialização, tenham a possibilidade de desenvolver suas *soft skills* e possam buscar atualizações constantes a medida que evoluam nas suas carreiras e desempenhem novas funções com novos desafios. O problema que norteia esse trabalho surgiu dos resultados de pesquisas externas, em grandes institutos, universidades e portais digitais especializados em recursos humanos, tais como, *Gallup*, *Linkedin*, *Harvard Business Review* sobre o tema *soft skills* (habilidades comportamentais e atitudinais) que apresentam as necessidades, limitações, dificuldades e tendências do mercado de trabalho com relação as *soft skills,* e a escassez dessas habilidades nos estudantes universitários em direção ao mercado de trabalho e ao seu desenvolvimento em qualquer área das suas vidas. Existe também uma pesquisa documental, feita pelo próprio autor dessa dissertação, que mostra a desproporção da quantidade de horas/aula nas faculdades de Administração mais bem avaliadas no ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) 2019, dedicadas as matérias que geram habilidades técnicas e não-técnicas. Nesse trabalho há a discussão de como as *soft skills* complementam e potencializam as *hard skills* (habilidades técnicas), que é possível avaliar *soft skills*, e como elas não têm prioridade e proporção alinhadas à sua importância. Três grandes pensadores foram estudados profundamente nessa dissertação: Mary Parker Follet, com sua obra de 1924, sobre criatividade, a relação dos direitos do trabalhador e como as *soft skills* eram consequência da tratativa dada aos colaboradores nesses aspectos da relação patrão x empregado. Outro autor foi Peter Drucker, de Harvard, o considerado pai da Administração moderna, pelo seu vasto trabalho em liderança e relações interpessoais. O terceiro pensador, o mais importante para essa obra, foi William Marston, o pai do DISC (pesquisa comportamental), do detector de mentiras e autor do *cartoon* a mulher maravilha, todos autores com *soft skills* no centro do estudo. Como fruto desse mestrado, foi desenvolvido o curso online no endereço eletrônico softskillsocial.club onde está

hospedada a plataforma de convergência midiática de desenvolvimento e transformação em *soft skills*. Trata-se de um curso básico online sobre soft skills, autoconhecimento e autoconexão, preparando os profissionais brasileiros para a exigência do mercado com relação as habilidades comportamentais.

PALAVRA-CHAVE: habilidade comportamental, habilidade atitudinal, comportamento, engajamento, empatia, liderança, comunicação, autoconhecimento, conexão.

ABSTRACT

The general objective of this dissertation is to propose continuing education in soft skills through an interactive portal of educational resources with media convergence, for Brazilian professionals, whether they are Teachers, Administrators, Lawyers, Doctors, Engineers, Nurses, or any other area performance and specialization, have the possibility to develop their soft skills and can seek constant updates as they evolve in their careers and perform new functions with new challenges. The problem that guides this work arose from the results of external research, in large institutes, universities and digital portals specialized in human resources, such as Gallup, Linkedin, Harvard Business Review on the topic of soft skills (behavioral and attitudinal skills) that present the needs, limitations, difficulties and trends in the labor market regarding soft skills, and the scarcity of these skills in university students towards the labor market and their development in any area of their lives. There is also a documentary research, carried out by the author of this dissertation, which shows the disproportion in the number of hours/class in the Administration faculties best evaluated in ENADE (National Student Performance Examination) 2019, dedicated to subjects that generate technical skills and non-technical. In this work, there is a discussion of how soft skills complement and enhance hard skills (technical skills), which it is possible to evaluate soft skills, and how they do not have priority and proportion in line with their importance. Three great thinkers were studied in depth in this dissertation: Mary Parker Follet, with her 1924 work on creativity, the relationship of workers' rights and how soft skills were a consequence of the treatment given to employees in these aspects of the employer-employee relationship. Another author was Peter Drucker of Harvard, considered the father of modern management, for his extensive work in leadership and interpersonal relationships. The third thinker, the most important for this work, was William Marston, the father of DISC (behavioral research), the lie detector and author of the cartoon Wonder Woman, all authors with soft skills at the center of the study. As a result of this master's degree, the online course was developed at the electronic address softskillsocial.club, where the media convergence platform for the development and transformation of soft skills is hosted. This is a basic online course on soft skills, self-knowledge and self-connection,

preparing Brazilian professionals for the market demands regarding behavioral skills.

KEYWORDS: behavioral skill, attitudinal skill, behavior, engagement, empathy, leadership, communication, self-knowledge, connection.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 18

1.1 INQUIETAÇÃO..... 21

1.2 JUSTIFICATIVA..... 25

1.3 EDUCAÇÃO PARA SOFT SKILLS E TECNOLOGIA..... 36

1.4 OBJETIVOS..... 41

1.4.1 OBJETIVO GERAL..... 41

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 41

1.5 QUESTÕES INVESTIGATIVAS..... 42

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 43

2.1 CULTURA EDUCACIONAL, SOFT SKILLS E HARD SKILLS..... 43

2.2 ESTUDOS DAS HABILIDADES COMPORTAMENTAIS E O TRABALHO..... 46

2.3 HÁ COMPORTAMENTO EM TUDO, INCLUSIVE NO ENGAJAMENTO!!!..... 51

2.4 SOFT SKILLS, INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E LIFELONG LEARNING..... 54

2.5 MINDSET DE CRESCIMENTO PARA TRANSFORMAR SOFT SKILLS..... 60

3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA..... 62

4 METODOLOGIA..... 68

4.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... 69

4.2 TIPO DE PESQUISA..... 70

4.3 O MÉTODO..... 72

4.3.1 FASE 1..... 72

4.3.2 FASE 2..... 73

4.3.2.1 Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios..... 73

4.3.2.2 IKIGAI..... 78

4.3.3 FASE 3 79

4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA 81

4.4.1 POPULAÇÃO 81

4.4.2 AMOSTRA 81

4.4.2.1 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO 82

4.4.2.2 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO 82

4.5 LOCAL DE PESQUISA (LOCAL DE ESTUDOS) 82

4.6 INSTRUMENTOS 83

4.7 COLETA DE DADOS 83

4.8 ANÁLISE DE DADOS 85

4.9 CRITÉRIOS ÉTICOS 85

4.10 RESULTADOS ESPERADOS 86

4.11 DECLARAÇÃO SOBRE O USO E DESTINAÇÃO DO MATERIAL E/OU DADOS COLETADOS 86

4.12 ANÁLISE CRÍTICA DOS RISCOS E BENEFÍCIOS 87

4.13 PROCESSO PARA OBTENÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 88

5 O PRODUTO 89

5.1 A ESCOLHA DA PLATAFORMA LMS (LEARNING MANAGEMENT SYSTEM) 89

5.2 PLANEJAMENTO DO PRODUTO 93

5.2.1 Business Model Canvas 93

5.2.1.1 Segmentos de Clientes: 94

5.2.1.2 Proposta de Valor: 94

5.2.1.3 Canais: 117

5.2.1.4 Relacionamento com clientes: 117

5.2.1.5 Fontes de Receita: *117*

5.2.1.6 Recursos Principais: *118*

5.2.1.7 Atividades Chave: *121*

5.2.1.8 Parcerias Principais: *122*

5.2.1.9 Estrutura de Custo: *122*

5.2.2 IKIGAI *122*

5.2.2.1 Aquilo que você ama? (MOGI, 2018) *123*

5.2.2.2 Aquilo que você é bom? (MOGI, 2018) *123*

5.2.2.3 Aquilo que o mundo precisa de você? (MOGI, 2018) *123*

5.2.2.4 O que posso ser pago para fazer? (MOGI, 2018) *124*

5.3 BRIEFING *125*

5.3.1 Perguntas e resultados do briefing *126*

5.4 CRONOGRAMA *128*

5.5 DECISÃO DO NOME *129*

5.6 ESTRUTURAÇÃO DO SITE *129*

5.7 ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO: FLUXOGRAMA DE NAVEGAÇÃO DO SITE *130*

5.8 PRODUÇÃO DO CONTEÚDO DAS PÁGINAS *131*

5.8.1 PÁGINA INICIAL "HOME" *131*

5.8.2 PÁGINA "CURSOS" *132*

5.8.3 PÁGINA "BLOG" *132*

5.8.4 PÁGINA "SOBRE NÓS" *132*

5.8.5 PÁGINA "LOGIN" *132*

5.8.6 PÁGINA "CONTATO" *133*

5.9 ACESSIBILIDADE E USABILIDADE DO SITE *133*

5.10 CORES.....134

5.11 RESULTADO DA PRODUÇÃO.....136

5.12 ALTERAÇÕES NO LAYOUT PARA A VERSÃO MOBILE.....140

5.13 PRODUÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO.....140

5.14 PRODUÇÃO DE UMA SEQUÊNCIA DIDÁTICA.....142

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....147

6.1 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO.....147

6.2 ANÁLISE SWOT.....158

6.2.1 FORÇAS (STRENGTHS).....159

6.2.2 FRAQUEZAS (WEAKNESSES).....160

6.2.3 OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES).....161

6.2.4 AMEAÇAS (THREATS).....161

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....163

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como tema central, o desenvolvimento das soft skills nas formações profissionais. Seja um Professor, um Administrador, um Médico, Engenheiro, Torneiro Mecânico, um Técnico, qualquer profissão é impactada pela necessidade de flexibilidade, criatividade, inteligência emocional, colaboração, empatia, antifragilidade, entre outras habilidades comportamentais e atitudinais pouco ou completamente inexploradas nos cursos acadêmicos.

O mercado com instituições globalizadas, ainda mais exigente, demanda outras habilidades que não sejam as técnicas (hard skills), exige também habilidades comportamentais e atitudinais, que podem ser disponibilizadas de várias formas. Essas habilidades são as “soft skills”, um termo em inglês para essas “habilidades comportamentais e atitudinais”, que estão cada vez mais sendo exigidas para a empregabilidade. As hard skills e as soft skills se completam, pois, as *soft skills* podem ajudar a acelerar o desenvolvimento das “*hard skills*” em qualquer etapa da vida de um indivíduo (LOBOSCO, MARK 2019). Como consequência dessa exigência, um profissional com *soft skills* desenvolvidas, terá muito mais concentração, muito mais organização e controle de suas tarefas, o que o levará a ter melhor resultados no desenvolvimento de habilidades técnicas em comparação com uma pessoa com menos concentração, com menos organização e que não controle suas tarefas.

O objetivo geral deste trabalho é promover um curso EAD para a formação continuada em soft skills. A formação proposta no presente trabalho é focada no Ensino à Distância (EAD), que é uma proposta acessível, rápida e necessária atualmente. A proposta é trabalhar com conteúdos em plataforma virtual, horas aulas gravadas, que expliquem o conteúdo dos assuntos discutidos e aulas ao vivo que possam ser práticas com discussões e metodologias educacionais ativas para a transformação das habilidades comportamentais dos participantes.

O uso de Plataformas Digitais EAD como ferramenta de apoio ao mapeamento e desenvolvimento de *“soft skills”* na educação corporativa é um tema relevante nesse tempo. A quantidade de informações que somos impactados, a quantidade de e-mails, de novos conhecimentos em qualquer profissão, a longevidade e o avanço da idade de aposentadoria e a importância das habilidades

comportamentais versus as habilidades técnicas, justificam a existência de polo educacional de troca, discussão, transformação e socialização de habilidades comportamentais que serão a base da evolução dos seres pertencentes a ela.

Existem diferentes entendimentos sobre as definições do tema *soft skills* e *hard skills*, mas Levasseur (2013) afirma que são complementares. No presente trabalho, será adotada a visão de *soft skills* como habilidades interpessoais, sociais, comportamentais e atitudinais e *hard skills* como habilidades técnicas, administrativas e vocacionais.

Nesse sentido, Godin (2017), em uma entrevista, traz a reflexão no título do artigo do blog “vamos parar de chamá-las de habilidades leves”. Nesse texto o autor considera a importância das *soft skills* no cenário das habilidades utilizadas na realidade prática do trabalho. Ele reflete que: “se são tão importantes, qual a razão de chamá-las de leves?” Completa ainda sobre *hard skills*, chamando-as de Habilidades Vocacionais e Essenciais, onde num processo seletivo, tudo que é técnica deve ser chamado de Vocacional. Diz também: “Contratar Programadores que não sabem programar, Vendedores que não conseguem vender ou Arquitetos que não sabem “arquitetar”, é o caminho curto para o fracasso.” (GODIN, 2017).

No artigo, o escritor contribui sobre a diferença entre organizações prósperas e organizações que lutam para não falir. Essa diferença está nas atitudes, processos e percepções, que são difíceis de medir das pessoas que fazem o trabalho. Estão relacionadas às habilidades comportamentais, liderança, carisma, contribuição. Nesse sentido, sendo cruciais para a sobrevivência de uma empresa, qual a razão de chamar essas habilidades de leves? O autor traz a proposta de chamar essas habilidades de reais. Reais, porque funcionam, porque estão no centro do que o mercado precisa para entregar resultados (GODIN, 2017).

Godin (2017) finaliza seu artigo dizendo: “habilidades reais não podem substituir as habilidades vocacionais, claro que não. O que elas podem fazer é **amplificar os resultados**.” Em outras palavras, as *hard skills* e as *soft skills*, ou habilidades reais como referida, estão correlacionadas ao sucesso do trabalho e este depende de ambas.

É possível observar nos currículos dos profissionais brasileiros e por meio de pesquisas preliminares que referencio neste trabalho, o problema de pesquisa que é **a desproporção no foco de ensino entre *hard skills* e *soft skills* nos**

currículos e escassez de formação continuada para os profissionais no mercado de trabalho.

A pesquisa supracitada mostra que 26% das horas/aula das melhores Universidades de Administração do Brasil são para desenvolver habilidades comportamentais e 74% das horas/aulas são para desenvolver habilidades técnicas. A desproporção vem se houver a comparação a um estudo feito por Harvard, que mostra que 85% das habilidades necessárias para se entregar qualquer trabalho, projeto ou objetivo são habilidades comportamentais e atitudinais, ou seja, *soft skills*.

Como pode uma pesquisa indicar que *soft skills* são mais importantes para entregas e as Universidades se concentram em conteúdos? É porque é mais fácil ensinar conteúdo do que transformar habilidades.

O primeiro capítulo traz essa introdução com o objetivo de mostrar ao leitor a importância do tema e gerar curiosidade. Tem como objetivo fisgar o desinformado pelo tema, fazer com que o leitor dê mais cinco minutos da sua atenção. Ou seja, sair do estado de desinformado para o estado de atento.

Traz também as inquietações que falam das experiências que vivi, dos 25 anos de carreira e da minha liderança com grupos de mais de 2.000 pessoas. Por exemplo, o que fazer, quando está participando de uma conferência profissional nos Estados Unidos, e recebe uma ligação dizendo que um colaborador da sua equipe foi preso? Sai da conferência? Fica na conferência? Delega essa tarefa a alguém que tenha mais disponibilidade? Quais habilidades comportamentais percebi, na hora de abrir o escritório de emergência, que tive que usar para resolver o problema. O objetivo na inquietação é fazer com que o leitor saia do estado de atenção para o estado de interessado. Dessa forma, disponibilizando mais alguns minutos de leitura.

Ainda na Introdução, além das inquietações, passo também pela justificativa e Objetivo Geral e os Específicos, com o objetivo de transformar o estágio do leitor de interessado no tema para convertido. A partir do momento que o leitor se converte, ele se rende e passa a ser um aprendiz, onde entra num estágio de sentimento pelo tema, de curiosidade, que poderá movê-lo à novas experiências e a dar mais alguns minutos do seu tempo para explorar a leitura.

A partir dessas discussões o presente trabalho irá apresentar, no capítulo 2, a fundamentação teórica que traz os pensadores e pensamentos que deram base ao tema e a tudo que orbita os objetivos dessa pesquisa. Nesse estágio o leitor sairá de convertido, mas ainda aprendiz, para o estágio de especialista, onde poderá entender mais da história do tema, seu desenvolvimento através do tempo, alguns pensadores que foram dando base a outros pensadores e pensamentos, além de outros temas que ajudam na compreensão sistêmica, dando mais base para chegar nessa especialização. Por exemplo: não tem como falar de habilidades comportamentais sem falar em Cultura, em Antropologia, em *Mindset* e Hábitos. Tudo na fundamentação teórica dá base ao tema *soft skills*, deixando claro que não é somente e exclusivamente sobre o tema em questão. Depois, o capítulo de Método. Em seguida serão apresentados os Resultados do produto fruto desse Mestrado e Discussão, fechando o trabalho com a Conclusão e o Referencial Bibliográfico utilizado.

1.1 INQUIETAÇÃO

Estudo *Soft Skills* (Habilidades Comportamentais e Atitudinais) há mais de uma década e tenho um prazer enorme em trabalhar no dia a dia com esse tema. Uma matéria que me seduz pelo seu poder de transformar pessoas pela possibilidade do autoconhecimento e, a partir daí, traçar planos de melhoria nas suas habilidades comportamentais.

Percebo por experiência própria, observando pessoas que passaram pelo meu caminho na minha carreira, por meio de pesquisas e leituras na área, que as formações pessoais e profissionais, desde a escola até a faculdade, não dão o devido foco as habilidades comportamentais. Uma significativa minoria de pessoas se preocupa em entender seus pontos fortes e áreas de oportunidades que seus estilos comportamentais trazem, e pior ainda, não associam isso a habilidades, que podem e devem ser desenvolvidas. Só o autoconhecimento não basta, tem que buscar a autoconexão! Isso, principalmente, no entendimento dos seus padrões de agir, se comportar, relacionar, empreender e como tomar atitudes.

É muito mais fácil ensinar conteúdo, técnicas e teorias, do que ensinar competências, habilidades e comportamentos. Na verdade, comportamentos não se ensinam, se transformam, através do exemplo, através da prática, através de teste A/B onde se mostra, em experiências, o resultado de agir da forma A ou da forma B e os resultados conseguidos em cada forma. Por exemplo, no filme Dias de Trovão, o ator Tom Cruise é um piloto promissor de Nascar, a tradicional fórmula de corrida de carros de passeio americana, e começa a temporada quebrando carros, com seguidos acidentes e resultados abaixo da crítica. Apesar de fazer bons treinos e voltas rápidas o piloto não consegue trazer resultados nas corridas, que são mais longas. Seu técnico interpretado pelo ator Robert Duvall tenta lhe dar ideias para poupar o carro, para suavizar o estilo de direção e poupar o equipamento para que chegue inteiro ao final das corridas. O piloto não houve e não concorda com a ajuda de seu técnico. Então o experiente profissional faz uma proposta ao jovem piloto. Vamos simular uma corrida em 2 etapas: Na etapa A você corre 50 voltas do seu jeito, com a sua maneira de pilotar, com a sua agressividade e arrojo. Depois voltamos para os boxes, fazemos a manutenção do equipamento e começamos novamente outra etapa. Essa nova simulação será chamada de etapa B, onde o piloto seguirá todas as indicações do experiente técnico. O resultado foi que ao aliar as técnicas do piloto com as experientes indicações do técnico, o resultado foi significativamente melhor na etapa B. O técnico demonstrou na prática a melhor forma de “tratar” o carro.

Destacando que as companhias são formadas por pessoas, seus departamentos são formados por pessoas, seus fornecedores são formados por pessoas, seus clientes e consumidores são pessoas - quem não entende de pessoas, não entende de negócios! Quem não entende de pessoas não consegue se relacionar e atingir seus resultados, seja nos negócios, na educação, na política ou qualquer área da vida. No fim das contas, as companhias estão preocupadas e focadas com o melhor Produto, a melhor Distribuição, a melhor Tecnologia, o melhor Maquinário, o melhor Software. As escolas estão preocupadas com as melhores tecnologias, espaços físicos, quadros negros digitais, etc. Mas deveriam ser mesmo esses os Focos para as companhias e escolas? E quanto as pessoas?

Para responder isso é preciso lembrar que por trás da engenharia há pessoas, por trás do departamento financeiro há pessoas, por trás do departamento

de vendas há pessoas, por trás dos Professores há pessoas. Pessoas se relacionam e esses relacionamentos é que formam a base das *soft skills*: Competência, Habilidades, Comportamentos e Atitude. *Soft skills* estão presentes na vida de Engenheiros, Professores, Médicos, Enfermeiros, Professores de qualquer matéria, Dentistas, Psicólogos, Economistas, Torneiros Mecânicos, Técnicos em Informática, Lixeiros, Funcionários Públicos e Privados, Empreendedores, Empresários, ou seja, em qualquer Profissão e segmento.

Costumo falar que a diferença entre *hard skills* e *soft skills* é que a primeira você aprende habilidades para utilizar na sua função profissional, e a segunda você aprende e pode utilizar em qualquer área da sua vida, seja quando estiver estudando, quando estiver trabalhando, quando estiver brincando com seus filhos, conversando com seu cônjuge, quando estiver numa festa com amigos. Vamos dar exemplos para ficar ainda mais claro: Um engenheiro aprende *hard skills* na faculdade, pode ser cálculo, estatística ou usar um sistema computacional de projetos. Essas habilidades serão usadas no seu dia a dia de trabalho, e quase nunca na sua vida profissional. Esse mesmo Engenheiro faz um curso extracurricular de liderança. Podemos dizer que as técnicas de liderança poderão ser usadas ao brincar com seus filhos, ao planejar e executar a arrumação de uma festa e outras atividades além da vida profissional. Ou falando de um curso de comunicação, de criatividade, de empreendedorismo. São todas habilidades comportamentais que podem ser usadas tanto na vida profissional quanto pessoal.

Existe uma tradicional frase atribuída a Peter Drucker que diz: “As pessoas são contratadas pelas habilidades técnicas e demitidas pelo comportamento”. Quando li essa frase a primeira vez, vi um grande líder que fala muito de *soft skills* com uma definição simples e impactante, que eu poderia usar para definir a importância dessas habilidades. Fui procurar a fonte, o referencial, onde e quando Peter Drucker falou essa frase. Nada encontrei. Ou seja, para dar importância a uma frase de efeito, deram o crédito a um grande professor e pensador, mas que não era o caso. De qualquer forma, essa frase está consoante com as observações que realizei na minha *práxis*. O que leva à reflexão sobre: será que a desmotivação no trabalho, a falta de interesse nas Escolas e Universidades vêm da falta de Foco em *soft skills* por parte dos professores e dos líderes das companhias? Um aluno ou profissional mais analítico prefere um professor ou líder que fale muito, sem

mostrar dados? Claro que não, esse perfil prefere ver e lidar com gráficos, pesquisas que mostrem informações para poder compreender e se interessar pelo assunto tratado.

Fiz uma pesquisa, para um artigo científico, querendo entender o foco das Universidades do Brasil, foquei no curso de Administração, na quantidade de horas aulas de cada matéria, trabalhando a transformação de habilidades comportamentais. Como citado mais acima, nesse capítulo, soft skills são importantes em qualquer carreira, só usei o curso de administração como referência de profissionais que devem ter planejamento, liderança, comunicação, inteligência emocional acima da média e devem liderar o movimento de importância das habilidades socioemocionais nos profissionais de cada empresa e instituição.

Dentro do currículo da Administração não foi observada uma cadeira que fale de *soft skills* de modo amplo nas formações universitárias do Brasil, muito menos inteligência emocional e autoconhecimento, o que leva a profissionais despreparados chegando e atuando no mercado de trabalho. Acredito que, para todas as formações, seria importante ter acesso ao conteúdo, em uma matéria no curso de graduação falando de *soft skills*, de modo a dar suporte à carreira desses profissionais. E o pior é que apenas 26% das horas/aula dos principais cursos de Administração do Brasil, já contando o estágio, são dedicadas as *soft skills*. Ou seja, 74% do tempo do aluno numa Universidade é estudando somente técnicas e conteúdo.

Nossos alunos e profissionais chegam completamente despreparados e desinformados comportamental e atitudinalmente. E o que é pior: *soft skills* são apontadas como a base para melhorar o aprendizado das *hard skills,* como dito por Godin (2017). Esses elementos foram a base que me motivaram a desenvolver o presente trabalho e geraram o seguinte problema de pesquisa:

A desproporção no ensino entre *hard skills* e *soft skills* nos currículos das Universidades brasileiras e a necessidade de propostas para a formação complementar de *soft skills* do profissional brasileiro.

A partir daí surgiram mais questionamentos:

Um curso extracurricular pode suprir a carência como formação continuado? Um curso EAD pode ser utilizado para desenvolvimento de *soft skills*? *Soft skills* se

ensinam da forma tradicional, por exemplo, um curso de técnicas de liderança, ou um curso de técnicas de comunicação, podem dar certo? Como “ensinar” *soft skills*?

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo um levantamento feito pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep) para *Education at a Glance* 2018 (OCDE), o curso de Administração ficou entre os Top 3 cursos que mais tiveram ingressantes em 2017. Os outros dois foram Pedagogia (714.345) e Direito (879.234). Ainda de acordo com os dados, foram mais de 682.555 mil ingressos e 112 mil formandos no Curso de Administração

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, os dados a seguir mostram que, ao longo de dez anos, houve um crescimento no interesse por curso superior de Tecnologia (CST) em 11,2% em detrimento do bacharelado que cai 2,0%. Diversos fatores explicam essa tendência, mas fica claro que o aluno passa menos tempo estudando para adquirir as competências necessárias com menor investimento. O aluno ingressa, regressa ou suporta a dupla jornada de trabalho mais estudos por um período menor, tendo a mesma competitividade que outro aluno que cursou uma Faculdade de bacharelado com duração tradicional.

As Diretrizes constatam ainda que a internet permitiu uma conectividade sem precedentes e a digitalização do mundo dos negócios e a Inteligência Artificial. A partir daí há a mudança do papel do Administrador e do profissional do futuro, e do tipo de tarefas que irão exercer, considerando que boa parte das tomadas de decisões serão feitas através de algoritmos, o profissional do futuro deverá exercer a estratégia, colocar as informações no sistema e acompanhar os relatórios. Isto exigirá novas competências como capacidade analítica e entender como as máquinas funcionam ou “pensam”.

Ainda segundo as Diretrizes é preciso preparar planos de contingência para as mudanças. Criar estratégias para preparar os funcionários e os empreendedores para essas transformações. Há a consciência dos alunos e futuros alunos que o conhecimento não está mais nas mãos do Professor, que há a necessidade do *lifelong learning* (estudo pela vida toda) e que compartilhar e viver em comunidades

de aprendizado/ensino online, são atitudes transformadoras, empreendedoras e resilientes.

A articulação entre teoria e prática esta sob intensa demanda tanto de alunos, como de empresas. A aquisição de competências emocionais na gestão e solução de problemas complexos é o principal impulsionador desta demanda. Por esse motivo, metodologias ativas de Ensino, bem como o aprender fazendo (learn by doing) são metodologias importantes de Ensino.

A partir dessas informações, houve a decisão de avaliar o curso de Administração e suas matérias na divisão de *hard skills* e *soft skills*, pela importância e vanguarda de seus pensadores, pois desenvolvem primeiro descobertas no campo comportamental que serão usados em empresas, governos e instituições e que serão depois usadas em outras áreas da sociedade, como educação e direito.

O MEC (Ministério da Educação) desenvolveu uma forma de qualificar os cursos superiores no Brasil. Através do Conceito Preliminar de Curso (CPC), que avalia a qualidade dos cursos, tem suas notas variando entre 0 e 5, sendo que quanto mais perto de 5, melhor a classificação. O *ranking* das faculdades de Administração encontra-se divulgado no site do INEP (portal.inep.gov.br) com o resultado de 2.018. Abaixo as Top 10: Segundo Lira (2021) que estudou a existência de matérias ligadas as *soft skills* nos melhores cursos universitários de administração do Brasil, apenas 26% das disciplinas são não-técnicas *(soft skills)*, enquanto a grande maioria, 74% são técnicas *(hard skills)*.

Figura 1: Ranking ENADE/2018 curso de Administração

Ranking	Ano	Área de Avaliação	Nome da IES	Sigla da IES	Município do Curso	Sigla da UF	Conceito Enade (Contínuo)
1	2018	ADMINISTRAÇÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI	UNIFEI	ITAJUBA	MG	5,00000
2	2018	ADMINISTRAÇÃO	ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS	EBAPE	RIO DE JANEIRO	RJ	5,00000
3	2018	ADMINISTRAÇÃO	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS	CEFET/MG	BELO HORIZONTE	MG	5,00000
4	2018	ADMINISTRAÇÃO	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	UTFPR	CURITIBA	PR	5,00000
5	2018	ADMINISTRAÇÃO	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO	IFES	COLATINA	ES	5,00000
6	2018	ADMINISTRAÇÃO	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO	IFSP	JACAREI	SP	4,97015
7	2018	ADMINISTRAÇÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	UFV	VICOSA	MG	4,95695
8	2018	ADMINISTRAÇÃO	FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS	FFIA	SAO PAULO	SP	4,95225
9	2018	ADMINISTRAÇÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	UFJF	JUIZ DE FORA	MG	4,93005
10	2018	ADMINISTRAÇÃO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA	UDESC	FLORIANOPOLIS	SC	4,87533

Fonte: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/indicadores/legislacao/2019/resultados_conceito_enade_2018.xlsx

Dessas Top 10 Faculdades de Administração, as duas primeiras e a quinta apresentam seus projetos pedagógicos disponíveis na internet. As posicionadas na terceira e quarta colocação, não têm suas informações amplamente divulgadas no

Google, principalmente na primeira página consequente à pesquisa e por isso não foram escolhidas para o trabalho.

São duas instituições públicas (UNIFEI e IFES) e uma particular (EBAPE). São três diferentes estados da Federação (ES, RJ e MG), o que dá a oportunidade de uma mistura nessa análise, tornando-a mais ampla.

Analisando os projetos pedagógicos dessas Faculdades de Administração, com o objetivo de ver as palavras mais relevantes para *soft skills* e *hard skills*, chega-se as Palavras-Chaves para divisão das matérias entre as duas habilidades: técnicas e não-técnicas:

Figura 2: Lista de palavras-chaves

Estudo das Palavras-Chaves		
Hard Skills	**Soft Skills**	**Expressões e Autores**
Economia	Análise	Atitude
Contabilidade	Antropologia	CHA
Métodos	Avaliação	Competência
Administração	Carreira	Design Thinking
Teorias	Coaching	DISC
Tecnologias	Colaboração	Habilidade
Conceitos	Comportamento	Idalberto Chiavenatto
Marketing	Comunicação	Mindset
Direito	Criatividade	Pensamento Sistêmico
Engenharia	Cultura	Personalidade
Técnicas	Decisão	William Marston
Matemática Financeira	Empreendedorismo	
Governança	Equipe	
TI	Estágio	
Investimentos	Estratégia	
Mercado de Capitais	Flexibilidade	
Logística	Formação	
Cadeia de Suprimentos	Games	
Blockchain	Gerenciamento	
	Gestão	
	Governo	
	Humano	
	Inovação	
	Inteligência Emocional	
	Inteligências Múltiplas	
	Interpretação	
	Jogos	
	Liderança	
	Línguas	
	Pessoas	
	Política	
	Resolução de Problemas	
	Sentidos	
	Social	
	Sociedade	
	TCC	

Fonte: próprio autor: 2021

Comparar em cada um dos três cursos essas palavras-chaves é o próximo passo a ser dado. Quais matérias em seu projeto pedagógico tem alguma dessas palavras. Se não conter alguma dessas palavras que estão na lista der *soft skills* ou de expressões e autores, necessariamente essa matéria será *hard skill*. Comparar em horas/aulas a participação de cada uma habilidade desenvolvida.

Veja as 3 tabelas a seguir de cada curso de cada Faculdade anteriormente escolhida no ranking da ENADE e os percentuais de participação de *soft skills* em cada curso:

Figura 3 - Faculdade UNIFEI - participação soft skills nas aulas

Matérias que desenvolvem Hard Skills	Horas/Aula	*Matérias que desenvolvem Soft Skills*	Horas/Aula
Teoria Geral das Organizações I	64	Empreendedorismo - Introdução	48
Introdução a Administração	32	Comunicação e Expressão	64
Introdução a Língua Inglesa	48	Empreendedorismo e Micro pequenas Empresas*	48
Fundamentos da Matemática	64	Filosofia e Epistemologia	64
Fundamentos de Informática	32	Empreendedorismo I	48
Teoria Geral das Organizações II *	64	Empreendedorismo II*	48
Microeconomia	64	Fundamentos da Sociologia e Sociologia das Organizações	64
Informática Aplicada à Administração	48	Gestão de Pessoas I	80
Gramática e Vocabulário técnico em língua inglesa*	48	Empreendedorismo III*	48
Matemática Aplicada	64	Gestão de Projetos	48
Teoria Geral das Organizações III *	64	Fundamentos de Psicologia	48
Macroeconomia	64	Gestão de Pessoas II	80
Contabilidade Gera	48	Empreendedorismo IV	48
Estatística I	48	Psicologia do Trabalho e das Organizações	32
Metodologia de Pesquisa Aplicada Administração	32	Consultoria Empresarial	48
Inglês para Administração - Gestão e Operações	48	Tópicos Especiais de Empreendedorismo	32
Organização, Sistemas e Métodos	64	Criação de Empresas /Projeto Final de Graduação	80
Matemática Financeira	48	Empreendedorismo – Pesquisa e Estudo Casos	32
Contabilidade Gerencial*	48	Criação de Empresas /Projeto Final de Graduação	80
Estatística II	64	**TOTAL *SOFT SKILLS***	**1040**
Inglês para Administração – Mercado, Finanças e Economia*	48	**REPRESENTATIVIDADE DAS *SOFT SKILLS***	**30,95%**
Administração de Custos I	64		
Administração Financeira I	48		
Seminário em Empreendedorismo e Gestão de Mpes em Língua Inglesa*	48		
Finanças e Investimentos	48		
Administração de Custos II	64		
Marketing Estratégico	80		
Direito Público e Privado	48		
Finanças e Econometria	48		
Introdução à Mercado de Capitais	64		
Administração de Operações em Manufatura	64		
Pesquisa Operacional	48		
Planejamento e Gestão da Qualidade I	48		
Marketing Operacional	80		
Direito Empresarial	48		
Finanças Corporativas	48		
Mercado de Capitais II	48		
Administração de Sistema de Informações	48		
Administração de Operações em Serviços	48		
Logística Empresarial	32		
Pesquisa de Marketing	32		
Direito do Trabalho Previdenciário e Tributário	64		
Tópicos Avançados de Administração	32		
Tópicos de Marketing I	32		
Tópicos de Marketing II (Serviços)	32		
TOTAL *HARD SKILLS*	2320		

UNIFEI
Universidade Federal de Itajubá/MG

Fonte: próprio autor: 2021

Nota-se que a Faculdade de Administração da UNIFEI apresentou a maior participação de *soft skills* na grade de matérias do curso. 30,95% das matérias são para desenvolvimento de *soft skills*. Sempre lembrando que as horas de estágios supervisionados foram creditadas como *soft skills*.

Figura 4: Faculdade EBAPE - participação soft skills nas aulas

Matérias que desenvolvem Hard Skills	Horas/Aula	*Matérias que desenvolvem Soft Skills*	Horas/Aula
Geometria Analítica	90	Psicologia Aplicada à Administração	60
Introdução à Administração Pública	60	Introdução às Ciências Sociais	60
Introdução à Administração de Empresas	60	Comunicação Empresarial	60
Tecnologia da Informação	90	Comportamento Organizacional	60
Cálculo I	90	Ciência Política	60
Matemática Financeira	60	Cultura e Sociedade	60
Microeconomia	60	Interpretações do Brasil	60
Teoria Geral da Administração	60	Administração de Pessoas	60
Organização, Sistemas e Métodos	60	Empreendedorismo	60
Cálculo II	90	Filosofia, Métodos e Ética	60
Estatística I	90	Gestão da Inovação	60
Macroeconomia	60	Direito Público e Gestão Empresarial	60
Introdução à Contabilidade	60	Planejamento e Avaliação Empresarial	60
Introdução ao Direito	60	**TOTAL *SOFT SKILLS***	**780**
Políticas e Gestão do Meio Ambiente	60	**REPRESENTATIVIDADE DAS *SOFT SKILLS***	**21,67%**
Estatística II	90		
Álgebra Linear	90		
Análise das Demonstrações Contábeis	60		
Gestão pela Qualidade e Melhoria de Processos	60		
Administração Estratégica	60		
Atividades Complementares	60		
Cálculo III	90		
Administração Financeira I	60		
Administração de Sistemas de Informação Marketing I	60		
Administração de Operações	60		
Administração Financeira II	60		
Pesquisa Operacional I	60		
Logística Empresarial	60		
Marketing II	60		
Administração Orçamentária e Controladoria	60		
Pesquisa Operacional II	60		
Modelagem e Acompanhamento de Projetos	60		
Marketing Internacional	60		
Marcas e Patentes	60		
Dinâmica Empresarial, Regulação da Atividade Econômica e o Mercado	60		
Metodologia de Pesquisa	60		
Negócios Internacionais	60		
Tópicos Especiais em Administração	60		
Monografia	60		
Análise Multivariada Aplicada à Administração	60		
Política Pública e Licitação	60		
Public Finance in Emerging Economies	60		
Métodos Analíticos e Lógica Argumentativa	60		
TOTAL *HARD SKILLS*	**2820**		

Fonte: próprio autor: 2021

Nota-se que a Faculdade de Administração da EBAPE apresentou a menor participação de *soft skills* na grade de matérias do curso. 21,67% das matérias são para desenvolvimento de *soft skills*.

Figura 5 - Faculdade IFES - participação soft skills nas aulas

Matérias que desenvolvem Hard Skills	Horas/Aula
Economia	60
Teoria Geral da Administração	60
Fundamentos de Sistemas de Informação	60
Introdução ao Cálculo	60
Direito Público	60
Contabilidade Básica	60
Sociologia	30
Metodologia da Pesquisa	30
Cálculo Aplicado	60
Gestão de Sistemas de Informação	60
Direito Empresarial	60
Matemática Financeira	60
Contabilidade de Custos	60
Gestão Financeira e Orçamentária	60
Filosofia	30
Estatística	60
Pesquisa Operacional	60
Direito Tributário	60
Gestão da Produção e Operações	60
Marketing	60
Inglês para Negócios	60
Legislação Social e Trabalhista	60
Gestão de Recursos Materiais e Patrimoniais	60
Gestão da Análise de Investimentos	60
Metodologia da Pesquisa II	30
Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro	30
Logística Empresarial	60
Legislação Ambiental	45
Políticas Públicas	60
Gestão de Serviços	60
Comércio Eletrônico	60
Elaboração e Análise de Projetos	60
Gestão Ambiental	45
O Estado e os Problemas Contemporâneos	30
Gestão em Saúde Pública	30
Gestão de Contratos, Licitação, Convênios e Ajustes	45
Gestão Municipal e Legislação Urbanística	45
TOTAL *HARD SKILLS*	1950

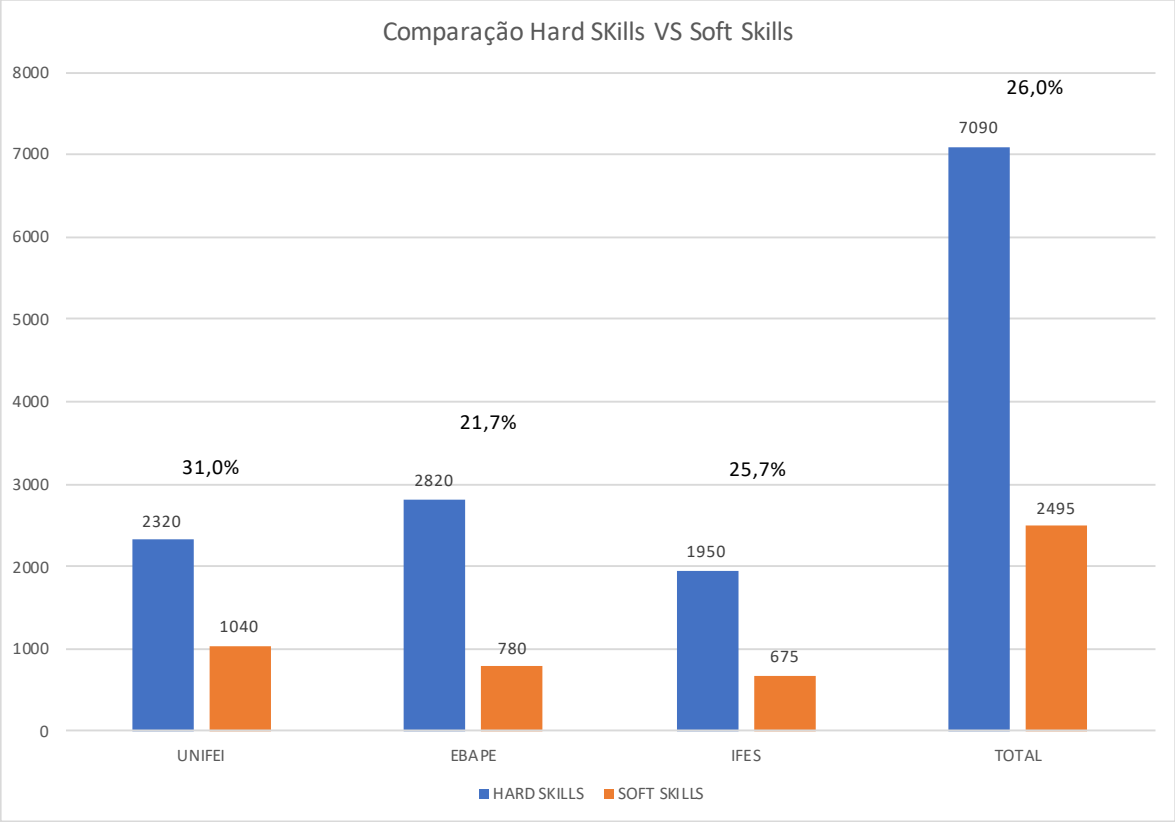
Matérias que desenvolvem Soft Skills	Horas/Aula
Empreendedorismo	30
Comunicação Empresarial	30
Gestão de Pessoas	60
Comportamento Organizacional	60
Antropologia Organizacional	30
Gestão de Processos	30
Estado, Governo e Mercado	30
Gestão Estratégica	60
Sistemas de Apoio a decisão	30
Gestão do Conhecimento	45
Teoria dos Jogos	30
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC I	60
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II	60
Libras	60
Sistemas Colaborativos	60
TOTAL *SOFT SKILLS*	**675**
REPRESENTATIVIDADE DAS *SOFT SKILLS*	**25,71%**

INSTITUTO FEDERAL
Espírito Santo

Fonte: próprio autor: 2021

Nota-se que a Faculdade de Administração da IFES apresentou uma participação de *soft skills* na grade de matérias do curso perto da média das outras. 25,71% das matérias são para desenvolvimento de *soft skills*.

Figura 6: Gráfico comparação hora/aula hard skills VS soft skills



Fonte: próprio autor: 2021

Após a coleta e análise dos dados percebe-se que há uma insuficiência de matérias que desenvolvem *soft skills*, já que como mencionado anteriormente, pesquisa de *Harvard* já indicava que 85% do que é necessário para se entregar um trabalho é habilidade atitudinal, comportamental ou *soft skills*. Como pode ter 85% de importância e somente 26% de participação nas horas/aulas?

Os resultados encontrados na pesquisa feita junto as Faculdades de Administração mais bem avaliadas no ENADE 2019 mostram que realmente há uma desproporção da quantidade de horas/aula dedicadas a matérias técnicas e não-técnicas.

A conclusão é que o ensino superior de Administração no Brasil está preocupado em formar profissionais que saibam o que fazer, mas que não estejam preparados em como fazer. **A teoria gera bons observadores, essa é a realidade atual no Brasil. O que o mercado pede é totalmente diferente de pessoas observadores, teóricas, técnicas. Pede muito mais que iniciativa, pede**

acabativa. Acabativa só se entrega com *soft skills* desenvolvidas, transformadas.

É preciso enfrentar a realidade de um mundo em uma dinâmica disruptiva, que necessita de habilidades comportamentais e atitudinais como a liderança, a criatividade, a empatia, a comunicação, a tomada de decisão assertiva, o autoconhecimento, entre outras. O curso de Administração, escolhido, especialmente por trabalhar com a análise e a implementação de processos gerenciais, deve adequar-se a essa realidade, ou por meio de currículos que estabeleçam uma forma engajadora e transformadora, ou por meio de uma formação continuada que possibilite ultrapassar a noção de que profissional bem preparado é aquele que possui somente competências técnicas em quantidade de diplomas e especializações. Profissional mais bem preparado para o mercado de trabalho e para a vida é aquele que conjuga o que fazer ao como fazer. **Porque na prática, a teoria é outra.**

Isso mostra a disparidade que é o investimento de tempo de estudo nas habilidades comportamentais versus a sua importância.

Justificando a importância desse trabalho, como a pesquisa indicou a inexistência ou pouca preocupação sobre o ensino e demonstração das *soft skills* nas universidades brasileiras, é importante através do *lifelong learning (estudo ao longo da vida)*, um curso de *soft skills* para complementar o estudo formal adquirido nas universidades que focam no ensino de *hard skills*, atendendo as exigências do mercado de trabalho e dos seus profissionais. A ideia é gerar competências na resolução de problemas, no planejamento, na liderança e na relação atitudinal entre os profissionais e tudo que os cercam.

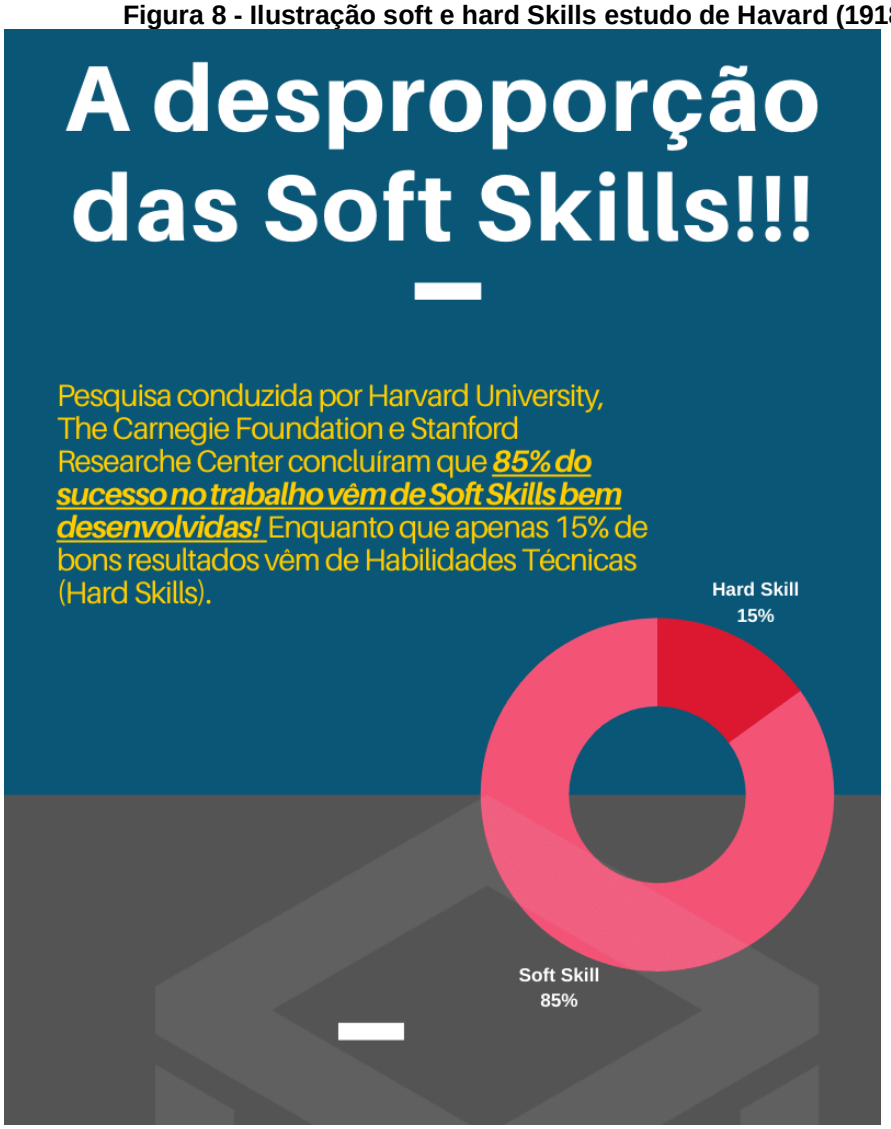
Outra pesquisa que pode complementar essa perspectiva, da desproporção das *soft skills* é a pesquisa feita pela Universidade de *Harvard*, Fundação *Carnegie* e Universidade de *Stanford* em décadas passadas, concluiu que 85% do sucesso no trabalho advém de habilidades sociais bem desenvolvidas (MANN, 1918)

Figura 7 - Ilustração soft e hard Skills estudo de Havard (1918)



Segundo Green and MacGill (2011) há uma desproporção quanto aos investimentos em Treinamento de pessoal nas empresas de grande porte: 28% dos investimentos são em treinamentos de habilidades comportamentais e 72% dos investimentos em treinamentos são em habilidades técnicas. No entanto, esse esforço pode ser desperdiçado, porque, como ilustrado na figura 2, 85% do sucesso no trabalho é derivado do desenvolvimento de *soft skills* adequadas (HAVARD, 1918). Sendo as habilidades comportamentais a base, a fundação que permite o crescimento das habilidades técnicas, elas deveriam ter maior investimento nos treinamentos.

Figura 8 - Ilustração soft e hard Skills estudo de Havard (1918)



Dada a importância das *soft skills* para a sociedade, para as relações interpessoais e para o emprego não dá para ver essas desproporções e não tomar uma atitude. Como as Universidades entenderam que seu papel é trabalhar a técnica, a ideia de complementar essa formação, através de ensino livre, através de cases de *Harvard* como o projeto *Oxygen* da Google, mais que ensinando, mostrando cases de transformação através de *soft skills*.

Figura 9 - Ilustração soft e hard Skills estudo de Havard (1918)

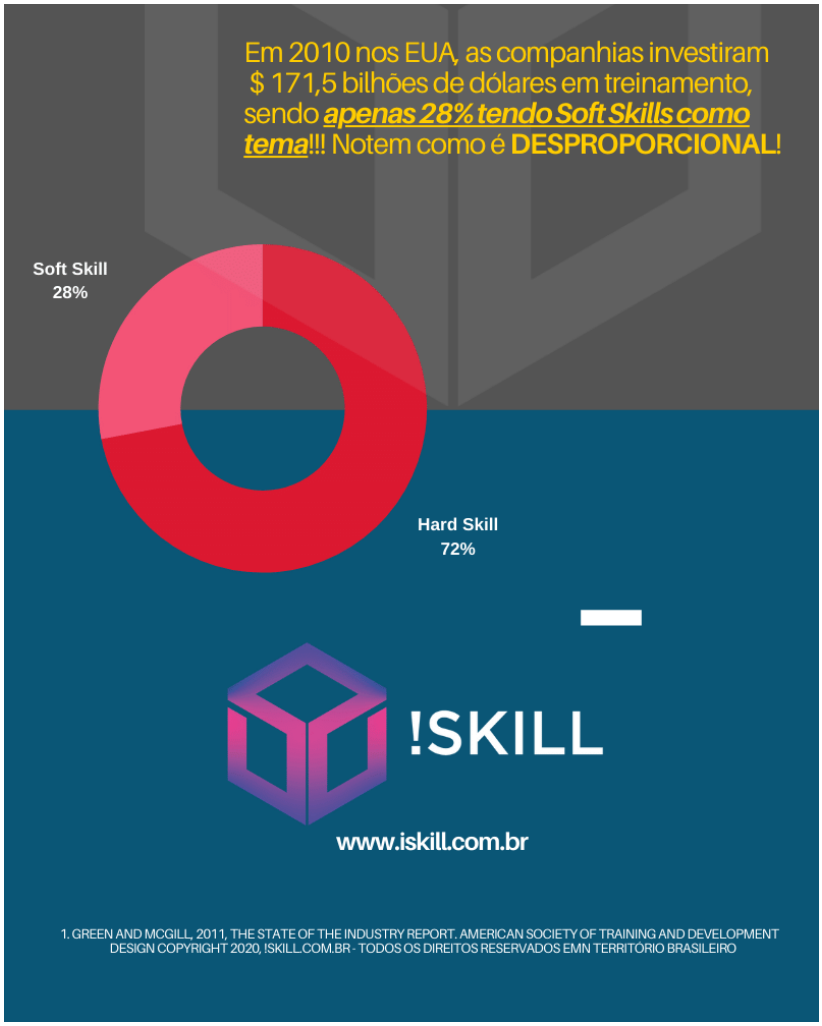


Ilustração sobre soft e hard Skills obtida do estudo de Havard (1918)

O interesse em questão é a transformação de pessoas através de *soft skills* utilizando novas tecnologias digitais. Além de como oferecer uma formação que ajude a resolver essa questão. Trata-se de um tema que é de extrema importância para o país e seus cidadãos. Uma população com mais autoconhecimento, mais flexibilidade, mais inteligência emocional, mais empatia e outras qualidades extremamente importantes na atualidade.

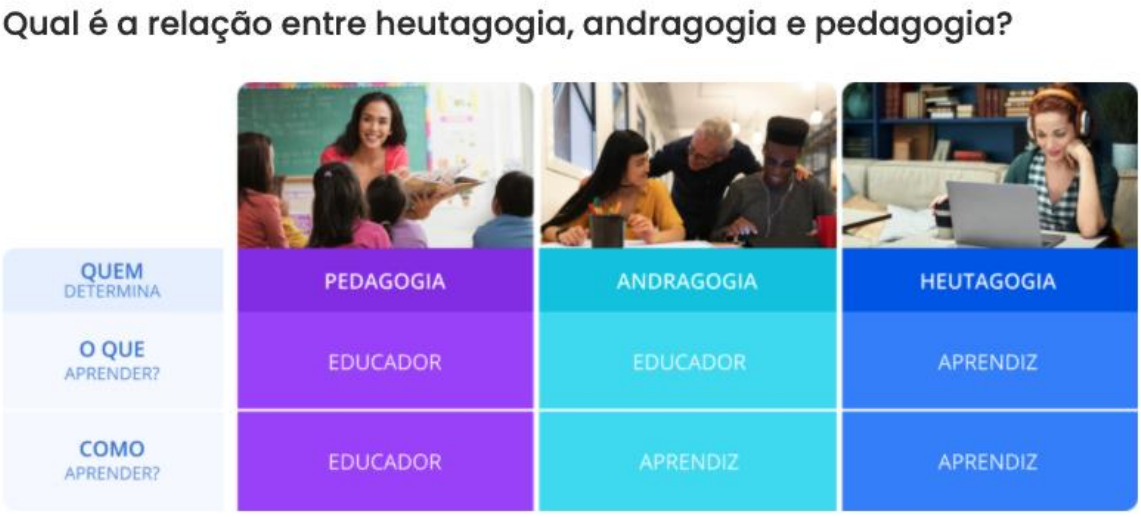
1.3 EDUCAÇÃO PARA SOFT SKILLS E TECNOLOGIA

Há a necessidade de buscar o melhor formato digital, com melhores resultados, onde se possa tirar o melhor aproveitamento dos alunos. Primeiro que existem duas gerações diferentes frequentando cursos no ensino superior: alunos

formados no modelo analógico e os alunos nativos digitais. É preciso levar em conta que a era digital reinventou mais que a educação, reinventou o aprendizado. É necessário criar uma nova cultura, solução, modelo de educação, para viabilizar a transformação dos alunos pelas *soft skills*. Não basta apenas implementar ferramentas tecnológicas, é preciso muito mais que isso, é necessário implementar uma verdadeira transformação digital e cultural nos alunos para que o resultado seja efetivo.

Segundo FILATRO, 2018 o perfil digital dos alunos pode ser analisado de várias formas, corroborando com o parágrafo anterior. Alguns autores vinculam o perfil digital a faixas etárias, devido à possibilidade de acesso das diferentes gerações ao mundo analógico ou digital. A chamada geração net (ou geração digital), por exemplo, já chegou à Universidade e ao mercado de trabalho, enquanto a iGeração ocupa os bancos escolares da educação básica. Ambas as gerações são compostas por nativos digitais, ambas as gerações aprenderam a aprender de uma forma muito mais relacionada à heutagogia do que à pedagogia clássica, embora participem de ambientes de aprendizado dominados por gerações anteriores e analógicas.

Figura 10 - www.micropowerglobal.com/conceito-de-heutagogia



Na educação corporativa ou de cursos de extensão as Universidades, diz ainda FILATRO, 2018, que é berço da andragogia, o perfil dos alunos é mais heterogêneo, distribuído entre as gerações digitais, os imigrantes digitais e os

representantes das gerações analógicas, que convivem em espaços de trabalho e aprendizagem menos ou mais dominados por tecnologias e mídias.

Existe o primeiro ponto que deve ser o cuidado com as mudanças diárias que a tecnologia apresenta em todas as áreas. Seja na educação, na carreira, no trabalho, nas habilidades, até mesmo na Inteligência Artificial. A melhor forma de escolher a melhor tecnologia é entender a capacidade de adaptação e inovação oferecida pela ferramenta, como por exemplo, bibliotecas digitais que renovam seu acervo e funcionalidades com frequência.

Além dessa perspectiva de atualização frequente é necessário avaliar o que é feito quanto ao engajamento dos alunos, com a tecnologia como aliada a conectar os alunos ao conhecimento, à teoria e, principalmente, à prática. A era digital faz do professor um mentor, um facilitador que oferece ao aluno mais autonomia e criatividade em seu próprio aprendizado.

Diversas teorias buscam explicar os mecanismos da motivação, entre elas, FILATRO, 2018 destaca o modelo ARCS (abreviatura para **A**tenção, **R**elevância, **C**onfiança e **S**atisfação), que considera a expectativa de sucesso e os valores ou motivações pessoais como aftores determinantes para um aprendiz realizar ou concluir uma atividade educacional.

Figura 11 - Guimarães, Rui - Teorias e Modelos de ensino, 2017

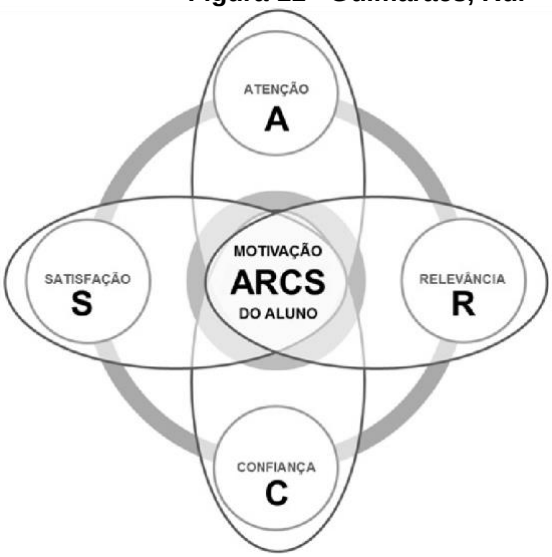


Figura 12 - adaptada de FILATRO, 2018

ATENÇÃO	Resposta cognitiva aos estímulos institucionais	Estimular a percepção por meio de atividades interativas, humor, estudos de caso, variação nas formas de apresentar o conteúdo. Estimular a reflexão por meio de questões desafiadoras ou resolução de problemas.
RELEVÂNCIA	Percepção de que o conteúdo é consistente com os objetivos. Importante para o futuro e relacionado aos conhecimentos prévios.	Mostrar a importância do novo conhecimento. Explicitar claramente os objetivos e como alcança-los. Considerar a experiência do aluno e mostrar como suas habilidades serão aprimoradas com a nova aprendizagem. Utilizar linguagem familiar e apresentar conceitos que tenham conexão com sua estrutura cognitiva. Proporcionar escolhar, oferecendo métodos diferentes de trabalho e organização.
CONFIANÇA	Expectativa de sucesso decorrente da habilidade e do empenho; tem influência direta na persistência.	Explicitar os critérios de avaliação. Permitir ao aluno avaliar o esforço requerido para aprender. Criar atividades que representem oportunidades de sucesso. Fornecer apoio e feedback constante. Oportunizar pequenos ganhos durante o processo de aprendizagem. Estabelecer senso de responsabilidade e compromisso. Propiciar ao aluno controle sobre a própria aprendizagem.
SATISFAÇÃO	Sentimento positivo em relação à aprendizagem, a partir de recompensas, reconhecimento e capacidade de aplicar o que foi aprendido.	Criar oportunidades de prática e oferecer exemplos para que o aluno perceba a utilidade da aprendizagem. Promover o reconhecimento do empenho e dos resultados por meio de feedbacks. Estabelecer processo de avaliação coerente, evitando a padronização de tarefas muito fáceis.

Como diz Silveira (2007) a Educação a Distância desempenha papéis múltiplos desde a atualização, passando pela educação complementar até a formação profissional. Num país como o Brasil, tem mais importância, pois não existe um sistema educacional relevante que consiga desenvolver as múltiplas ações que a cidadania requer. O trabalho da Educação a Distância deve ser em projetos focados na mudança de paradigmas e no surgimento de uma nova cultura, com crenças, práticas, ideias, pensamentos, formas e uso dos sentidos para maximizar o aprendizado.

Rosenberg (2008) traz a web 2.0 representando a nova geração de formas e modelos de estudo, tornando os estudantes em professores, professores em facilitadores e todos contribuindo, trocando e consumindo conhecimento. Os meios importam mais que os fins, pensando o e-learning como uma pista de alta velocidade, não como destino. Ajuda a capacitar, mas não é o objeto ou a competência.

O e-learning traz inovação e deve ser aberto, livre e com acesso de todos, bem desenhado em relação ao design, adaptativo e flexível, com menos barreiras e mais inclusão, como disse Ehlers (2008). Morer (2008) incentiva e diz ser fundamental a congruência do design instrucional e a qualidade educacional, considerando que a direção da educação deve ser a direção da tecnologia e não ao contrário.

Por isso o site que hospedará o produto dessa dissertação está sendo chamado de portal interativo de recursos educacionais com convergência midiática, pois envolve a educação, o aprendizado, como foco do resultado do produto e não a tecnologia.

Outro fator preponderante para se tornar um portal interativo, é forma de planejamento e consequentemente o resultado do produto: Segundo FILATRO, 2018 deve-se saber quem serão os alunos com os quais irá se comunicar, o contexto institucional no queal os conteúdos serão produzidos e/ou utilizados e quais necessidades precisam ser atendidas. Começar a desenhar uma matriz de design instrucional, que exibirá e articulará todos os elementos do processo de ensino-aprendizagem (objetivos, atividades e papéis, duração, conteúdos, ferramentas e avaliação.

Por meio dessa matriz de design instrucional, definiremos quais atividades serão necessárias para atingir os objetivos de aprendizagem estabelecidos, e quais conteúdos e ferramentas serão necessários para a realização das atividades. E estabelece ainda como se dará a avaliação do alcance dos objetivos (FILATRO, 2018).

Figura 13 - adaptada de FILATRO, 2018

Objetivos de aprendizagem	Papéis	Atividades	Duração	Competência	Ferramentas	Avaliação
Ação a ser realizada (VERBO) Conhecimento a ser construído (SUBSTANTIVO ou LOCUÇÃO SUBSTANTIVA	Pessoas que executam atividades de **APRENDIZAGEM** (alunos, aprendizes, estudantes, cursistas, discentes)	2 tipos de aprendizagem apoiadas por conteúdos: pela **atenção (PASSIVO)** ou pela **ação (ATIVO)**	Tempo estimado para que as atividades sejam realizadas e concluídas	Conhecimentos concretos (fatos, conceitos e princípios) + Conhecimentos Técnicos/Estratégicos (habilidades) + conhecimentos abstratos (valores e atitudes)	Avançados: Templates, Animações, Podcasts, Infográficos, Vídeos, Simulações	Se referem aos mecanismos de verificação da aprendizagem
RECORDAR AS ETAPAS DE PREPARAÇÃO DE CONTEÚDOS	Pessoas que executam atividades de **APOIO** (professores, especialistas, educadores, tutores, mediadores, facilitadores)	**ATENÇÃO (PASSIVO)**: Assistir, Ler, Aprender. As explicações formuladas por quem ensina são entregues explicitamente a quem aprende.	Procure colocar-se no lugar do aluno que esta aprendendo à distância	Competência = Conhecimento + Habilidades + Atitude (CHA)	Distributivas: rádio, televisão, videoaulas gravadas, podcasts	Diagnóstica: analisam se os alunos possuem determinados conhecimentos e habilidades
É o q eu se quer alcançar com uma unidade de estudo	Inversão de papéis colocando os alunos na posição de educadores, tomando decisões a respeito do que, como, onde e quando estudar	**AÇÃO (ATIVO)**: Debater, Investigar, Explorar e Experimentar. Propõe diversas experiências por meio das quais os alunos aprendem ativamente	Para estimar a duração das atividades, SIMULE A ATIVIDADE que apresentará aos alunos, TRABALHE COM FAIXAS DE TEMPO (não tente cravar ou impor um tempo), RESERVE ESPAÇO PARA REFLEXÃO (os alunos vão precisar pensar, refletir e processar o conteúdo e a atividade) e, FORNEÇA TEMPLATES DE ENTREGA (modelos e templates que vão padronizar as respostas)	*Softs skills* servem para todas as áreas da vida e *Hard skills* servem somente para sua área de formação, sua vida profissional	Interativas: multimídia interativa, jogos eletrônicos individuais	Somativa: aplicada ao final do processo e implica atribuir conceitos ou notas que expressam quanto o aluno cumpriu os objetivos de aprendizagem
Taxonomia de Bloom organiza os verbos que geram o conhecimento de forma hierárquica		Aprender não se resume a acessar conteúdos! Mas em **fazer atividades, praticar, ganhar habilidades - interagir com os conteúdos**	Seja generoso aos disponibilizar exemplos, modelos, templates que agilizem a realização das tarefas - foque na aprendizagem do aluno e não que ele gaste tempo formatando documentos.		Colaborativas: salas de bate papo, fóruns, editores colaborativos de texto	Formativa: é realizada durante a situação didática e oferece subsídios para a correção de rota a partir dos feedbacks de alunos e educadores
						Metacognitiva: os alunos monitoram suas próprias aprendizagens e fazem ajustes e adaptações à maneira como estão estudando e construíndo conhecimento

Tão importante quanto gerar competências é a continuidade desse processo. Para tal, a existência do *lifelong learning*, que significa aprendizado ao longo da vida

é fundamental. Transformar *soft skills* é uma maratona, não uma corrida rápida (*Sprint)* de 100 metros. A plataforma tem que levar em conta, além da atualização tecnológica, a possibilidade de atualização de conteúdos. Tem que haver espaços para a conversa, a troca, a criação de uma comunidade onde possa ser discutida e ensinada, transformada, novas habilidades que surgirão.

1.4 OBJETIVOS

Como objetivos deste trabalho há a necessidade de se estabelecer uma educação abrangente, levando em consideração os três pilares das competências: Conhecimento, Habilidades e Atitude – CHA, (CHIAVENATO, 2005).

Não usar de nenhum extremo, ou seja, focar em apenas um dos pilares. É um grande erro da educação no Brasil, ser conteudista, ou seja, focar apenas no conhecimento, ou nas habilidades técnicas. Mais que saber a teoria, um aluno ou profissional deve saber pôr em prática aquele aprendizado. Por exemplo: Um aluno aprende o abecedário e consegue ler textos e palavras. Isso é sinal de que ele aprendeu o **conteúdo**. Passo número um conquistado pelo educador. Mas será o aluno capaz de interpretar o texto? Aí já se procura o segundo passo nos pilares da competência, que é a **habilidade** de interpretação de texto.

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Propor a formação continuada em *soft skills (habilidades comportamentais e atitudinais)* por meio de um portal interativo de recursos educacionais com convergência midiática.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as Principais *soft skills* exigidas no mercado de trabalho.
- Criar plataforma digital para desenvolvimento de *soft skills,* com repositório de artigos, blogs, vídeos, quizzes e recursos tecnológicos, auxiliados pelos melhores *assessments* (pesquisas) comportamentais que darão base ao autoconhecimento, autoconexão e posterior transformação das

competências comportamentais e atitudinais de profissionais que estão no mercado de trabalho, sejam eles juniores ou seniores, de qualquer carreira técnica ou acadêmica.

- Avaliar a Plataforma no desenvolvimento de *soft skills*.

1.5 QUESTÕES INVESTIGATIVAS

Levando em consideração os Objetivos Geral e Específico dessa Dissertação, é latente e visível a necessidade de investigação dos impactos educacionais do curso de *soft skills*, podendo esse ser alternativa a diversas mazelas encontradas no sistema educacional brasileiro, principalmente da educação superior e do preparo dos futuros profissionais que chegarão ao mercado de trabalho ou que já estão inseridos nele.

A partir disso, surgem os seguintes questionamentos: **As *soft skills* podem ser transformadas em curso livre para qualquer tipo de Profissional com nível superior? Quais os reflexos que as *soft skills* bem desenvolvidas podem causar no engajamento, na autoconexão e na motivação dos Profissionais da atualidade?**

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo referências nas quais a pesquisa se baseia. Pesquisar é buscar informações que não se sabem e precisam saber. Para isso o trabalho científico precisa de fontes fidedignas. Consiste na revisão de textos, artigos, livros e todo material pertinente da área ou do assunto estudado.

Foram selecionados vários artigos científicos, livros, dissertações, sites e pesquisas corporativas para dar base ao racional desses pensamentos e pensadores. Serviu de orientação para a análise e interpretação dos dados coletados para a pesquisa, já que esses devem ser interpretados à luz do referencial teórico já existente.

O objetivo foi dar credibilidade a pesquisa e situá-la no contexto do campo científico, buscando fontes fidedignas que ofereceram informações de qualidade para a pesquisa. Foi dar suporte aos objetivos da pesquisa e na redação final, foi dar sequência a uma comparação com os resultados obtidos, para garantir que os objetivos foram realmente atingidos.

Nesse trabalho o foco foi em três pensadores: A primeira mulher a estudar o comportamento no mercado de trabalho, Mary Parker Follet, com sua obra de 1924, sobre criatividade e a relação dos direitos do trabalhador e seu desempenho, a primeira com o pensamento sistêmico de que há causa e efeito. As soft skills eram consequência da tratativa dada aos colaboradores. Outro autor foi Peter Drucker, de Harvard, o considerado pai da Administração moderna. O início desse trabalho veio pela curiosidade de uma frase popularmente reconhecida como dele que diz: “As pessoas são contratadas pelo perfil técnico e demitidas pelo comportamento.” Curioso é que não há evidências científicas de que essa frase realmente seja dele. Obviamente, pelo seu vasto trabalho, houve outras contribuições de grande valia. O terceiro pensador, o mais importante para essa obra, foi William Marston, o pai do DISC, do detector de mentiras e autor do cartoon A mulher maravilha.

2.1 CULTURA EDUCACIONAL, SOFT SKILLS E HARD SKILLS

Como falar de cultura educacional nos dias de hoje sem falar em globalização, fronteiras e *soft skills*?

Para entender de onde veio o termo, é preciso saber do primeiro documento oficial que se tem conhecimento: Houve a Conferência de Treinamento de *soft skills* da CONARC (um centro de comando de oficiais das forças armadas americanas),

patrocinada pelo Comando do Exército Continental dos EUA na Escola de Defesa Aérea, *Fort Bliss, Texas*, de 12 a 13 de dezembro de 1972. O objetivo da conferência era promover um amplo intercâmbio entre representantes do CONARC e participantes convidados sobre abordagens para a engenharia de sistemas de treinamento de habilidades sociais.

Desde que ingressou na Organização de Pesquisa de recursos humanos, o Dr. T.O. Jacobs se especializou em pesquisa de liderança e desenvolvimento de treinamento de liderança. Como Diretor da Divisão No. 4 do *HumRRO* em *Fort Benning*, Geórgia, logo depois ele foi responsável pela direção de seu programa de pesquisa em motivação, liderança e eficácia individual. **Nesse documento se apresentou a primeira vez o nome *soft skills***. O Dr. T. O. Jacobs deu esse nome às habilidades comportamentais em contraponto as *hard skills*, primeiro que o contrário de *hard* é soft na língua Inglesa e segundo porque *soft* caía como uma luva para o nome das habilidades que deveriam deixar os soldados e oficiais das forças armadas americanas mais acessíveis à comunidade.

Havia naquela época uma procura por uma identidade dos militares de forma mais leve, que tratasse a população civil de forma mais cortês, mais "*soft*". Consequências históricas da reação social do povo americano à guerra do Vietnã, onde o contexto histórico faz bastante sentido nessa época, onde as forças armadas americanas estavam muito pressionadas. Até para ajudar no recrutamento de novos soldados e para ter a aprovação da sociedade como uma carreira que completava o cidadão.

Saí surgiu a expressão e se entende a real causa desse nome. Faz todo sentido, já que suavizar a relação dos militares e entre os militares, era uma estratégia importante no contexto histórico.

Trazendo para um contexto mais atual, Grek (2009) faz alusão ao PISA (Programa de Avaliação Internacional de Alunos) questionando se esse modelo, que avalia matemática, ciências e leitura, é realmente válido para medir habilidades e a educação de um país. Segundo ele, os testes de desempenho falham, ou melhor, não medem adequadamente as habilidades pessoais, traços de personalidade, objetivos, motivações e preferências que são valorizadas no mercado de trabalho e nas escolas. E as *soft skills* é que predizem o sucesso na vida, não as *hard skills*.

É necessário fazer um paralelo entre cultura educacional e *soft skills*, já que nesse mundo de tecnologias chegando, nesse mundo que necessidade tanto de flexibilidade, de adaptabilidade, acaba ficando intrínseca a necessidade de *soft skills*, que são exatamente essas habilidades necessárias cada vez mais no mundo moderno. Chaga-se a refletir sobre uma nova habilidade, que é a *liquid skill*, que são as habilidades líquidas, já que elas surgem rapidamente e se vão mais rápido ainda.

Nesse cenário ao falar de educação em *soft skills*, é importante separar com cuidado a tradução da palavra *skill*, que pode ter 2 significados em português: habilidade, que em inglês é *ability* ou habilidade que gera competência.

Competência segundo wikipedia refere-se à posse, por parte de um indivíduo ou de uma organização, das características necessárias para se realizar uma determinada atividade. A competência integra as diversas dimensões humanas quando se trata de desenvolver alguma atividade, tais como, desejos, emoções, tarefas de trabalho, incentivando a criação e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. Na BNCC segundo Silva (2018), ela é definida como conhecimento, inerente à conceitos e procedimentos, habilidades socioemocionais, práticas, cognitivas, valores e atitudes que são colocados à serviço da resolução de problemas complexos da vida cotidiana, seja no mundo do trabalho, exercício da cidadania ou relações interpessoais.

Então, para se chegar à competência é necessário desenvolver e aprender conhecimentos (teorias e técnicas) e habilidades (práxis, saber fazer, querer fazer).

Pode-se chamar *soft skills* de várias formas: *employability skills* (habilidades de empregabilidade), *critical abilities* (habilidades críticas), *generic skills* (habilidades genéricas), *social skills* (habilidades sociais), *interpersonal skills* (habilidades interpessoais), *core skills* (habilidades essenciais), *transferable skills* (habilidades transferíveis*), key skills* (habilidades chaves), *key qualifications* (qualificações essenciais), *transversal skills* (habilidades transversais), *non-academic skills* (habilidades não-acadêmicas), *people skills* (habilidades pessoais), *personality traits* (traços de personalidade), *noncognitive skills* (habilidades não-cognitivas), *character* (caráter), *socioemotional skill* (habilidade socioemocional) e até *competencies (*competências)

Importante destacar que uma das formas de chamar *soft skills* é *non-academic skills*! O Ministério da Educação Superior da Malásia definiu habilidades pessoais como “habilidades genéricas que incluem elementos cognitivos relacionados a habilidades não acadêmicas, como valores positivos, liderança, trabalho em equipe, comunicação e aprendizagem ao longo da vida” (MOHE 2006, p. 5). Já se admite que certas habilidades não têm foco nas escolas e não podem ser desenvolvidas nas escolas. Fica a pergunta, então onde poderão ser desenvolvidas?

Por que, Onde, Como, Quando desenvolver *soft skills*? Na escola, na infância, na faculdade, na juventude, adulto? Fato é que esse tema é importantíssimo, como relata um dos maiores sites de recursos humanos do mundo e sua pesquisa *Linkedin Global Trends* de 2019, que tem como resultado, o fato de *soft skills* corresponderem para 91% dos entrevistados como o primeiro item mais importante de um processo de contratação de um Profissional.

Segundo Jimenez, King e Tan (2012) Soft Skills são muito importantes no trabalho contemporâneo, pois ajudam a entender melhor, a ter uma melhor leitura do ambiente de trabalho moderno, como expansão tecnológica, mudança das estruturas organizacionais, globalização, gerando impacto em toda cadeia de valor, otimizando relacionamentos, processos, produção, trazendo novas oportunidades de negócios.

2.2 ESTUDOS DAS HABILIDADES COMPORTAMENTAIS E O TRABALHO

Mary Parker Follett (1924) escreveu “as ciências sociais não estão colhendo todos os frutos de certos desenvolvimentos recentes do pensamento, nem todos estão usando o método mais moderno de estudo, que consiste em abandonar totalmente a região da especulação abstrata e estudar o comportamento dos homens”.

No período ao qual a autora se referia, vários estudos experimentais estavam em desenvolvimento nos laboratórios por biólogos, fisiologistas e psicólogos. Também o comportamento infantil e o comportamento animal. Mas e o propósito das relações humanas? Havia a necessidade de melhoria na comunicação, de se transmitir fatos, não interpretações, para que as relações fossem melhores. De

Aristóteles até os dias atuais o sujeito e o objeto formam o processo do comportamento e o foco é o relacionamento entre os sujeitos, não o objeto (FOLLETT, 1924).

Follett (1924) foi uma das primeiras pessoas que falou em leis trabalhistas, entendendo ser importante frente aos abusos da Revolução Industrial. Afirmou que uma legislação trabalhista seria um termo infeliz, pois se tratava pela luta de uma legislação social e não de uma classe. Ela aponta para o cuidado da definição do termo social, no que diz respeito à unidade do indivíduo e da sociedade. Muitas pessoas, segundo a autora, levam a doutrina dos interesses sociais defendendo o sacrifício do indivíduo ao social, o que não deve acontecer para que um não seja sacrificado ao outro. Ela afirma isso uma vez que o interesse social não é apenas um entrelaçamento do indivíduo, mas também entre as partes. Isso torna impossível colocar o indivíduo e a sociedade um contra o outro (FOLLETT, 1924).

Há o convite, primeiro a se chegar à situação objetiva como parte do processo comportamental. Em segundo lugar, entender que todos os comportamentos geram ações que estão entrelaçadas. Follett destaca o processo sistêmico nas relações interpessoais e no comportamento. Exemplificando, ela fala de um chefe de uma planta industrial tentando resolver uma situação estudando seus homens e a situação, discutindo o efeito recíproco de um sobre o outro (FOLLETT, 1924).

A ideia é ver o comportamento não como uma função do ambiente, mas como uma função da relação entre o eu e o ambiente (FOLLETT, 1924). Ou seja, a autora quer dizer que esse comportamento deve ser questionado, deve ser direcionado, deve ser estudado, deve e pode ser transformado. Como diz o ditado popular “não ser papel na ventania”.

“Não sou um teórico, observador, através da minha prática de consultoria estou em contato diário com as oportunidades e problemas concretos de um número bastante grande de instituições (empresas, hospitais, agências governamentais e instituições de serviço público, como Museus e Universidades)” (DRUCKER, 2012). Peter Drucker é o maior ícone da história da Administração e traz pensamentos relevantes sobre cultura organizacional e liderança, dois pilares das Soft Skills.

Suas recomendações falam em não prever o futuro, é inútil, segundo (DRUCKER, 2012) muitos futurólogos têm altas médias de erros, quanto a maneira

como eles se medem e são comumente medidos. Fazem ate um bom trabalho prevendo algumas coisas, mas sempre muito mais importantes são as mudanças fundamentais que aconteceram embora ninguém as tenha previsto, fazendo referência que o estabelecimento da Comunidade Econômica Européia gerou uma década de estagnação econômica e disputas mesquinhas entre seus integrantes.

O mais importante disso, que é que ninguém na década de 1990 poderia ter previsto que o maior impacto da Revolução da Informação nos negócios seria um repensar e uma reestruturação radical do sistema de informação mais antigo. O que se tira dessas ideias é que as soft skills não devem ter como objetivo um aprendizado como os das hard skills. Soft skills, como ele disse, são o compromisso com a ação. São atitudes e comportamentos paralelos à ação. Andam juntos. Essas ações no presente são a única maneira de fazer um futuro diferente. A Revolução da Informação, fará novos Profissionais e Organizações hoje.

Em paralelo à Dra Follett veio o Dr Marston. A ideia dele se resumia a uma pergunta: Há dúvidas ocasionais quanto a você ser uma pessoa normal? Provavelmente sim, afirma o autor do livro as emoções das pessoas normais, William Moulton Marston escrito em 1928 e publicado pela primeira vez no Brasil em 2014. A partir dessa pergunta chegou-se à teoria que determinou alguns padrões de comportamento.

Complexos sexuais, depressões ou medos ocultos podem parecer, às vezes, completamente anormais e assim a Psicologia poderia julgá-los. Mas o grande destaque no estudo do Dr. Marston foi ser o primeiro a estudar as emoções das pessoas em seu estado normal. Segundo ele, não é fazendo uma mulher decepar a cabeça de um rato ou considerar o medo e a raiva emoções principais, que se chegará a conclusões sobre comportamento. Não se considera alguém emocionalmente normal quando está sofrendo medo, raiva, dor, choque, vontade de trapacear, ou qualquer outro estado emocional que produza tumulto, conflito e confusão. Assim como em outras ciências biológicas, considerar a normalidade como sinônimo de máxima eficiência da função, a sobrevivência dos mais aptos significa que sobrevivem aqueles membros da espécie cujos organismos resistem com mais sucesso aos avanços dos inimigos ambientais, continuando a funcionar com maior harmonia interna.

Disse Marston (1918, pág.135):

> *"Uma emoção é uma unidade complexa de consciência motora, composta de impulsos que representam o ego motor e estímulo motor. Essas duas energias psicônicas são relacionadas entre si:*
>
> *a) Por aliança ou antagonismo;*
>
> *b) Por superioridade e inferioridade recíprocas de sua força."*

Essa parte do livro Marston (1928) abre o caminho para o entendimento que pessoas têm padrões de comportamentos. Esses padrões foram estudados com pesquisas para chegar ao mapeamento dos perfis comportamentais das pessoas a partir de 16 anos.

Dentro dessa lógica, a Dominância e Submissão são as emoções "normais", aquelas que dão força as pessoas e não "raiva" ou "medo". Tudo isso foi estudado e identificado após trabalhos do cientista Marston no laboratório de Psicologia de Harvard, em 1913. Posteriormente o estudo seguiu no exército dos Estados Unidos durante a guerra, além de alguns processos criminais. Quanto mais se aprendia sobre sintomas corporais ligados à mentira, mais concluía a futilidade de tentar medir emoções conflituosas e complexas como medo, raiva ou engano, por exemplo. Tudo isso torna-se extremamente frágil quando tenta descrever o comportamento humano. Após vários estudos e definições de emoção e das diversas escolas e linhas da Psicologia, Marston chegou à divisão em 4 emoções primárias:

a) Conformidade: Agir em conformidade com..., ser complacente..., cortês. Quando o indivíduo se move segundo os ditames de uma força superior.
b) Dominância: Exercer controle sobre..., vencer; predominar.
c) Indução: Induzir, influenciar, persuadir, dirigir para...
d) Submissão: Ceder a outra pessoa, conceder autoridade ou poder; Ser submisso.

Os perfis Dominantes e Influentes possuem características de Proatividade. A diferença está no Dominante perceber o meio como hostil e antagônico e o

Influente perceber o meio como estando a seu favor. Já os perfis de Estabilidade e Conformidade (Analítico) possuem características de Passividade, sendo que a diferença está no Analítico perceber o meio como hostil e antagônico e o Estável perceber o meio como estando a seu favor.

Figura 14: eixos propostos Marston (1928) combinaçãp Perfis DISC

	ANTAGONISTA	FAVORÁVEL
PROATIVIDADE	Dominância	Influência

Fonte: Pesquisa Bibliográfica – As emoções das Pessoas Normais (MARSTON, 1928)

Completando a importância e significado em mapear e desenvolver *soft skills*, nos cabe ter a relação da avaliação de perfil comportamental e o que fazer com ele. Segundo Alexandre Ribas (2016) no livro Manual Definitivo DISC “O correto uso de uma ferramenta de *assessment* está não só em saber o que ela mede, mas também o que ela não mede.” (RIBAS, 2016, p. 19).

Ainda sobre o mapeamento de *soft skills*, Alexandre Ribas (2016) mostra a importância do mapeamento de habilidades comportamentais **“O DISC é a linguagem universal de COMO agimos.” (RIBAS, 2016, p. 24)**. A grande comparação está na verdade nos padrões: Já encontrou pessoas que sejam expressivas, animadas, extrovertidas, falantes ou emocionais? Já conheceu pessoas que pareçam ser frias, distantes, difíceis de decifrar, introvertidas ou analíticas? Isso mostra a oportunidade de trabalharmos perfis e padrões diferentes entre o comportamento e atitudes das pessoas, descrever as diferenças na forma como as pessoas abordam problemas, pessoas felizes e infelizes com todos os estilos de comportamento.

Sendo assim é fácil notar que os dois autores se complementam. Falam de padrões, falam de comportamento, mas Marston se mostrando muito mais no papel teórico da ciência e Ribas muito mais no papel prático expressando sua preocupação do que fazer com essas teorias. Para o estudo de *soft skills* isso é extremamente relevante, já que mostra como uma pessoa pode procurar entender sua personalidade, sua emoção e seu comportamento. Não de forma subjetiva, mas totalmente objetiva e direta. Quais suas fortalezas e pontos de desenvolvimento e quais suas áreas de mais fácil navegação. Tudo é autoconhecimento que gera

empatia para uma melhor relação com as outras pessoas seja na vida pessoal ou profissional.

2.3 HÁ COMPORTAMENTO EM TUDO, INCLUSIVE NO ENGAJAMENTO!!!

Saindo do longínquo 1924 de Mary Parker Follett, que foi a primeira estudiosa sobre a importância da valorização das pessoas para melhorar as performances e o engajamento no trabalho. Caminhando para as décadas de 1920 e 30 dos estudos de Marston sobre padrões de comportamentos. Alcançamos a pesquisa sobre o tema no ano de 2005, onde Idalberto Chiavenato cita que o segredo da vantagem competitiva é saber usar a inteligência e as habilidades das pessoas que a compõem. Esse é o capital humano responsável pela competitividade organizacional. Em última análise, o desempenho das organizações depende diretamente do desempenho das pessoas que as compõem. É uma questão de comportamento organizacional" (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Chiavenato (2005), há a falta de literatura sobre comportamento organizacional na língua Portuguesa e Espanhola. Por isso a falta de autores para explorar. Existe o fascínio com as maravilhas que o conhecimento humano criou, como computadores, naves espaciais, aviões, telefones celulares, medicamentos, vacinas, próteses, e outras tecnologias avançadas. Mas esquecemos que essas invenções foram concebidas e desenvolvidas dentro das organizações. Todas as descobertas modernas são produto de organizações que projetam, criam, desenvolvem, produzem, refinam, distribuem e entregam o que precisamos para viver. As organizações inovam continuamente em produtos, serviços, instalações, entretenimento e mídia de informação. Destaca-se a importância de outras organizações como: Bancos, Hospitais, Canteiros de Obras, Escritórios, Consultórios Médicos, Centros de Pesquisas, Shoppings, Escolas, Faculdades, Postos de Gasolina, restaurantes, estacionamentos, ONGs, Igrejas, Organizações Públicas, Forças Armadas, Fábricas, Empresas de Radio e TV etc. Todas essas Instituições são Organizações e em todas elas há a necessidade de desenvolver *soft skills* dos seus integrantes (CHIAVENATO, 2005).

O importante é entender que o comportamento de cada Instituição, de cada Organização, é a soma do comportamento de sua gente.

O desenvolvimento humano e social de uma nação passa pela qualidade de suas Instituições. Além de impulsionar a economia, esses são sistemas que atuam em outros sistemas e estão dentro de ambientes constituídos por outras organizações. Por isso é tão importante estudar, desenvolver e transformar *soft skills*, que estudam a dinâmica e o funcionamento das pessoas, de qualquer nível dentro das Organizações. O legal é que *soft skills* estão presentes em TODAS as Organizações, seja ela pequena, média, grande, multinacional entre outras. Mesmo que ela seja da área financeira, da área tecnológica ou agrária. Em todas as Organizações há *soft skills*! (CHIAVENATO, 2005).

Há uma relação de interdependência entre as Organizações, fazendo com que elas não sejam isoladas ou autossuficientes, fazendo parte de um sistema maior. São sistemas que atuam em outros sistemas, alguns fornecem as entradas e recursos para que outros funcionem. O importante disso tudo, é que há intercâmbio interno e externo nas Organizações, sendo dinâmico, transcendendo fronteiras em escala global.

Nesse sentido, Chiavenato (2005) destaca o Comportamento Organizacional que é a união das Habilidades Comportamentais das pessoas que trabalham e movem cada Organização. Essa área de pesquisa estuda a dinâmica e o funcionamento dessas Instituições, definindo as bases e as características gerais desses sistemas tocados e geridos por pessoas (CHIAVENATO, 2005).

Esses sistemas, em seu desenho estrutural, traz o organograma formal, por exemplo, como base das tomadas de decisões. Mas não se pode deixar de lado, o "organograma informal", que toda Organização possui. Daí o estudo da cultura organizacional, ou seja, do conjunto de crenças, valores e comportamentos que caracterizam seu funcionamento, é fundamental (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Chiavenato (2005), algumas organizações são conhecidas por seus edifícios, instalações, símbolos e logotipos, marcas. Ele afirma que na verdade não são esses elementos físicos e materiais que lhes dão personalidade, identidade. Tudo isso pode ser comprado ou vendido a qualquer momento, na verdade o que faz uma organização existir e vibrar são as pessoas que nela atuam:

> *"Elas são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que criam valor e levam ao sucesso. As pessoas constituem o combustível que impulsiona a*

> *organização, o sangue que corre em suas veias. Sem as pessoas, jamais haveria as organizações". Chiavenato, 2005, p. 392*

Importante ressaltar que o autor continua falando de pessoas, mas agora sobre suas experiências, ideias, visões, sonhos e expectativas dentro da organização. Somando Habilidades, capacidades, competências, conhecimentos, talentos, no fundo, organização é um repositório dinâmico desses pontos:

> *"O comportamento individual das pessoas é um aspecto importante nas organizações. Ele se caracteriza por diferenças individuais, de atitudes e de personalidade. As pessoas têm muitas coisas em comum, como linguagem, comunicação, motivação, mas também tem muitas coisas diferentes, como maneiras de pensar, agir e sentir, capacidades e competências". Chiavenato (2005, p. 392)*

Dessa forma há a correlação entre organizações ou Instituições e pessoas, que é seu produto final: as entregas. Uma empresa tem seu comportamento ou suas *soft skills* dominantes. Nada mais é que a soma do comportamento ou das *soft skills* das pessoas que a formam. A perspectiva de entender as entregas, a personalidade e o comportamento das Instituições pelo ponto de vista de sua gente, é a melhor forma de justificar seu desempenho, seus resultados, sua conduta, sua entrega, sua cultura.

Em artigo do dia 2 de julho de 2018, Annie McKee analisou várias pesquisas com dezenas de empresas e centenas de pessoas. Associou a essas pesquisas os estudos conduzidos por neurocientistas como Richard Davidson e V.S. Ramachandran, além de estudiosos como Shawn Achor. Essas pesquisas apontam cada vez mais para um fato simples: pessoas felizes trabalham melhor. Aquelas que se envolvem com o trabalho e com os colegas trabalham com mais afinco e com mais inteligência (MCKEE, 2018).

O estudo de engajamento de funcionários da Gallup em 142 países, apresentado no relatório *State of the Global Workplace* contém notícias relativamente boas para o Brasil. Entre brasileiros que trabalham para um empregador, 27% são engajados, ou altamente produtivos e comprometidos em prover valor para suas empresas. Enquanto somente 12% são ativamente desengajados e susceptíveis a espalhar negatividade a respeito de sua organização entre colegas de trabalho (MCKEE, 2018).

Entretanto, há pleno espaço para melhorias; a maior parte dos trabalhadores brasileiros está "não engajada", com falta de motivação e simplesmente "levando a vida" durante a jornada de trabalho. No entanto, a razão entre trabalhadores engajados e ativamente desengajados do Brasil (2,25 para 1) é uma das mais favoráveis entre os 20 países da américa latina estudados. Isso é assustador: as pessoas não estão envolvidas com seus trabalhos e não é de hoje (RIOS & CRABTREE, 2012).

2.4 SOFT SKILLS, INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E LIFELONG LEARNING

Lifelong Learning

A fim de aprimorar as *soft skills* ao longo de sua carreira e da necessidade de se preparar para as transformações, os profissionais são encorajados a seguir sua formação de modo contínuo. Nesse sentido, o "*Lifelong Learning"* ou Aprendizagem ao longo da vida é mais do que formação ou educação pós-escola. Ele será um hábito vitalício que as pessoas vão praticar, tais como: Aprendizagem Autodirigida, Aprendizagem sob Demanda, Aprendizagem Colaborativa e Aprendizagem Corporativa. E para que se desenvolvam essas abordagens deverão ser suportadas por novas mídias e plataformas de ensino e troca de conhecimento (FISCHER, 2000).

O conceito de aprendizagem ao longo da vida, tornou-se muito estratégico, é a ele que se recorre para definir as missões de formação das sociedades pós-modernas. O *Memorandum* sobre a educação e a formação ao longo da vida, o mais importante documento europeu sobre política de formação e educação, ratificado em março de 2000 em Lisboa, define: "a aprendizagem ao longo da vida, *(lifelong learning)* não é apenas mais um dos aspectos da educação e da aprendizagem; ela deve se tornar o princípio diretor que garante a todos o acesso às ofertas de educação e de formação, em uma grande variedade dos contextos de aprendizagem" (*Comission of the European Communities*, 2000, p. 3).

Sendo assim, a melhor maneira de estudar *soft skills* e suas novidades é manter-se atualizado durante sua vida. Aprender sobre comportamento, sobre padrões de comportamento, sobre autoconhecimento, sobre as diferentes gerações

que surgem, como por exemplo, geração X, geração Y, millennials etc. Todos os dias surgem novos estudos falando de padrões e de atalhos para melhores relacionamentos e entregas.

Por exemplo, ao falar de empatia, há a grande necessidade de estar alinhado à cultura de seu tempo. Nos anos 80 havia um padrão de comportamento para se fazer piada. Usavam mulheres com corpos esculturais usando sua sexualidade para fazer graça. Fazia-se graça com as minorias, com Nordestinos, com afrodescendentes, pessoas fora do padrão de peso. Todos esses casos, chamados nos anos 2020 de politicamente incorretos, demonstram um novo padrão de comportamento a ser seguido. Mais humanizado e com empatia social.

Inteligências Múltiplas

Houve a época do inteligente ou burro. Existia uma sociedade binária. Coerente com essa visão de mundo, no início do século XX em Paris, um psicólogo chamado Alfred Binet criou o teste de QI. Tratava-se de uma medida que avaliava e previa quais crianças iriam ter sucesso e quais iriam fracassar nas escolas parisienses.

O teste de QI logo se identificou como o maior sucesso da Psicologia. Podia medir a altura, o peso, e agora a considerada inteligência real de pessoas. Depois desse, outros testes chegaram à sociedade, como o SAT (Scholast Aptitude Test) que também avalia sob uma única dimensão intelectual. Se o QI de alguém fosse superior a 130, essa pessoa seria admitida em qualquer programa de estudos dos Estados Unidos.

Para Gardner 1995, a sugestão era mudar da visão unidimensional de avaliação das mentes para uma visão alternativa, ou seja, pluralista. Essa visão pluralista reconhece as várias facetas diferentes e separadas da cognição, com forças e estilos cognitivos diferentes e contrastantes. A partir daí é necessário chegar a uma escola centrada no indivíduo, considerando uma visão multifacetada de inteligência, aproveitando achados científicos recentes. Essas discussões ainda não existiam na época de Binet, como a ciência cognitiva (estudo da mente) e a neurociência (estudo do cérebro). Essa abordagem foi chamada por Gardner de “teoria de inteligências múltiplas”, propondo uma nova face contra as visões

unitárias de inteligência. Mudando e questionando todo o antigo conceito, ou melhor, de fato, substituindo-o.

Há diferentes maneiras e papéis que devem ser levados em conta na forma de definir inteligência, que não seja o método de avaliação de QI. Isto é, como a capacidade de resolver diferentes tipos de problemas, de elaborar produtos, de pensar e fabricar ferramentas. Não apenas de uma forma binária, mas de uma forma multi que admita outras formas de pensar e aprender. Gardner (1995) procurou os blocos construtores das inteligências utilizadas por diferentes tipos de profissionais, como marinheiros, cirurgiões, feiticeiros, atletas, engenheiros, etc. Para ele inteligência é a capacidade de cada pessoa desenvolver diferentes tipos de competências. Observando que diferentes competências, vêm de diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim, mais uma evidência que não existe apenas um tipo de Inteligência.

A lista resultou em sete inteligências e, como dito pelo autor, trata-se de uma lista preliminar:

- **Inteligência Linguística** – é o tipo de capacidade exibida em sua forma mais completa pelos poetas. É caracterizada também pela facilidade e gosto por aprender novas línguas. Pessoas com essa inteligência tornam-se grandes escritores, jornalistas, tradutores, etc.
- **Inteligência Lógico-matemática** – é o tipo de capacidade exigida para resolver problemas científicos, lógicos e matemáticos. Facilidade em lidar com números, charadas, equações difíceis e observar fatos abstratos sabendo decifrá-los. Cientistas, matemáticos, físicos e engenheiros são pessoas com esse tipo de inteligência.
- **Inteligência Visual/Espacial** – é a capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e de ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo. Marinheiros, engenheiros, cirurgiões, escultores, pintores são exemplos de profissões que precisam dominar essa inteligência.
- **Inteligência Musical** – Mozart é um grande e conhecido exemplo. Indivíduos com essa inteligência aflorada têm grande facilidade com assuntos relacionados à música, como sensibilidade para diferenciar timbres e para interpretar notas e sons, podendo se tornar um grande músico ou compositor.

- **Inteligência Corporal/Cinestésica** – É a capacidade de elaborar ferramentas e resolver problemas utilizando o corpo ou partes do corpo. Dançarinos, atletas, cirurgiões e artistas, são exemplos.
- **Inteligência Interpessoal** – é a capacidade de compreender outras pessoas. O que as motiva, engaja, como elas gostam de trabalhar, cooperação com todos. Vendedores, políticos, professores, terapeutas e líderes religiosos bem-sucedidos são exemplos.
- **Inteligência Intrapessoal** – É uma capacidade de se voltar para dentro, identificando as próprias emoções e sentimentos, orientando-se de maneira favorável para lidar com as situações e necessidades. É a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo, dominando seu comportamento e tomando decisões favoráveis em sua vida. Pessoas com essas características conhecem muito bem todos os pontos que as envolvem, como quais são suas ambições, o que as motiva, o que as desanima e onde elas querem chegar ao longo de suas vidas. Esse tipo de inteligência é inerente em todos os seres humanos, porém, alguns a possuem com maior desenvolvimento e facilidade, enquanto outros precisam aprimorá-las com o tempo. Nada mais é que a capacidade de chegar ao autoconhecimento, esse é o caminho para desenvolver essa inteligência. Também é o primeiro passo para desenvolver Inteligência Emocional e Inteligência em *soft skills*. É por meio desse tipo de inteligência que nos é dada a possibilidade de desenvolver nossa missão na vida, bem como para alcançarmos nossos sonhos, metas e objetivos.

  As características da Inteligência Intrapessoal são mostradas nas pessoas que têm facilidade em questões que dependem apenas delas mesmas, pois possuem um autoconhecimento tão grande que sabem como administrar cada passo que dão, além de saber reconhecer todas as suas principais características e usá-las para seu desenvolvimento pessoal. Além disso:

  - Foco e Concentração nas atividades desempenhadas
  - Facilidade de resolução de conflitos
  - Determinação e persistência para atingir os resultados desejados
  - Disciplina

- Autocompreensão
- Autoestima elevada
- Independência para criar o próprio caminho
- Maior capacidade de realização
- Comportamento congruente com princípios e valores
- Capacidade de despertar o melhor de si em todas as situações
- Pessoas mais engajadas que a média
- Inteligência Emocional mais desenvolvida

Quando temos a consciência, ou seja, quando conseguimos ter clareza de nossos pontos positivos e dos pontos que precisamos melhorar, fica mais fácil nos aceitarmos como somos. A consequência disso, é que paramos de julgar, de nos cobrar com mão de ferro, passamos a compreender que somos seres em constante processo evolutivo e que estamos fazendo o melhor que podemos a todo momento.

Este olhar não fica apenas na pessoa que tem essa inteligência bem desenvolvida. A partir do momento que a pessoa aprende a se conhecer melhor, a entender de padrões de comportamentos. O que auxilia o desenvolvimento da inteligência interpessoal. Com isso ela passa a saber ler as outras pessoas, seus interlocutores e a se relacionar melhor com as pessoas.

Sternberg (1985) trouxe um contraponto para os estudos sobre inteligências. Primeiro, uma crítica aos pensadores passados dizendo que todos queriam que suas teorias fossem as certas e que invalidassem as outras. Segundo ele, todas as teorias sobre inteligências estão incompletas, pois todos os pensadores sempre lidaram com aspectos limitados, o que as tornariam muito mais complementares que contraditórias (STERNBERG, 1985).

O objetivo da sua teoria triárquica não era competir com as outras teorias existentes, mas considerá-las como subdivisões de uma teoria mais genérica. Busca descrever a relação da Inteligência com o mundo interno do indivíduo por meio de três componentes ou processos que estão envolvidos no pensamento:

a) A relação da inteligência com o mundo interno:

Metacomponentes

Componentes de Execução

Componentes de Aquisição do Conhecimento

Metacomponentes são os processos executivos e estratégicos usados para planejar, controlar e avaliar a solução de problemas e tarefas (resolver).

Os componentes de execução são os processos de níveis mais baixo de todos.

E os componentes de aquisição do conhecimento são os processos usados em primeiro lugar, para aprender a resolver os problemas. Todos os componentes são independentes. Usando um exemplo: Apresentação acadêmico de um trabalho por escrito. Os metacomponentes são aqueles que são usados em aspectos como decisão do tópico, plano de trabalho e assuntos abordados. Os componentes de aquisição de conhecimento são usados em pesquisa e busca de informações necessárias para o trabalho. Já os componentes de execução são úteis para a realização prática do trabalho. Os três componentes não podem atuar separadamente ou isoladamente. Antes de começar a escrever o trabalho, você deve decidir o tema, e então é realizada a investigação do material e a coleta das informações necessárias.

b) A relação da inteligência com a experiência individual:

Tarefas Novas

Tarefas já conhecidas e já automatizadas

As pessoas que são intelectualmente mais capazes automatizam melhor as operações envolvidas no processamento de informações. A relação com as *soft skills*, é que quanto mais eficiente é um indivíduo em novas situações, mais recursos cognitivos irão liberar para as demais situações. Portanto, experiência ajuda a construir soft skills, desde que usando as ferramentas corretas.

c) Relaciona a inteligência com o mundo externo do indivíduo:

Adaptação aos ambientes existentes

Seleção de novos ambientes

Moldagem de ambientes existentes em novos ambientes

As pessoas se adaptam a seus ambientes de maneiras diferentes. As pessoas de sucesso não só se adaptam, mas adequam seus ambientes modificando-os de forma que maximize o grau de ajuste para desempenhar melhor sua função, para resolver problemas ou para potencializar sua inteligência.

Um exemplo geral, usando todos os passos seria fazer um orçamento:

Megacomponentes – Quanto gastar

Componentes de Execução – São usados para fazer os cálculos, dados de um balanço, etc.
Componentes de Aquisição – Usados para aprender como fazer um balanço pela primeira vez.
Quanto à experiência – Se fazer um orçamento for uma tarefa nova o tempo de adaptação, mas se for uma tarefa já realizada, em que grau de automação está.
Quanto ao mundo externo – Onde e quem está envolvido na tarefa. Precisa de adaptações? E qual a eficiência dessa adaptação.

2.5 MINDSET DE CRESCIMENTO PARA TRANSFORMAR *SOFT SKILLS*

A proposta Mindset trata do poder das crenças pessoais para realizar metas e modular comportamentos. Podemos ter ou não consciência dessas crenças, mas elas têm forte influência sobre aquilo que se deseja e sobre as chances de se chegar aos objetivos. A possibilidade de mudanças de certas crenças mesmo as mais simples, já trazem a crítica e a capacidade de se escolher o caminho de permanecer limitado ou abrir a mente para novas possibilidades.

Uma grande parte do que uma pessoa acredita ser a sua personalidade ou comportamento é, na verdade é o mindset ou crenças limitantes. Com isso, muito do que impede a realização de seu potencial é produto de tudo isso. Entendendo e conhecendo seu mindset, a pessoas poderá compreender seu parceiro, seu chefe, seus amigos, seus filhos, seus subordinados, seus pares. Verá como libertar seu potencial, assim como de sua equipe, de seus filhos e das pessoas que você quiser. Falando de fracasso, havia uma crença que pessoas pudessem saber lidar com o fracasso, mas nunca gostar dele. Que ser bem-sucedido ou fracassado já estava escrito de acordo com sua inteligência e qualidades. Os esforços, os erros e a perseverança não faziam parte desse panorama. Mas, assim como disse Gardner (1995) que as pessoas são plurais, Dweck (2017) achava que as qualidades humanas eram esculpidas em pedra. Assim, qual a razão de umas pessoas serem mais inteligentes, ou mais éticas que as outras? Cada um possui uma dotação genética específica. As pessoas podem ter diferentes temperamentos e aptidões no

início de suas vidas, mas a experiência, o treinamento e o esforço pessoal conduzem-nas no restante do percurso.

A partir daí a autora Dweck (2017) trouxe dois tipos de Mindset:

- Mindset Fixo: Um indivíduo acreditar que as suas qualidades são imutáveis. Cria a necessidades constante de provar a si mesmo o seu valor.
- Mindset de Crescimento. Se baseia na crença de que o indivíduo é capaz de cultivar suas qualidades básicas por meio de seus próprios esforços e experiências.

O Mindset torna-se importante na medida que após o autoconhecimento o indivíduo entenderá seus pontos fortes e pontos de desenvolvimento. Precisará ter a postura de mindset de crescimento para transformar habilidades através de novas experiências e superação.

3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Pesquisa

Foi divulgado no Linkedin 2019 *Global Talent Trends* uma pesquisa feita em 35 países com mais de 5000 Profissionais de RH, a informação que *soft skills* com 91% dos votos foi eleita a habilidade mais procurada nos profissionais contratados, seguido de Flexibilidade no Trabalho com 72%, respeitar diferenças culturais com 71% e Agir com Transparência com 53% dos votos (LOBOSCO, 2019).

Por isso, a importância de propagar a origem, o conceito e como desenvolver *soft skills*, tanto para alunos que estejam saindo das escolas quanto para Profissionais que já estão no mercado de trabalho.

Dessa forma, a divisão do tema *soft skills* da forma como foi feito no referencial teórico desse trabalho, mostra o quanto relevante é o assunto e como pode trazer o aprendizado de forma mais fácil no EAD. Além da parte técnica, da teoria, há a parte prática, que faz alusão à teoria DISC de Marston, que independente do local, se é online ou presencial, essa ferramenta apresenta o mesmo resultado já que é proposto através de uma plataforma online.

Existem várias Plataformas EAD que falam sobre *soft skills*, ensinam técnicas para melhorar performance, mas não descobrem os perfis comportamentais das pessoas para saber o que precisa ser desenvolvido e muito mais importante, porque devem ser desenvolvidos, pois é relevante trazer também os Pontos Fortes e Fracos de cada pessoa e posterior Plano de Desenvolvimento. Muito mais que teoria, *soft skills* é autoconhecimento, prática e transformação. Um exemplo é o programa santa ajuda do canal GNT. Nele, há conceitos de organização, mas em momento algum, há a identificação do perfil comportamental do participante para revelar o real problema da pessoa e a razão de ser desorganizada ou acumuladora. É chover no molhado!

Aqui é necessário voltar aos pensamentos de *Zabala e Arnau (2010)* que fala da relevância de se ensinar habilidades técnicas e comportamentais de formas diferentes. Uma coisa é adquirir competência para se falar de matemática outra é para resolver problemas numa obra de engenharia.

Investigar e Avaliar o grau de relevância que o Portal Interativo teve na vida profissional e pessoal de seus alunos. Se teve alguma modificação no pensamento inicial e posterior com relação as *soft skills*. Se houve alguma transformação na produtividade do aluno em sua vida pessoal ou profissional, em habilidades como criatividade, inteligência emocional, empatia, liderança, colaboração, comunicação, etc.

Perguntar para os alunos qual a percepção deles na melhoria do seu desempenho nas suas atividades Profissionais e Pessoais. O quanto abriu sua mente, se há percepção quanto o mindset de crescimento e sua importância e o quanto esse conhecimento já ajuda a ter visão ampla e sistêmica. Até que ponto *soft skills* são habilidades que se devem aprender? Não seriam habilidades que devem ser TRANSFORMADAS?

O quanto as ferramentas utilizadas e *assessments* comportamentais provocaram alguma transformação? Isso se dá pela teoria (lendo e estudando), pelas pesquisas comportamentais na prática (autoconhecimento)?

Pesquisa no Linkedin

Para entender melhor o cenário do problema de pesquisa e entender se é uma perspectiva geral ou só do autor dessa dissertação, resolvi usar a rede social www.linkedin.com para fazer uma pesquisa sobre o assunto. O Linkedin é a maior rede social que tem como objetivo conectar profissionais. Com mais de 756 milhões de usuários em mais de 200 países em todo o mundo. A pesquisa foi composta por 10 perguntas fechadas, através do *google forms*, de forma qualitativa em forma de questionário, foi respondida por 150 profissionais do mercado das áreas de Recursos Humanos, *Head Hunters* e Líderes de grandes companhias, com o objetivo de entender possíveis lacunas sobre o tema *soft skills*, desde a contratação de pessoal, passando pela retenção e posterior engajamento de pessoas.

Veja abaixo as perguntas e resultados de cada uma delas:

Figura 15 - pergunta em pesquisa do google forms



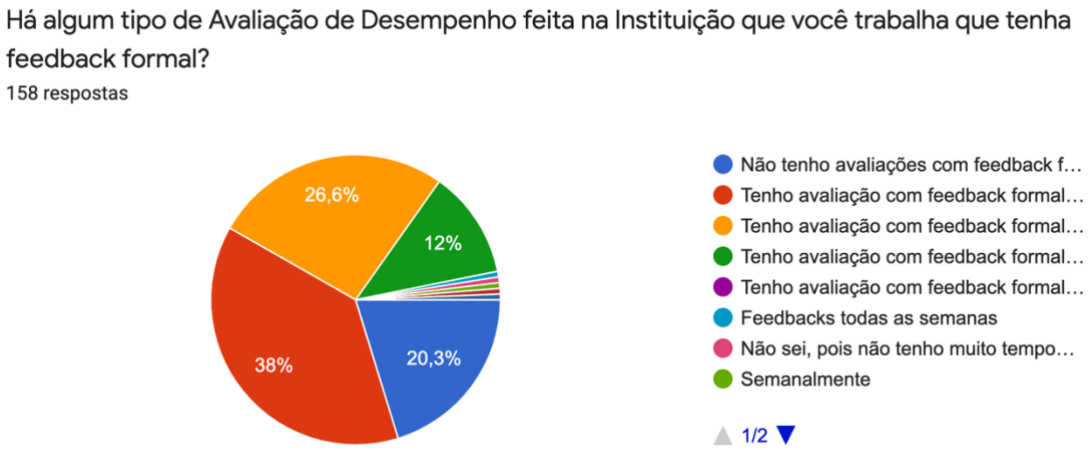
Grande parte das pessoas que responderam as perguntas (57,6%) trabalham em companhias com mais de 500 funcionários, ou seja, empresas de grande porte no cenário nacional.

Figura 16 - pergunta em pesquisa do google forms



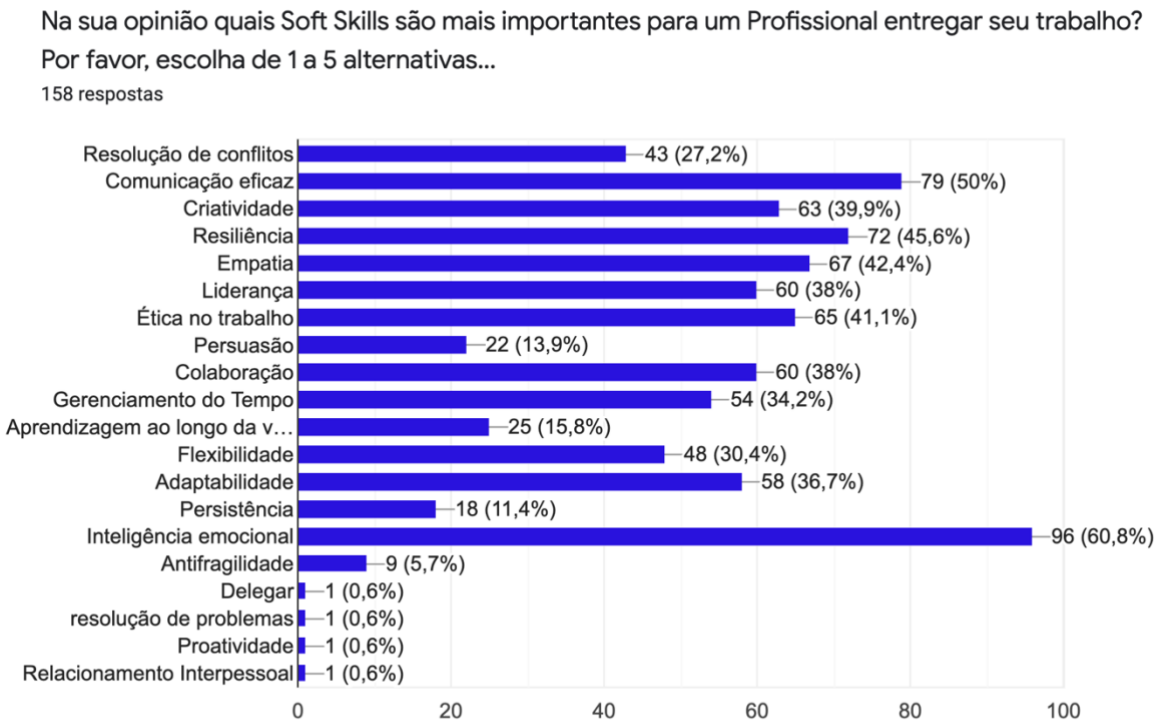
Quanto ao segmento das empresas, 19% são empresas de bens de consumo, 16,5% são empresas de varejo e 9,5% são funcionários de empresas de tecnologia.

Figura 17 - pergunta em pesquisa do google forms



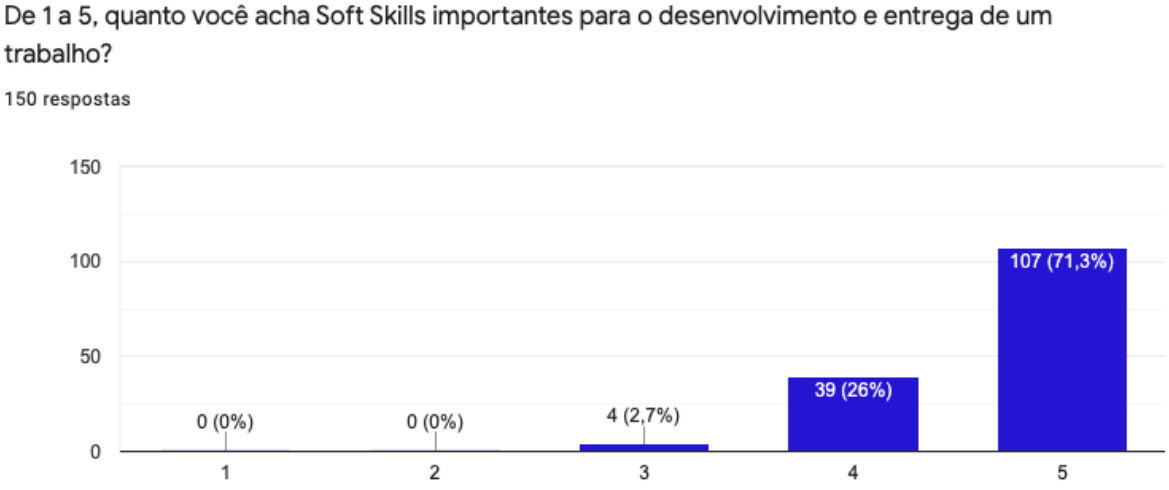
Quanto às avaliações de desempenhos formais, 20,3% dos entrevistados afirmam não ter nenhum tipo de avaliação de desempenho ao longo do ano. 76,6% dos entrevistados afirmam ter avaliações formais pelo menos 1 vez ao ano, o que é um belo cenário na amostra e que facilita o entendimento dos funcionários na identificação de pontos fortes e fracos em seu desempenho.

Figura 18 - pergunta em pesquisa do google forms



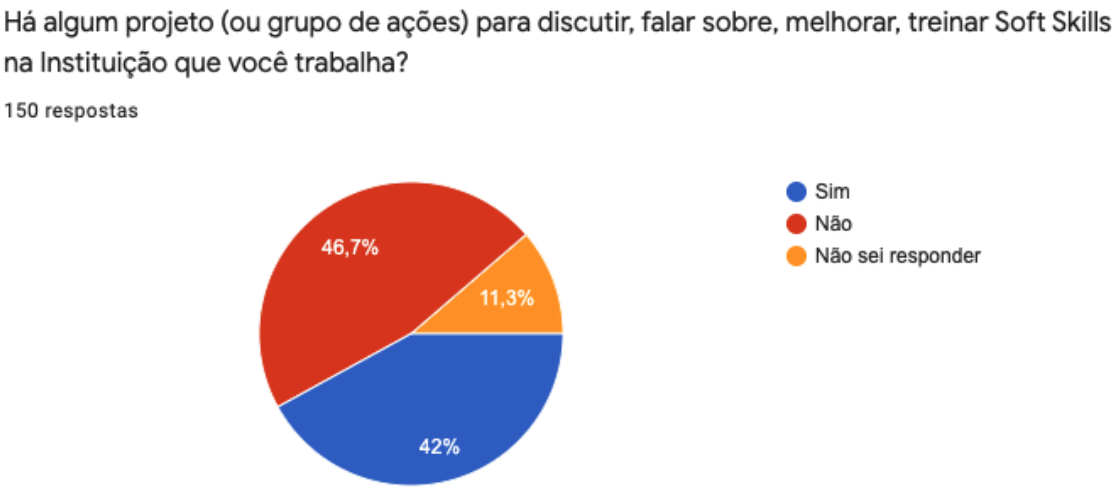
Para identificar quais *soft skills* são mais importantes para os entrevistados, Inteligência Emocional ficou com 96 votos, ou seja 60,8%. Em segundo lugar comunicação eficaz com 50% dos votos e em terceiro Resiliência, com 45,6% dos votos.

Figura 19 - pergunta em pesquisa do google forms



Grande parte dos entrevistados (71,3%) afirmam que *soft skills* são totalmente relevantes para o desenvolvimento e entrega de um trabalho.

Figura 20 - pergunta em pesquisa do google forms



Mesmo assim, apesar de todas essas respostas favoráveis as *soft skills*, sua importância para a entrega de trabalhos, quase 50% dos entrevistados falaram que suas empresas não têm iniciativa nenhuma para discutir, melhorar ou treinar *soft*

skills. Esse é um dado importantíssimo no cenário das *soft skills*, já que apesar de reconhecidamente importante, menos da metade das companhias têm alguma ação nessa área.

Sendo assim, em pesquisa anterior divulgada pelo autor dessa dissertação, constatou-se que menos de 75% das horas/aulas são dedicadas a matérias ligadas à *soft skills*, ou seja, mostra-se pouco foco nesse tema. Depois apresenta-se pesquisa do *Linkedin global trends*, onde 91% dos gestores de contratações do mundo inteiro de grandes cias apontem *soft skills* como habilidades necessárias para atuais e futuros profissionais.

É facilmente visível e urgente alguma iniciativa que proponha o desenvolvimento de *soft skills* para profissionais de instituições brasileiras, já que segundo essas 2 pesquisas, uma interna e outra externa, *soft skills* são importantes, mas há pouco foco no seu desenvolvimento.

4 METODOLOGIA

> *"Frequentemente, existe alguma confusão entre noção de método e a metodologia. Isto é reconhecido, inclusive, em definições de dicionários. Adotamos a seguinte distinção: o método é o caminho prático da investigação, por sua vez, a metodologia, relacionada com epistemologia, consiste na discussão dos métodos."*
>
> *Thiollent (2011, p.8)*

A metodologia é o caminho escolhido para chegarmos às nossas metas e objetivos. Todo problema surge de questões relacionadas ao campo do experimento, vivenciado pelos pesquisadores. As problemáticas se desenvolvem a partir de inquietações do pesquisador que se abre para propostas específicas para suas ações presentes e futuras.

Baseio as investigações usando com maior pertinência a pesquisa qualitativa, entrevistas e a chamada metodologia da pesquisa ação, pois além de investigar o problema, proponho uma plataforma, um produto com convergência midiática passível de ser utilizado nas metodologias dos cursos de administração e de qualquer outro curso, para que além do conhecimento técnico, cada aluno saia das Universidades do Brasil, sabendo de habilidades comportamentais. Não adianta um médico entender de cura das doenças causadas por vírus e bactérias, se não sabe se comunicar, se não sabe liderar sua equipe dentro da pesquisa ou do mero atendimento a um paciente. Não adianta um professor saber todas as equações e fórmulas matemáticas, se ele não sabe explicar, engajar e transformar técnicas em competências.

Dentro desta dissertação também existem as pesquisas documentais, bibliográficas, trazendo pesquisas referenciais nos artigos científicos, revistas especializadas e sites de instituições de educação, tanto governamentais, quanto particulares para chegar ao número de horas por matéria focadas em *soft skills* dentro dos principais cursos de administração.

Para melhor caracterizar o problema recorri à uma pesquisa realizada a partir do *google forms* que foi direcionada aos recrutadores, mais conhecidos como caçadores de talentos para grandes companhias do mercado de negócios...

Para Kemmis & Mctaggart (1988), a pesquisa-ação pode ser definida como uma pesquisa coletiva formada por um ou mais participantes em situações sociais.

Tem caráter de uma pesquisa participativa e colaborativa, com o intuito de esclarecer dúvidas e preocupações de um indivíduo ou de um grupo. A ideia é que os participantes aprendam com suas próprias experiências, tornando-as acessíveis a todos os participantes.

Para David Tripp (2005), pesquisa-ação é toda tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática. É importante lembrar que a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica e que é desenvolvida com uma ação e com a proposta de resolver um problema coletivo onde os participantes estão envolvidos. É importante definir os objetivos de uma pesquisa-ação: Resolver problemas e produzir resultados, além de construir conhecimento relevante sobre o objeto de estudo (THIOLLENT, 1997).

Vale ressaltar que esse trabalho foi realizado em tempos de pandemia, limitando a capacidade de ir e vir, do presencial e das participações “in loco” de toda e qualquer pessoa. O fruto gerado da semente da pesquisa-ação foi um produto profissional testado em tempos de mudanças de incertezas e de novos hábitos. **A cultura mudou, a educação mudou e o emocional de todos mudou nesses tempos de 2020 e 2021!**

4.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objetivo principal delimita a presente pesquisa, que é Desenvolver um Portal Interativo de Recursos Educacionais integrados com proposta de *lifelong learning*, sobre *soft skills*, com repositório de artigos, *blogs*, vídeos, *quizzes* e recursos tecnológicos, auxiliados por assessments comportamentais (testes comportamentais) comprovados cientificamente, que darão base ao autoconhecimento, autoconexão e posterior transformação das competências comportamentais e atitudinais de profissionais que estão no mercado de trabalho, sejam eles juniores ou seniores, de qualquer carreira técnica ou acadêmica.

Não há limitação geográfica, pois devido à pandemia de COVID-19, todas as informações foram coletadas pela internet, sem presença física respeitando o distanciamento social. A limitação temporal do estudo ficou restrita ao período de janeiro a dezembro de 2021.

A pesquisa qualitativa tem como objetivos verificar de que maneira as experiências são consideradas, ideias e eventos são considerados, que se prestam ainda para casos em que o objetivo é a “demonstração lógica das relações entre conceitos e fenômenos, com o objetivo de explicar a dinâmica dessas relações em termos intersubjetivos” (Mendes, 2006, p.11).

4.2 TIPO DE PESQUISA

O estudo se classifica quanto à análise de dados exploratória, quanto à abordagem traz pesquisas qualitativas, pois não busca a generalização dos resultados, dependendo muito do que os participantes trazem na sua bagagem e nas informações que foram cruzadas com pesquisas já realizadas em outros artigos.

Segundo Malhotra (2006) a pesquisa Qualitativa tem 5 etapas importantes a cumprir: Objetivo (Alcançar uma compreensão Qualitativa das razões e motivações subjacentes), Amostra (Número pequeno de casos não representativos estatisticamente), Coleta de Dados (Não Estruturada), Análise de Dados (Não Estatística) e Resultados (Desenvolvem uma compreensão inicial).

Quanto a sua natureza trata-se de uma pesquisa aplicada (prática), pois a proposta do produto é desenvolver soluções práticas na transformação das *soft skills*, para ser aplicável junto a sociedade.

Segundo Bardin (1977) o objetivo desse instrumento polimorfo e polivalente reside nas técnicas de tratamento de dados. “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações.” As pesquisas foram baseadas em aplicação de comparações entre informações coletadas de artigos, pesquisas científicas e livros, alinhadas com as expectativas dos objetivos específicos deste trabalho.

Para finalizar a questão dos tipos de pesquisas, vale ressaltar ainda informações sobra a pesquisa-ação. Pode-se dividir esse processo em quatro principais etapas, que serão descritas a seguir: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação (THIOLLENT, 1997).

Fase Exploratória (Definição do problema): Diz respeito ao diagnóstico da situação e das necessidades dos atores e à formação de equipes envolvendo pesquisadores, clientes, agentes e pesquisados. É importante esclarecer aos

envolvidos o objetivo do estudo e a metodologia empregada. Nesse trabalho o problema para a pesquisa-ação é:

- A desproporção das horas oferecidas entre soft skills e hard skills, a falta de interesse das Universidades no ensino de soft skills pela subjetividade do tema, ou pela dificuldade de mensurar se o aluno tem ou não determinada habilidade versus a facilidade de mensurar se o aluno tem ou não determinado conhecimento;
- A falta de cases de “ensino” de soft skills e a tendência conteudista da educação brasileira que tenta ensinar o tema e não transformar essas habilidades.

Obter as informações mais importantes para fazer o projeto detectando os principais problemas existentes, chegando ao consenso entre dois ou três pontos prioritários que darão base à pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011).

Fase Principal (Planejamento): Após fazer um claro diagnóstico sobre a realidade da organização, do grupo, do tema, dos pontos que deseja pesquisar, chega-se à prática onde ocorrem seminários para guiar a ação, surgem estratégias que resolvam o problema. Uma forma de fazer esse diagnóstico é através de pesquisas em artigos científicos, pesquisas, revisão bibliográfica, etc (THIOLLENT, 2011).

> *No caso dessa dissertação haverá análise de conteúdo em sites que indiquem as principais soft skills solicitadas pelo mercado de trabalho, análise de conteúdo na pesquisa sobre as melhores plataformas de ensino EAD para criação da Plataforma Digital para desenvolvimento de soft skills e posterior avaliação dos resultados obtidos pelos alunos no uso dessa plataforma EAD.*

Fase de Ação leva à prática baseada nos resultados das etapas anteriores: difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação de propostas a serem negociadas entre as partes interessadas e implementação de ações-piloto que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores (THIOLLENT, 2011). Esse ponto é a implantação dos resultados das pesquisas sobre as *soft skills* mais importantes e sobre a melhor plataforma EAD. É a fase de entregar o produto! Após esse referencial teórico de Thiollent, 2011 haverá a divisão

dos objetivos para elaboração da aplicação e entrega separadamente de cada objetivo específico.

Fase de Avaliação é a fase final do processo de pesquisa-ação e tem dois objetivos principais: verificar os resultados e suas consequências, extraindo ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros e nas melhorias do produto que foi entregue.

4.3 O MÉTODO

O Método será desenvolvido em fases, baseando-se nos objetivos específicos dessa Dissertação:

- Descrever as Principais *soft skills* exigidas no Mercado de Trabalho.
- Criar Plataforma Digital para Desenvolvimento de *soft skills,* com repositório de artigos, blogs, vídeos, quizzes e recursos tecnológicos, auxiliados pelos melhores assessments comportamentais que darão base ao autoconhecimento, autoconexão e posterior transformação das competências comportamentais e atitudinais de profissionais que estão no mercado de trabalho, sejam eles juniores ou seniores, de qualquer carreira técnica ou acadêmica.
- Avaliar a Plataforma no desenvolvimento de *soft skills*.

4.3.1 FASE 1

Para atingir o primeiro objetivo específico que é descrever as principais *soft skills*, será usada a revisão e análise documental exploratória com abordagem qualitativa nos principais sites que falam sobre *soft skills* para entender pesquisas que indiquem as *soft skills* mais importantes para Líderes, Contratantes, Recursos Humanos e Empresários. Assim como a busca de livros e artigos acadêmicos sobre o assunto disponíveis no Google Scholar.

Para Ribeiro (2008, p. 13), pesquisador de técnicas de coletas de dados, Registros Institucionais (Análise Documental), tem Pontos Fortes e Fracos:

Pontos Fortes: Tempo de obtenção Reduzido, Baixo Custo e Informação Estável.

Pontos Fracos: Dados Incompletos ou Desatualizados, Excessivamente Agregados, Mudanças de Padrões no tempo, uso restrito (confidencialidade) e dados difíceis de recuperar.

Figura 21 - análise conteúdo, Marconi e Lakatos (2019), 4 etapas:

ESTAPAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	
PRÉ-ANÁLISE: Fase de Organização	Escolha de documentos (entrevistas, respostas de questionário, editoriais, notícias, artigos, programas de televisão): constituição de um corpus Formulação das hipóteses e objetivos: explicar dimensões e direções de análise preparação do material
EXPLORAÇÃO DO MATERIAL: Codificação e Categorização	Ponto crucial da análise de conteúdo. Construção de indicadores e categorias. Definidas a priori (quadro teórico) ou posteriori (análises exploratórias)
TRATAMENTO DOS RESULTADOS, INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO: Informações fornecidas pela análise	Os resultados são tratados de modo a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens) ou mais complexas, quadros, diagramas, figuras e modelos que condensam e po˜em em relevo as informações fornecidas pela análise.

fonte: Marconi e Lakatos (2019)

4.3.2 FASE 2

Para atingir o segundo objetivo específico que é criar uma plataforma digital para desenvolvimento de *soft skills*, o primeiro passo é escolher a melhor opção do mercado de plugin EAD (Learning Management System Education) para wordpress e para isso também será feita uma análise de conteúdo pesquisando as opções de plataformas disponíveis no mercado através do site especializado em temas para wordpress www.themeforest.net

Além da análise de conteúdo, será necessário um método de planejamento para construir a plataforma. Foram usados alguns modelos de planejamento de negócios para desenvolvimento desse produto, tais como:

- Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios
- IKIGAI
- Cronograma

4.3.2.1 Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios

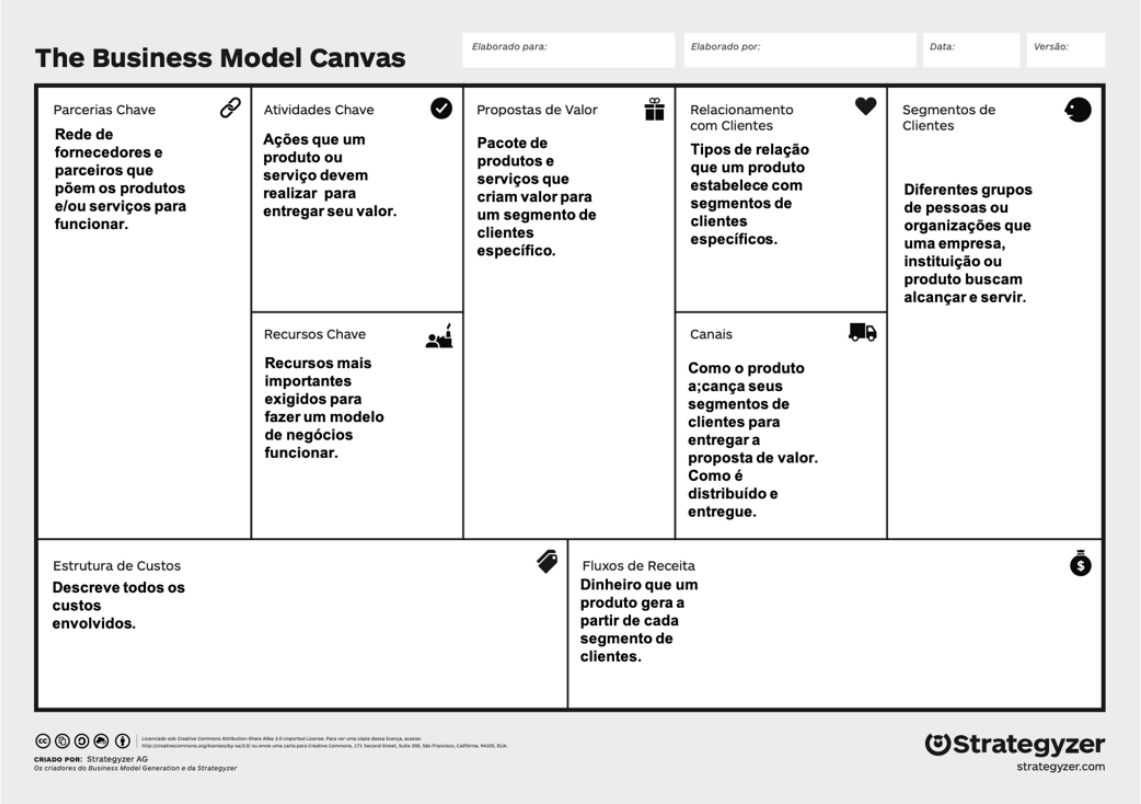
Para a base usada na criação desse produto, o passo a passo a ser seguido da ideação, passando pela proposta de valor, o que lançar e como lançar, foi o

Canvas de Modelo de Negócios, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011), descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização e equipe de criação de produtos. É descrito em 9 componentes ou áreas básicas, que mostram a lógica de como uma instituição, empresa, companhia, organização, produto ou pessoa, gera valor. E a ideia dessa dissertação é muito mais que criar um produto, é criar valor.

Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Ficando para uso metodológico outras 3 ferramentas que serão usadas a seguir: Cronograma, IKIGAI e *Value Proposition Design.*

Quanto ao Canvas Modelo de Negócios, o produto será construído a partir dessas 9 etapas (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011):

Figura 22 - Model Generation: Inovação modelos negócios



- **Segmentos de Clientes**

Diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa, instituição ou produto buscam alcançar e servir.

- **Proposta de Valor**

Pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos.

- **Canais**

O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral. Os canais servem a diversas funções: Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa; Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; Levar uma proposta de valor ao cliente e Fornecer suporte ao cliente após a compra.

- **Relacionamento com Clientes**

O componente relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada segmento de cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: Conquista do cliente; Retenção do cliente e Ampliação das vendas.

- **Fontes de Receita**

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar lucro). Se o cliente é o coração de um modelo de negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a empresa gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção. Um modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita: Transações de renda resultantes de pagamento único; Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

- **Recursos Principais**

Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de cliente e obtenha receita. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

- **Atividades Chave**

O componente atividades chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. São as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda. E, assim como os recursos principais, as atividades chave se diferenciam dependendo do tipo

de modelo de negócios. Para a Microsoft, por exemplo, as atividades chave incluem o desenvolvimento de software. Segundo Osterwalder e Pigner (2011) são 3 as categorias de atividades chave: Produção: Estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. A atividade de produção domina os modelos de negócio da manufatura. Resolução de Problemas: Relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. As operações de consultoria, hospitais e outras organizações de prestação de serviço estão tipicamente dominadas por atividades de resolução de problemas. Seus modelos de negócio pedem atividades como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo. Plataforma/Rede: Os modelos de negócios projetados com uma plataforma como recurso principal são dominadas pelas atividades chave de plataforma ou rede. Redes, Plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma. O modelo da ebay exige que a empresa desenvolva e mantenha continuamente sua plataforma: o site ebay.com. O modelo da Visa exige atividades relacionadas a plataforma do seu cartão de crédito para comerciantes, clientes e bancos. O modelo da Microsoft exige o gerenciamento da interface entre outros comerciantes de software, e sua plataforma de sistema operacional Windows. As atividades chave da categoria se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas.

- **Parcerias Chave**

Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar. As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Existem 4 tipos diferentes de parcerias: Alianças estratégicas entre não competidores; Coopetição: parceiras estratégicas entre concorrentes; Join Ventures para desenvolver novos

negócios; Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

- **Estrutura de Custos**

  Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos, que podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades chave e parceiras principais. Naturalmente os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócios, mas estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns modelos de negócios que em outros. Assim, pode ser útil distinguir entre 2 grandes classes de estruturas de custo: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor, muitos modelos de negócios estão entre os dois extremos.

4.3.2.2 IKIGAI

Muito mais que um produto, esse Mestrado despertou a chama de um propósito de vida que quero entregar e propor à sociedade. Propósito se trata de um planejamento a longo prazo para a realização de coisas grandes, e essa é exatamente a definição que daria para o produto proposto de fim de curso desse mestrado. Para definir propósito nada melhor que a definição dada por Mogi (2018, pag 92): “Ikigai é uma palavra japonesa que descreve os prazeres e sentidos da vida. A palavra consiste, literalmente, de iki (viver) e gai (razão).” Portanto significa razão de viver.

Figura 23 - imagem do livro IKIGAI, Ken Mogi 2018



4.3.3 FASE 3

Por último, **para atingir o terceiro objetivo específico** que é avaliar a plataforma e o resultado que gerou em seus alunos, quanto à transformação de suas *soft skills*, será usada a análise SWOT, de acordo com a experiência de uso, formato das aulas, módulos e cursos, tempo das aulas, comentários, link e acesso com o mentor/líder do treinamento, repositório de artigos sobre o tema, *assessments (testes comportamentais)*, etc... avaliar todos os pontos da plataforma, do conteúdo e de seu poder transformador.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para o planejamento estratégico e gestão estratégica nas organizações, podendo ser usada para construir estratégias em Marketing, Negócios, Educação e qualquer outra área onde seja necessário entender o que tem avaliações positivas e negativas, no escopo interno de quem tem a gestão do projeto, serviço ou produto, e no escopo externo, trazendo os pontos que não estão no controle dos players que estão na gestão do projeto, serviço ou produto. Esse processo de se examinar o produto, serviço ou projeto e seu ambiente é denominado SWOT. *SWOT Analisys* nos seus fatores internos (**Fortalezas e Fraquezas**) e nos seus fatores externos (**Oportunidades e Ameaças**) (GÜREL, TAT, 2017).

A Análise SWOT é um processo que envolve quatro áreas em duas dimensões. Tem quatro componentes: ‘Pontos fortes’, ‘pontos fracos’, ‘oportunidades’, ‘ameaças’. Pontos fortes e fracos são fatores internos e atributos da organização, oportunidades e ameaças são fatores externos e atributos do ambiente. A análise SWOT é normalmente desenhada em uma caixa de quatro quadrantes que permite um resumo que é organizado de acordo com os quatro títulos das seções. A tabela a seguir é uma análise SWOT, com seus quatro elementos em uma matriz 2x2 (GÜREL, TAT, 2017).

Pontos fortes e oportunidades são úteis para atingir os objetivos. Eles são favoráveis para aquela operação, seja um produto, serviço, uma empresa, uma organização.

Fraquezas e ameaças são prejudiciais para o alcance dos objetivos dentro desses agentes já citados. Eles são desfavoráveis para as organizações.

Portanto, é relevante a qualquer seleção bem-sucedida de estratégias uma análise dos pontos fortes e fracos internos da organização que são impostos pelo ambiente interno e as oportunidades e ameaças que são representadas pelo ambiente externo.

Em outras palavras, o papel do agente que pode ser um Professor, um Coach, um Mentor, um Professor, um Gestor é tentar "ajustar" a análise de externalidades e internalidades, para equilibrar os pontos fortes e fracos do produto/serviço à luz das oportunidades e ameaças ambientais (GÜREL, TAT, 2017).

Sabe-se que essa análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e de acordo com Gurel e Tat (2017) é utilizada para demonstrar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um projeto, uma organização, produto ou serviço. Essa matriz é dividida em quadrantes:

- S (Strengths): **Pontos Fortes** do produto/serviço/projeto que é de natureza controlável e interna.
- W (Weaknesses): **Pontos Fracos** do produto/serviço/projeto que é de natureza controlável e interna.
- O (Opportunities): **Oportunidades** do produto/serviço/projeto que é de natureza externa e não controlável.

- T (Threats): **Ameaças** do produto/serviço/projeto que é de natureza externa e não controlável.

4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

4.4.1 POPULAÇÃO

Para Marconi, Lakatos (1996) e Levin (1985), o conjunto de indivíduos que tem, pelo menos, uma característica em comum, define o universo da pesquisa e/ou a população a ser pesquisada.

A população do presente estudo foi representada por Professores e funcionários da área Adminstrativa da Master Franquia no Brasil do Curso Life USA, curso internacional, com sede em Orlando/Florida – EUA, com sua filial no Brasil, na Freguesia, Rio de Janeiro.

A pesquisa apresenta uma breve amostra do Universo estudado, caracterizando-se como um estudo de abordagem qualitativa, ouvindo os sujeitos tanto da área educacional quanto administrativa, que pudessem colaborar para a solução/problema/objetivo aqui elencada.

4.4.2 AMOSTRA

Contando com o estudo de Sampieri (2006), a amostra definiu que seria não probabilística:

> *Nas amostras não probabilísticas, a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas sim de causas relacionadas com as características da pesquisa ou de quem faz a amostra. Aqui o procedimento não é mecânico nem com base em fórmulas de probabilidade, e sim depende do processo de tomada de decisões de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, e sem dúvida, as amostras selecionadas obedecem a outros critérios de pesquisa (SAMPIERI, 2006, p. 254).*

A amostra dessa pesquisa foi assim definida: delimitada pelo eixo norteador da amostra intencional, buscando sujeitos com diversas características de carreira (Professores, Administradores, Contadores, Profissionais da área de Marketing,

etc), essenciais para o levantamento dos dados necessários, visando atender aos objetivos aqui propostos.

Por ser uma pesquisa qualitativa o estudo não teve limitação numérica de envolvidos. Com uma seleção de pessoal verificando os tipos de sujeito e a disponibilidade em participar da pesquisa:

4.4.2.1 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Profissionais contratados da empresa Life USA, que trabalham na Matriz da empresa no Brasil, dita como Master Franqueada, que têm curso superior completo em qualquer área de atuação, podendo ser Professores, Gestores, de áreas de apoio, etc.

4.4.2.2 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Demais Profissionais da empresa que não tenham curso superior completo.

Após a seleção foram definidos 20 profissionais, todos inseridos no contexto de formação superior completa, atendendo deste modo, aos critérios de inclusão aqui estipulados.

4.5 LOCAL DE PESQUISA (LOCAL DE ESTUDOS)

Rio de Janeiro é um município brasileiro localizado no estado do Rio de Janeiro, é sua capital e centro financeiro. Segundo o Instituto Pereira Passos, no anuário Rio em Síntese (2019) Tem uma população de mais de 6 milhões de habiltantes, com mais de 458 mil matrículas no ensino fundamental, com IDEB (Índice de Desenvolvimento da educação Básica) - Anos Iniciais (1 a 5 ano) de 5,7 e Anos Finais (6 ao 9 ano) de 4,7. Ainda como informação IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,799.

A pesquisa, mesmo tratando de um tema que poderia facilmente ser alvo de debate em outras comunidades e Instituições Públicas e Privadas, tomou como unidade de análise para coletar informações in loco o curso de Inglês Life USA.

O referido curso / instituição foi escolhido, em primeiro momento, por contemplar profissionais das mais diversas áreas de atuação e por ser uma instituição focada em educação, cultura e desenvolvimento humano (alvo deste estudo). Ademais, levou-se em consideração o seu contexto socioeconômico, bem como os impactos que a implementação das *soft skills* poderiam causar na sua realidade educacional, de seus funcionários, gestores e alunos.

4.6 INSTRUMENTOS

O instrumento utilizado para a pesquisa consistiu em um questionário (google forms) composto por 14 (quatorze) questões sobre *assessments* (mapeamentos comportamentais), usabilidade das plataformas, relevância do conteúdo e melhorias do produto. Todas as questões foram direcionadas aos profissionais com nível superior completo da Master Franquia do Curso de Inglês Life USA, localizado em Jacarepaguá – RJ.

4.7 COLETA DE DADOS

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p.31), o inquérito ou exame minucioso é fruto da pesquisa científica, com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos.

Com base na citação acima, os dados necessários para a composição deste trabalho foram adquiridos por meio da consulta de documentos virtuais, estudo bibliográfico e da aplicação de questionários, direcionados aos profissionais com nível superior da referida instituição. A aplicação dos questionários aconteceu por meios digitais em decorrência das implicaturas da COVID-19, buscando-se atender aos protocolos de segurança estabelecidos pelo OMS e Ministério da Saúde para a não-disseminação do vírus.

Nesse contexto a pesquisa fez o levantamento dos dados primários em referências bibliográficas, desenvolvendo uma discussão a partir do material já elaborado por diversos autores sobre o assunto. Neste caso levou-se à reflexão

sobre o objeto de estudo proposto que, somado aos dados obtidos junto à pesquisa de campo, responderam ao problema aqui elencado.

No parecer de Stumpf (2006), a pesquisa bibliográfica é a base de toda e qualquer pesquisa, ou seja, planejamento global para o início de qualquer trabalho:

> *Pesquisa bibliográfica, em um sentindo amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento dos pensamentos dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões (STUMPF, 2006, p.51).*

Como complemento à pesquisa bibliográfica, pode ser realizada a pesquisa de campo, que se vale da utilização de instrumentos como entrevistas em profundidade e da utilização de questionários para obtenção de resultados concretos.

Neste contexto, o questionário foi aplicado em momento exclusivo para tal finalidade, no qual os participantes foram formalmente convidados para fazer o curso (EAD), os mapeamentos comportamentais e as aulas ao vivo durante 3 sábados de novembro de 2022. Após o curso, e a formação de suas competências os participantes deram notas, ideias, avaliações sobre o modelo de transformação das *soft skills* proposto.

Foi comunicado aos presentes que estariam participando de uma pesquisa científica, esclarecendo os objetivos, bem como os procedimentos e sobre a participação voluntária dos envolvidos. Ademais foi comunicado que a pesquisa consistiria na aplicação de um questionário com 14 perguntas.

Salienta-se que o pesquisador estive presente, virtualmente, durante a aplicação do curso EAD, dos assessments (mapeamentos comportamentais) e, principalmente, das aulas ao vivo aos sábados, que serviam para discussão dos casos, exemplos, conteúdos propostos no EAD, com a finalidade de entender a aplicabilidade e posterior transformação de habilidades e atitudes, compondo as aulas em modelo de “como aprender e ensinar competências” com base em Zabala e Arnau (2010).

Segundo José Filho (2006, p.64) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um

diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos. Nesse sentido, para Demo (2003, p.16) “Em termos cotidianos, pesquisa não é ato isolado, intermitente, especial, mas atitude processual de investigação diante do desconhecido e dos limites que a natureza e a sociedade nos impõem”.

O estudo se valeu ainda da técnica de observação que, segundo Minayo (2009), requer do pesquisador atenção e cautela, isto é, deverá criar um vínculo com o grupo no qual irá coletar os dados, possibilitando um clima de aceitação e confiança para que a investigação tenha sucesso. No sentido do levantamento dos dados junto aos sujeitos chave, o estudo contou com entrevista por meio de questionários “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (MARCONI & LAKATOS, 1996, p. 100).

4.8 ANÁLISE DE DADOS

A finalidade de uma pesquisa, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1995, p.213), é responder à questão inicial. Após coleta de dados, foi verificado se as informações correspondiam às expectativas, ou seja, se os resultados observados refletiram os esperados.

Para a análise dos dados, o estudo seguiu as orientações de Minayo (2009, p.27), considerando os seguintes passos: ordenação, classificação e análise. Sistematicamente, foi realizado um apanhado de todos os dados obtidos referentes ao público-alvo da pesquisa.

Na análise documental e bibliográfica, pretendeu-se estabelecer articulações entre os referenciais teóricos e os dados coletados, respondendo às questões propostas nos objetivos da pesquisa. Para Minayo (2009, p.27) “[...] análise qualitativa não é uma mera classificação de opinião dos informantes, é muito mais. É a descoberta de seus códigos sociais a partir das falas, símbolos e observações”.

Os resultados e a análise dos dados aqui coletados serão apresentados de maneira qualitativa, servindo como base para novas discussões e estudos acerca do assunto.

4.9 CRITÉRIOS ÉTICOS

Ciente da necessidade de atender aos critérios éticos, o estudo requereu autorização junto à instituição aqui apresentada, mediante um convite formal, quando foi apresentado o objetivo do estudo, bem como a sua justificativa.

De posse desse aceite, os membros da amostra selecionada foram abordados e convidados para um encontro online, no qual foram explicitados de todos os dados do presente estudo, bem como do anonimato empregado aos participantes. Além disso, foram informados de que sua participação não seria remunerada e nem obrigatória, o que os deixava livres para abandonar o projeto a qualquer tempo.

4.10 RESULTADOS ESPERADOS

O principal resultado desejado com este estudo é a criação de uma plataforma online e gratuita sobre as transformações possíveis em *soft skills* e a disponibilização de materiais relacionados ao tema, *workshops*, *assessments* e sequências didáticas que indiquem como e porquê multiplicar essas competências. Diante do mencionado, a partir da divulgação dos resultados desta pesquisa, espera-se que seja amplamente difundida a importância da utilização das *soft skills* no contexto educacional e todos os seus benefícios.

4.11 DECLARAÇÃO SOBRE O USO E DESTINAÇÃO DO MATERIAL E/OU DADOS COLETADOS

O pesquisador responsável pelo estudo assume o compromisso de:

a) Preservar a privacidade dos envolvidos cujos dados serão coletados;

b) As informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do projeto em questão;

c) As informações somente serão divulgadas de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa, garantindo a confidencialidade e privacidade;

d) As informações serão publicadas em revista científica;

e) Os resultados serão devolvidos aos sujeitos após conclusão da pesquisa.

4.12 ANÁLISE CRÍTICA DOS RISCOS E BENEFÍCIOS

Considerando que toda pesquisa oferece risco aos seus envolvidos, foi levado em consideração que o presente estudo poderia ocasionar algum tipo de constrangimento moral e/ou psicológico, haja vista que os participantes tiveram que responder questões que contêm seus pontos de vista, assumindo um caráter pessoal.

Como procedimento para minimizar os riscos, a aplicação do questionário aconteceu de maneira individualizada e anônima, online, evitando que os participantes fossem identificados. Ainda com objetivo mitigador, os potenciais sujeitos receberam uma adequada e acurada descrição e informação dos possíveis riscos, desconfortos e benefícios aos quais estariam expostos.

Ademais, foi salientado que caso o voluntário se sentisse constrangido com alguma pergunta, poderia optar por não responder e passar para a próxima, ou ainda interromper a entrevista e voltar quando quisesse, estando, inclusive, livre para abandonar a pesquisa sem causar quaisquer transtornos ao pesquisador nem à instituição em que trabalha.

Outro possível risco considerado foi a quebra de sigilo. Para evitar a quebra de sigilo, adotaram-se os seguintes procedimentos: preservação de dados pessoais e identificadores através da utilização de código numéricos para representar os participantes, além do fato de que, caso ocorresse “vazamento”, os dados não seriam utilizados na pesquisa, sendo descartados. Somente o pesquisador manipulou os dados e os participantes foram identificados por números como: participante 1, participante 2, etc. Ademais, o pesquisador esteve presente em todas as etapas da pesquisa.

Frente aos riscos, os benefícios que o presente estudo pode alcançar foram destacados, dentre os quais é oportuno citar: o desenvolvimento de novas ferramentas informativas e de auxílio no que tange a utilização das *soft skills* na educação e no mercado de trabalho; a lapidação do pensamento crítico-reflexivo; a ampliação do conhecimento acadêmico sobre o tema e a conscientização da

importância das *soft skills*, além das *hard skills*, tão difundidas na sociedade desse país, e como as *soft skills*, os *assessments* e o EAD podem colaborar para tal.

Diante do exposto, observa-se que os riscos são relativamente baixos frente aos benefícios.

Em vista disso, as vantagens podem vir a garantir com que o engajamento e a produtividade das pessoas dentro da instituição sejam muito mais consequência das *soft skills*, da autoconexão e do canvas asap, proporcionando, o surgimento de uma população vindoura mais feliz e com mais inteligência emocional.

4.13 PROCESSO PARA OBTENÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Como mecanismo para coleta das assinaturas, o pesquisador consultou os entrevistados de maneira individualizada, online, apresentando seus objetivos e sua justificativa para a escolha do tema. Prestaram-se esclarecimentos e detalhou-se o porquê de os participantes serem sujeitos chave para a oferta de dados que respondem ao problema aqui elencado. Após isso, foi requerida que os participantes assinassem o documento digitalmente e o devolvessem assinado e salvo no formato pdf, garantindo que nenhuma alteração posterior fosse feita.

5 O PRODUTO

5.1 A ESCOLHA DA PLATAFORMA LMS (LEARNING MANAGEMENT SYSTEM)

A Plataforma com Convergência Midiática deverá ter a divisão em cursos, módulos e aulas que possibilitem transformar e desenvolver *soft skills no EAD*. A ideia é ter cursos EAD e pesquisas comportamentais desenvolvendo competências através da transformação das habilidades comportamentais. Os cursos EAD com o objetivo de criar aulas para gerar competências em *soft skills*, e as pesquisas comportamentais para gerar autoconhecimento e autoconexão, possibilitando ao aluno saber seus pontos fortes e áreas de oportunidades nessas habilidades (diagnóstico) para depois montar um Plano de Ação.

Será desenvolvida em wordpress, um software livre e aberto de gestão de conteúdo para internet, com linguagem de programação livre e com possibilidades de criação de páginas de cursos EAD (com o plugin LMS a ser escolhido), ambientes de área de membros e cobrança pelos produtos (Woocommerce), desenvolvimento de blogs, páginas de sites, etc.

O wordpress é usado por 42% da internet, de blogs amadores até os maiores sites de notícias. São mais 60 milhões de usuários no mundo todo. Essa ferramenta gera sites responsivos, ou seja, com visibilidade ideal para telas de computadores, tablets e celulares, tem mais de 55.000 plugins para que o site atenda qualquer necessidade, adicionando desde loja online, galerias, listas de e-mail, fóruns, análises, etc.

Para desenvolver o EAD, o plugin escolhido foi o LearnDash, devido aos benefícios listados abaixo:

- LearnDash é usado por muitas empresas da Fortune 500 e grandes universidades por causa de sua velocidade geral, conjunto de recursos e impressionante design de cursos on-line. A maioria dos recursos essenciais sobre os quais falamos anteriormente nesse artigo estão inclusos no LearnDash, então eu considero que ele seja um pacote completo com ferramentas para conteúdo de gotejamento, venda de cursos, recompensas para os estudantes e ativação de gatilhos baseados em ações.

- Inclui uma opção para criar cursos multicamadas, em que você os divide em experiências mais avançadas. Por exemplo, você pode ter testes e lições diferentes ao longo do caminho.
- Oferece ferramentas para conteúdo por gotejamento com base em um cronograma. Você também pode adicionar cronômetros para garantir que todos gastem uma certa quantidade de tempo em cada aula.
- Não há necessidade de integrar com um plugin de fórum, já que fóruns dinâmicos estão integrados ao LearnDash.
- O LearnDash mostra um livro de notas para seus alunos junto com os pontos sempre que o usuário completa determinada parte do curso. Isso combina perfeitamente com os certificados e medalhas.
- Comercialize seus cursos com várias ferramentas de monetização, como carrinho de compras, assinaturas, inscrições, pacotes e licenças de cursos.
- O LearnDash possui notificações automatizadas por e-mail e relatórios detalhados.
- Permite o gerenciamento de perfis de usuários e grupos, o que é perfeito para qualquer trabalho em grupo que você queira atribuir.
- O LearnDash possui suporte para a maioria dos tipos de mídia como vídeos, áudios, imagens, arquivos Adobe Captivate e Google Docs.
- Também permite multisite, caso você queira rodar o LearnDash em uma rede.
- Permite que os usuários criem seus próprios cursos em seus sites WordPress usando a extensão premium Front-End Course Creation.
- Permite cursos grátis sem cobrança de comissões.

Abaixo na imagem, os principais clientes que usam essa plataforma:

Figura 24 - Instituições usam a Plataforma EAD Learndash



fonte: learndash.com

Exemplo de Template pré-formatado para uso de curso de EAD: A partir daqui cria-se o modelo de cada escola.

Figura 25 - Template learndash para LSM (EAD)



fonte: learndash.com

O modelo desenvolvido ficou da seguinte forma:

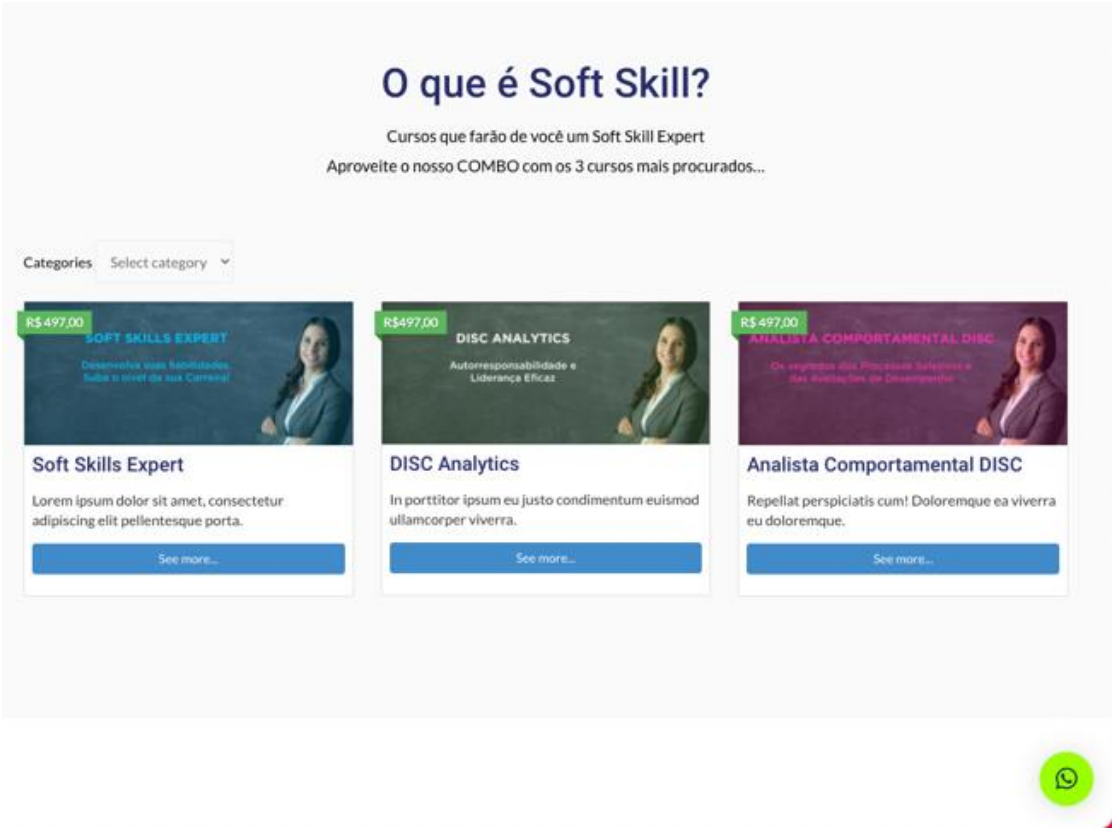
Para consulta: www.softskillsocial.club

Figura 26 - página softskillsocial.club



Fonte: softskillsocial.club

Figura 27 - página softskillsocial.club



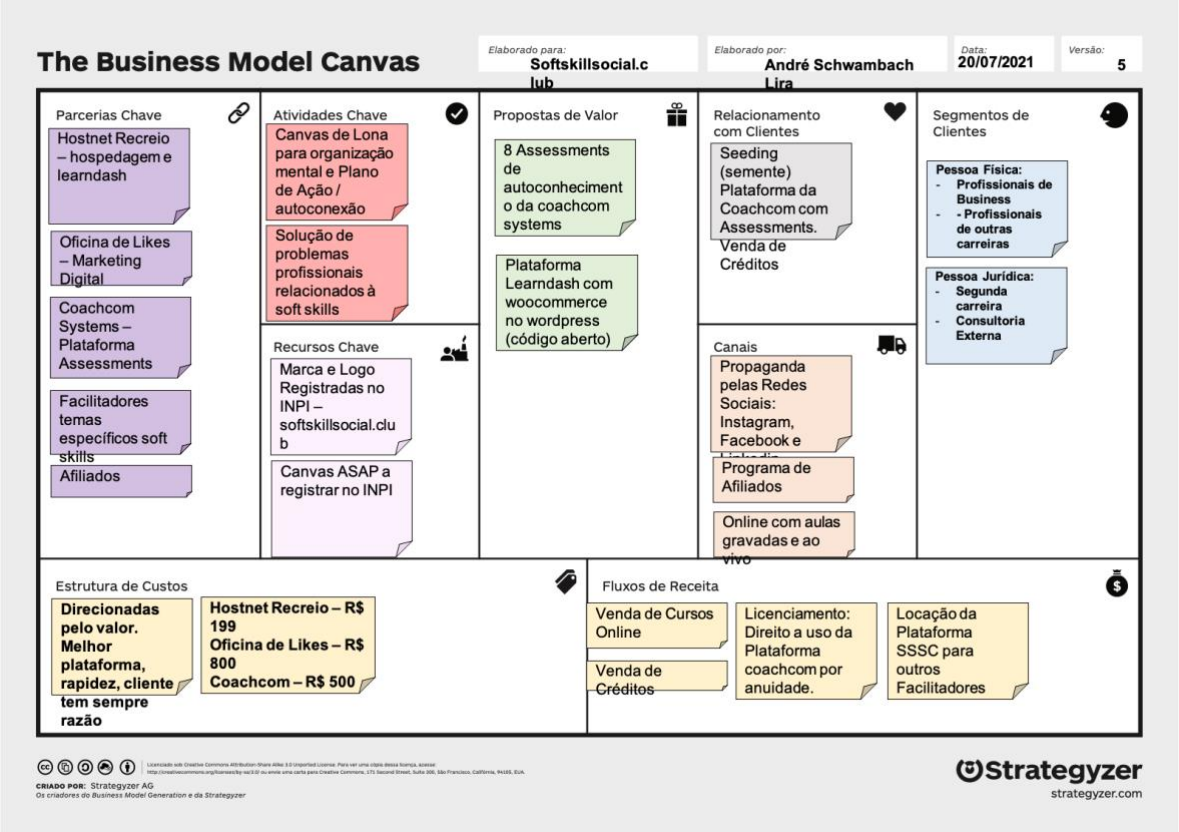
Fonte: softskillsocial.club

5.2 PLANEJAMENTO DO PRODUTO

5.2.1 Business Model Canvas

No *Business Model Canvas* foi feito todo o Planejamento da Plataforma e do Produto. Desde o público-alvo, passando pela proposta de valor, alianças e atividades chave. Abaixo a *one page* que resume o planejamento de todo negócio:

Figura 28 - Business Model Canvas softskillsocial.club



Fonte: próprio autor

5.2.1.1 Segmentos de Clientes:

- Profissionais que querem melhorar suas *soft skills*, ter atitudes mais assertivas e alinhadas às expectativas do mercado: A) Profissionais da área de *Business*. B) Profissionais de Outras áreas menos Business
- Em segundo lugar, profissionais que buscam por um novo negócio, trabalhar por conta própria, que busque uma franquia, consultoria, materiais já prontos para implementar: A) Profissionais que visam segunda carreira. B) Profissionais que visam Consultoria Externa

5.2.1.2 Proposta de Valor:

A prioridade dessa Plataforma Midiática de *soft skills* é trabalhar a **cocriação** e a **customização** de seus serviços/produtos.

Para se chegar à Transformação de *soft skills*, é necessário o autoconhecimento como primeiro passo (CHIAVENATO, 2005), e para isso será usada a plataforma *COACHECOM SYSTEMS* com o objetivo de gerar assessments comportamentais, ou seja, pesquisas comportamentais que darão a possibilidade do autoconhecimento e de avaliações 360 graus dos clientes, possibilitando criar soluções (os produtos que são as melhores habilidades que poderão entregar aos seus clientes).

A plataforma tem mais de 20 assessments e ferramentas de autoconhecimento, mas para a entrega desse produto da Dissertação serão usadas 8 pesquisas comportamentais a seguir:

- **Forças Pessoais**
- **Âncoras de Carreira**
- **Índice de Positividade e Bem-estar**
- **Linguagem de Valorização**
- **Tétrade do Tempo**
- **Sistema Representacional**
- **DISC**
- **Balanço de Motivadores**

Mais que autoconhecimento, essa Dissertação busca a autoconexão. Para se chegar à autoconexão é necessário, além de conhecer as suas forças pessoais e de careira, buscar a interpretação, a correlação e a conexão entre elas.

A seguir a fundamentação teórica de cada assessment:

- Forças Pessoais:

Mihaly Csikszentmihalyi, um dos fundadores da Psicologia Positiva definiu o *'flow'*, que leva ao engagement (compromisso), como um estado de atenção focada, caracterizada por uma mente clara em harmonia com o corpo, concentração sem esforço, perda de autoconsciência, atemporalidade e prazer intrínseco. A origem está em sua teoria: quando nossos talentos e pontos mais fortes encontram as demandas, o trabalho começa a fluir. Quando identificamos essas forças, consciente e inconscientemente, nos engajamos no trabalho e nas atividades que

nos fazem mais confiantes, produtivos e valorizados. Devemos aprender novas formas de usar nossas forças pessoais para produzir maior número e duração das experiências de flow (CSIKSZENTMIHALYI, 2014).

Na perspectiva da Psicologia Positiva, cada indivíduo tem uma composição própria de virtudes ou forças pessoais. Dentre as 24 forças descritas, cada um tem de 3 a 7 tipos de virtudes que mais usa e mais tem familiaridade, constituindo, assim, uma constelação pessoal. As forças pessoais dão base para os 5 elementos do bem-estar, ou seja, o emprego de maiores forças leva a mais emoção positiva, sentido, engajamento, realização e melhores relacionamentos. Devemos separar o conceito de estilo comportamental que é determinado por nosso padrão de atitudes, do conceito de forças pessoais que possuímos, mas que, por sua vez, está também diretamente relacionado com nossas atitudes. Acontece que vivemos em um ciclo de cobranças e exigências temporais, doutrinadas por uma cultura que propaga a competitividade e o capitalismo moderno, que frequentemente nos levam a esquecer de quem verdadeiramente e virtuosamente somos. Por muito, só nos lembramos da força que temos quando somos verdadeiramente testados. Se pedirmos a uma pessoa para caminhar por uma ponte velha caindo aos pedaços, provavelmente ela não terá a bravura necessária para fazê-lo. Mas se colocarmos o seu filho em perigo do outro lado, com certeza a estória muda. Por que temos que esperar tais acontecimentos para despertar nossas forças natas? (CSIKSZENTMIHALYI, 2014)

A economia está mudando rapidamente de uma economia de dinheiro para uma economia de satisfação, de flexibilidade ou criatividade. Portanto, pode-se ter um trabalho muito mais satisfatório se colocar suas forças pessoais em ação, de preferência todos os dias. Com criatividade e boa vontade, reformular a forma como todos os dias desempenha as atividades profissionais.

O aspecto mais bem compreendido de gratificação durante um dia de trabalho é o *flow*. A experiência de fluir, de sentir-se completamente à vontade dentro de si mesmo enquanto trabalha. O trabalho muitas vezes é o principal facilitador do *flow* porque cria muitas condições e oportunidades para isso. É possível recriar um trabalho monótono, para que se entre em *flow* com mais frequência (CSIKSZENTMIHALYI, 2014).

Essa reformulação do trabalho permite não só que as tarefas se tornem mais agradáveis, como transforma em vocação, carreiras e as tarefas estagnadas. A vocação é uma forma mais satisfatória de trabalho porque gera gratificação e o trabalho é realizado pela atividade em si e não pelos benefícios materiais.

Martin Seligman, 2012 relata em seu livro “Florescer” que um dia em uma visita a um hospital, viu um rapaz arrumando cuidadosamente os quadros na parede de um quarto. Intrigado, perguntou a ele qual era seu trabalho. E ele respondeu que era auxiliar de enfermagem daquele local, mas que levava novas gravuras toda semana para enfeitar os quartos, já que era responsável pela saúde de todas aquelas pessoas. Ele não definia seu trabalho como limpar comadres e levar bandejas, mas como proteger a saúde dos pacientes e levar objetos que conferissem beleza àqueles momentos difíceis. Ele transformou um trabalho modesto em uma grande vocação.

Portanto, segundo Seligman, 2012, há três tipos de orientação do trabalho:

1°. Uma atividade profissional: Aquela que você realiza em troca do salário.

2°. Uma carreira: Aquela vinculada a um investimento profissional mais profundo, cada promoção confere mais prestígio e poder, além do aumento do salário.

3°. Uma vocação: Aquela que se traduz como um compromisso apaixonado pelo trabalho, que é visto então como uma contribuição maior, e é ele próprio o fator de realização mesmo que não haja dinheiro ou promoções.

Para Seligman, 2012, entretanto, qualquer atividade pode se tornar uma vocação e qualquer vocação pode se tornar uma atividade.

Aqueles que veem seu trabalho como vocação fazem de tudo para torná-lo significativo e se organizam para conseguir o máximo de eficiência. Antecipam-se às necessidades de seus superiores e chegam a fazer mais do que sua obrigação (SELIGMAN, 2012).

O autor também relata que, visando melhorar sua relação com o trabalho, cabeleireiros aumentaram a relação íntima e interpessoal com seus clientes. A atividade foi recriada tornando-se mais agradável pela presença da intimidade. Enfermeiros podem criar um bolsão de cuidados em torno dos pacientes. Informando a equipe os detalhes que possam ajudar, conversando com parentes e

envolvendo-os no processo de recuperação. Cozinheiros se tornaram verdadeiros artistas, fazendo a comida o mais bonita possível.

Uma vocação precisa aproveitar as forças pessoais e requerem serviço a um bem maior, além de uma dedicação apaixonada (SELIGMAN, 2012).

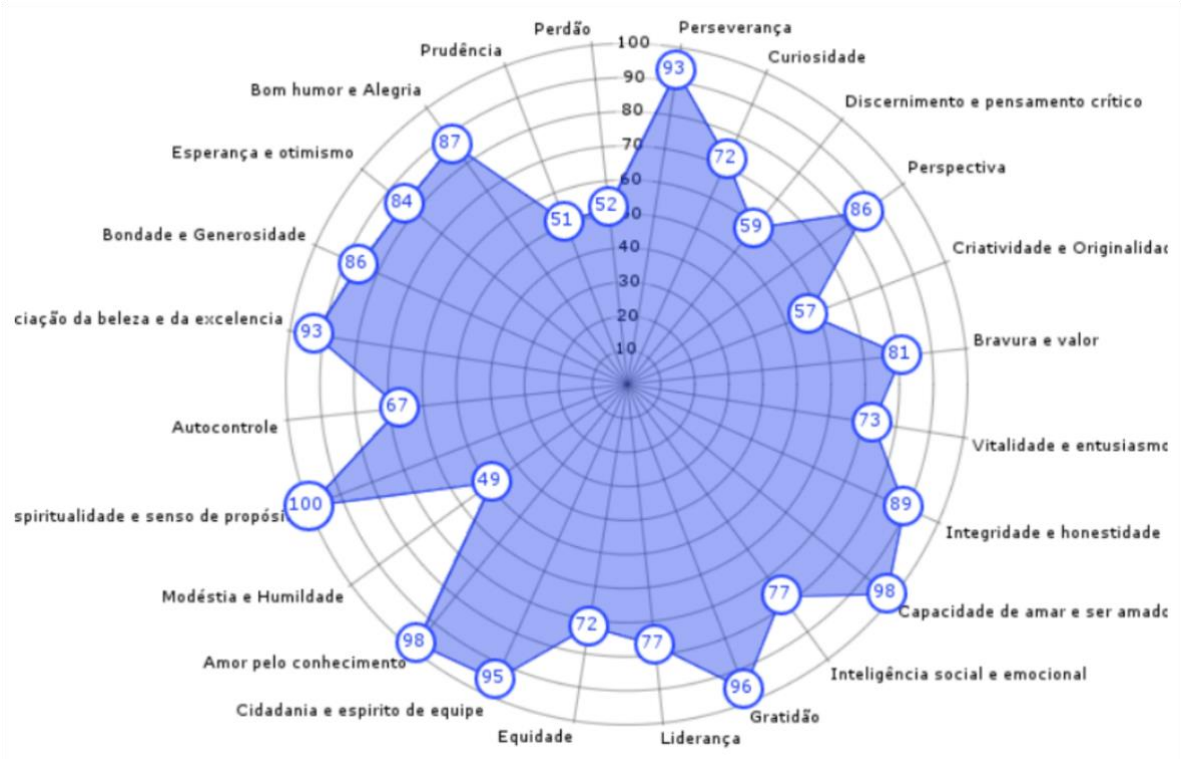
Seligman, 2012 continua seus relatos sugerindo vários exemplos de como aproveitar as forças pessoais dos colaboradores em escritório de advocacia: Usando a força da Vitalidade e Entusiasmo: Um colaborador com esta força pode ser muito bem aproveitado como relações públicas para passar a imagem de dinamismo e rapidez. A força da Inteligência social: pode ser aproveitada para organização de almoço com clientes especialmente difíceis, conquistando sua lealdade com um bom relacionamento humano.

A força da Liderança: para reunir e confrontar as reclamações dos associados, apresentando aos outros sócios para apreciação.

Existe, portanto, uma relação clara entre emoção positiva no trabalho, ótima produtividade, baixa rotatividade de funcionários e alta lealdade. O exercício de uma força libera emoção positiva, especialmente, quando as forças forem reconhecidas (SELIGMAN, 2012).

A opção por uma situação em que todos ganham e obtêm vantagens com o uso de forças pessoais traz claros benefícios. Esta abordagem torna o trabalho mais agradável, transforma a atividade profissional ou a carreira em vocação, aumenta a sensação de plenitude, favorece a lealdade e é decididamente mais lucrativa. Além disso, encher o trabalho de gratificação é um largo passo na construção de uma vida agradável. Portanto, lembre-se sempre, enquanto estiver trabalhando, de que quanto mais você utilizar suas forças mais chances você terá de entrar em *flow* e ter mais gratificação interior, saúde mental, além de desenvolver um ciclo de aprendizado emocional que aprimorará evolutivamente a sua performance diária.

Figura 29 - resultado assessment Forças Pessoais



Fonte: próprio autor -

- Âncoras de Carreira

O conceito "Âncora de Carreira" surgiu originalmente de um estudo desenvolvido por Edgar Schein (1993), MIT (Massachusetts Institute of Technology) para compreender melhor a evolução das carreiras administrativas e como as pessoas aprendiam os valores e procedimentos de suas organizações empregadoras.

O professor Edgar Schein nasceu nos Estados Unidos, no ano de 1928. O escritor foi um grande contribuinte na área do desenvolvimento organizacional, devido a suas pesquisas e análises.

O termo Âncora de Carreira surgiu do autoconceito que começa a funcionar cada vez mais como um sistema de orientação e como uma âncora, que restringe escolhas de carreiras. A pessoa começa a ter a percepção do que é "eu" e do que "não" é "eu“. Para Schein a âncora representa aquele elemento no autoconceito de uma pessoa, do qual ela não abriria mão, mesmo diante de escolhas difíceis (SCHEIN, 1993).

Tipicamente, as pessoas conseguem preencher uma grande variedade de necessidades em qualquer carreira, mas essas necessidades não são todas igualmente importantes. Se não podem ser todas preenchidas, é importante descobrir quais as que têm maior prioridade (SCHEIN, 1993).

TIPOS DE ÂNCORAS:

- Competência Técnica / Funcional
- Competência Gerência Geral
- Autonomia / Independência
- Segurança / Estabilidade
- Criatividade Empreendedora
- Serviço / Dedicação a uma Causa
- Puro Desafio
- Estilo de Vida

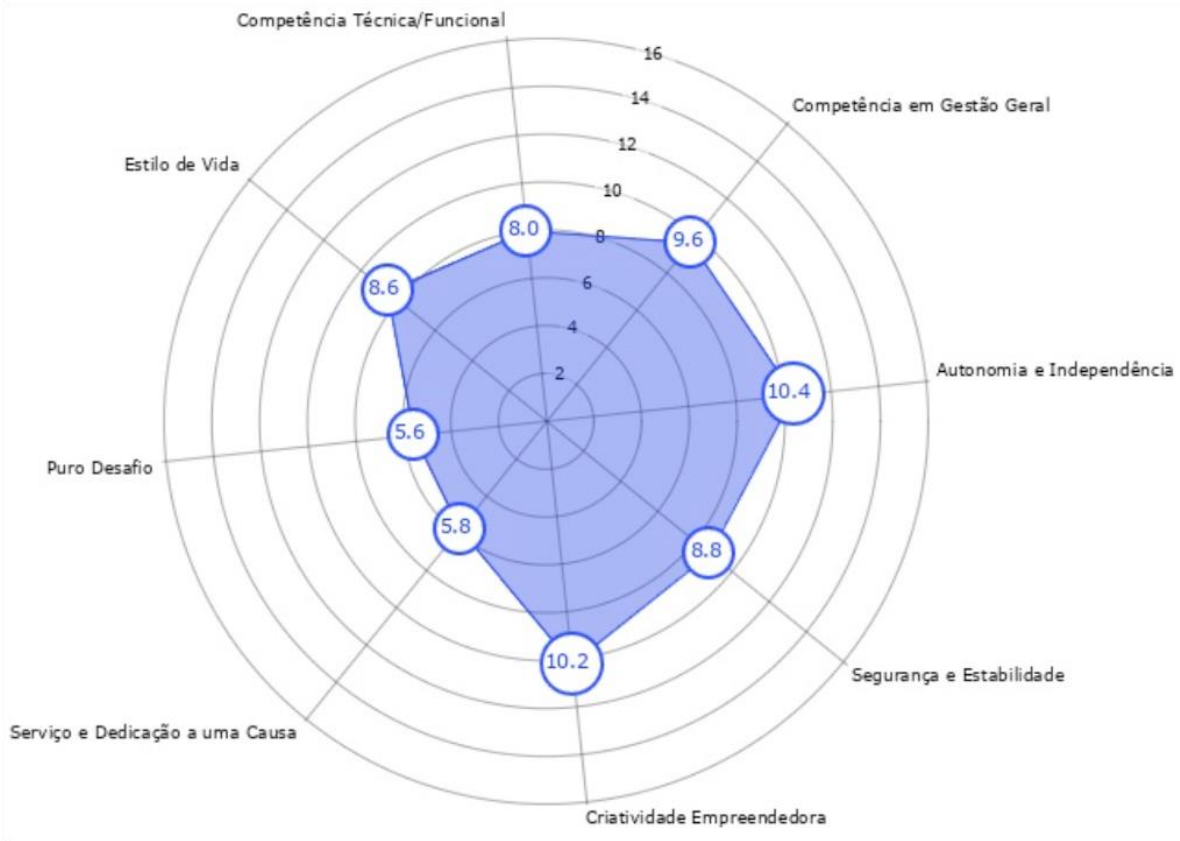
Pesquisas sobre as âncoras de carreira mostraram que a maioria das pessoas se vê em termos de oito âncoras, ou seja, oito tipos de referências internas para a escolha de um trabalho e profissão. No entanto, estas categorias não significam nada fora do contexto de história de vida e das aspirações futuras. É o pensar e o falar sobre a carreira e relacionando-a aos acontecimentos de vida, que gradualmente vai dar maior compreensão das prioridades e valores pessoais (SCHEIN, 1993).

Independentemente de suas âncoras, algumas características como autoconhecimento, automotivação, empatia, relacionamento interpessoal e gestão das emoções são consideradas as características fundamentais para o futuro de qualquer profissional. E só o dia a dia no trabalho pode ajudar você a reunir estas características, a não ser que muitas delas já façam parte da sua vida (SCHEIN, 1993).

Seja qual for a empresa na qual você atua ou atuará, lembre-se sempre que o bom profissional é aquele que tem iniciativa, criatividade, coragem para assumir riscos, flexibilidade para mudar e habilidade para lidar com as pessoas. O mercado de trabalho quer que você use suas capacidades e, com isso, saem à caça de

talentos que saibam lidar muito bem com as suas competências técnicas - aquelas adquiridas na formação acadêmica - e competências interpessoais – aquelas características que você adquire e/ou desenvolve na convivência com outras pessoas. Associado ao seu per□l de âncoras de carreiras, a chance de determinar sua trajetória por rumos interessantes para você aumentam significativamente.

Figura 30 - resultado assessment Âncoras de Carreira



Fonte: próprio autor -

- Índice de Positividade e Bem-estar:

Durante seus anos de pesquisa e prática clínica Martin Seligman, considerado o precursor do movimento científico conhecido como Psicologia Positiva, observou que a Psicologia da época era muito voltada ao estudo das doenças e desordens mentais, e de como tratá-las. No entanto, descobriu que focar no que era forte e positivo nas pessoas trazia um sucesso nos tratamentos muito mais duradouro e autossustentável. Segundo ele, é com a felicidade e o bem-estar

que se combatem as doenças desse século, como o estresse crônico e a depressão.

Martin E. P. Seligman nasceu em 12 de agosto de 1942, em *Albany*, Nova York. Após o colegial, ele continuou sua educação superior na Universidade de *Princeto*n, em 1964. Uma série de instituições tem apoiado suas pesquisas cientificamente embasadas e consistentes, incluindo o instituto Nacional do Envelhecimento, a *National Science Foundation* e o Instituto Nacional de Saúde Mental, que lhe redeu um prêmio de mérito por sua pesquisa sobre depressão em 1991. Em 1995, enquanto fazia campanha para a presidência da Associação Psicológica Americana, Seligman teve uma inusitada situação com a sua filha Nicki. Ele a repreendeu por ser uma “chorona”, ela então decidiu parar de choramingar a partir de seu aniversário. Onze meses depois, ela lembrou ao seu pai que desde a data de seu aniversário, ela não tinha mais lamentado nenhuma vez. Seligman se deu conta e, diante do fato, chegou à conclusão que, se ela aprendeu como parar de choramingar, por que ele então não poderia deixar de ser um resmungão e pessimista?

Essa percepção súbita o deu uma nova perspectiva para a pesquisa que ele estava fazendo e então decidiu voltar sua atenção para os aspectos positivos da mente humana em vez dos negativos. Nascia aí o movimento científico que abordaria temas como a felicidade, o caráter positivo nos seres humanos e o impacto das emoções positivas na mente, no corpo e na vida como um todo.

Segundo Seligman, não se trata apenas de técnicas e exercícios para ensinar as pessoas a manterem o pensamento positivo frente às adversidades, mas sim de uma abordagem científica que permite às pessoas “Florescerem” o que elas têm de melhor e assim alcançarem um maior índice de bem-estar em suas vidas. Este “Florescimento”, como chama Seligman em seu segundo livro sobre o tema, pode ser alcançado e mensurado por meio de um modelo denominado PERMA composto por 5 elementos bem definidos que, por sua vez, são construídos por meio de uma abordagem mais prática e objetiva.

Figura 31 - PERMA - Psicologia Positiva



Fonte: Livro Florescer - Seligman, 2012

A aplicação desse modelo em nossas vidas contribui para o aumento do nosso bem-estar e, consequentemente, favorece a nossa saúde física e mental e nos permite atingir melhores resultados. Segundo o movimento, juntos esses elementos formam uma base sólida sobre a qual podemos construir uma vida feliz e próspera. Nutrir essas experiências tanto em adultos como em crianças pode ajudá-las a prosperar e ir além de apenas viver um dia após o outro sem aspirações ou propósito (SELIGMAN, 2012).

Emoção positivas

Tem a ver com a quantidade e a qualidade das emoções que sentimos no decorrer dos dias e ao longo de nossas vidas. Algumas delas estão relacionadas com o presente, como o prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto e sensações e afins, e estas, por sua vez, podem ser facilmente adquiridas ou compradas por meio do dinheiro. Entretanto, se não houver moderação e valorização das coisas simples da vida, há uma tendência de gradualmente se acostumar com elas e de querer cada vez mais (SELIGMAN, 2012).

Outras emoções e sentimentos estão relacionados ao nosso passado, como a gratidão e o perdão, entretanto, elas podem ter um impacto profundo na quantidade e qualidade das emoções relacionadas com o futuro, como a esperança e o otimismo. Pessoas amarguradas que olham para trás e só conseguem enxergar desventuras e sofrimento, muito provavelmente quando olham para o seu futuro, se privam de enxergar coisas boas acontecendo. Por outro lado, se olhamos para trás e enxergamos as dádivas e bênçãos recebidas, torna-se incongruente olhar para o

futuro de forma oposta. Assim também pode acontecer com as pessoas que guardam mágoas do passado, pois tendem a se tornar pessoas descontroladas e fechadas para as inúmeras possibilidades de sentir emoções positivas em seus relacionamentos. Existe também uma relação de proximidade entre o ato de perdoar os outros e a si mesmo. Quem não perdoa os outros, tem uma tendência de não perdoar a si mesmo e de carregar o fardo da culpa. Sábia é a pessoa que entende que a falta de perdão é um veneno que a própria vítima toma esperando que o seu agressor morra (SELIGMAN, 2012).

Pois bem, conhecer a fundo as emoções que podemos sentir no decorrer de nossas vidas, não é mais importante do que tomar para si a responsabilidade de cria-las diariamente. E é justamente esta uma das maiores propostas da Psicologia Positiva e obviamente deste sistema.

Engajamento

Tem a ver com o ato de se entregar completamente durante uma atividade envolvente, sem dar conta do tempo e ao ponto de perder a consciência de si mesmo. É como se a atividade e a pessoa fossem uma coisa só, numa espécie de transe que comprovadamente faz muito bem ao cérebro e ao organismo como um todo, pois neste momento a pessoa está usando 100% de sua consciência e capacidade cognitiva, não havendo espaço para preocupações do dia a dia ou para quaisquer pensamentos negativos. A atenção concentrada exigida pelo engajamento consome todos os recursos cognitivos e emocionais que formam nossos pensamentos e sentimentos (SELIGMAN, 2012).

Esse engajamento foi consistentemente estudado pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi que criou a teoria do Teoria do *Flow* (do inglês: Fluxo), que segundo o autor, caracteriza-se por um estado mental de operação em que a pessoa está totalmente imersa no que está fazendo, e que é acompanhado por um sentimento de total envolvimento e de expetativas de sucesso para o final da atividade. Um momento em que as principais forças e habilidades da pessoa estão sendo posta à prova para vencer um desafio. E ela, por sua vez, reconhece que pode vencê-lo, pois é o melhor dela que está em ação. Daí a importância das pessoas reconhecerem suas forças pessoais e talentos e aprenderem a usá-los

com mais frequência para “entrar em *Flow*”, pois ao contrário das emoções positivas que podem ser adquiridas por meio de atalhos fáceis, como ir às compras, usar drogas ou assistir televisão, o mesmo não ocorre com o engajamento.

Relacionamentos

O terceiro elemento do modelo PERMA é representado pelos relacionamentos positivos (*relationships*), e não poderia ser diferente, pois pouquíssimas coisas positivas são solitárias. Quando foi a última vez em que você gargalhou escandalosamente? Qual a última vez em que sentiu uma alegria indescritível? Mesmo sem conhecer todos os detalhes desses pontos altos em sua vida, podemos presumir que aconteceram em volta de outras pessoas. As outras pessoas são o melhor antídoto para os momentos ruins da vida e a fórmula mais confiável para os bons momentos, e se você possui amigos com os quais pode contar a qualquer hora do dia, provavelmente viverá mais do que as pessoas que não possuem.

Mas qual é o verdadeiro impacto da construção e manutenção de relacionamentos saudáveis e positivos em nossa longevidade e produtividade? A resposta pode ser encontrada em um dos mais longos estudos científicos sobre o desenvolvimento humano da história, desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Harvard. Iniciado em 1938, o então chamado Estudo de Grant, acompanhou 268 estudantes de Harvard do sexo masculino. Inúmeros indicadores foram definidos para o acompanhamento, numa tentativa de determinar quais são os fatores que mais contribuem para a prosperidade e desenvolvimento humano. O estudo foi dirigido por mais de 30 anos pelo Psiquiatra e Professor da escola de medicina de Harvard, George Vailant que publicou o livro “*Triumphs of experience*” apresentando vários resultados e conclusões, dentre elas, conclui Vaillant: “Os 75 anos e 20 milhões de dólares gastos no estudo Grant apontam para uma conclusão de cinco palavras: Felicidade é amor ponto final.”

Significado ou Propósito

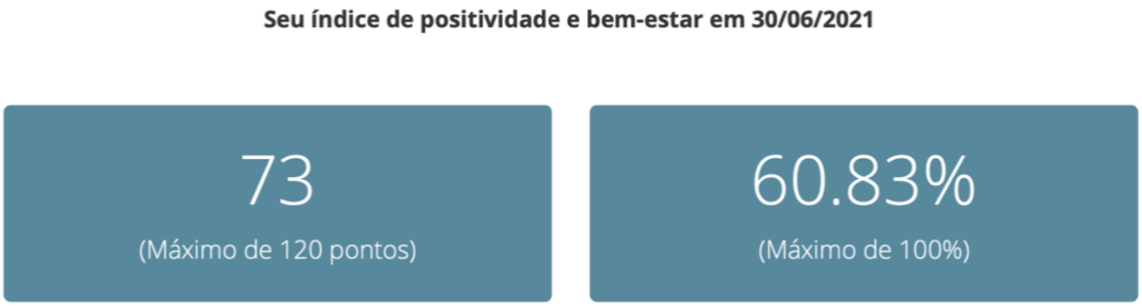
O quarto elemento do modelo atesta ser indiscutível o fato de que os seres humanos buscam por um sentido e um propósito maior na vida, e isso tem a ver

com pertencer e servir a algo que você acredite ser maior do que você mesmo. Segundo Seligman (2012), é por isso que a sociedade cria todas as instituições positivas que permitem ao ser humano satisfazer essa busca por um significado ou propósito maior na vida. Assim, seja por meio da religião, do partido político, movimentos ecológicos, grupos de escoteiros ou pela própria família, homens e mulheres encontram uma causa maior que explica o porquê de sua existência neste mundo.

Realizações

O quinto e último elemento do modelo tem a ver com o quanto nos sentimos realizados na vida, portanto, ter objetivos bem definidos e conquistá-los com frequência é um fator determinante para o bem estar e a felicidade, pois aumenta a nossa autoestima enquanto reforça a nossa autocrença de que podemos ir além. O problema é que muitas pessoas só estipulam objetivos de longo prazo e perdem a oportunidade de se sentir realizados e gratos por terem concretizados pequenos feitos necessários durante o caminho. O segredo, portanto, pode estar em segmentar os objetivos maiores em metas menores, construindo assim uma jornada não só de grandes realizações, mas também de muitas pequenas (SELIGMAN, 2012).

Figura 32 - resultado assessment Positividade e Bem-estar



Fonte: próprio autor

- Linguagem de Valorização

Em seus muitos anos de pesquisas e aconselhamento de casais, Gary Chapman, conceituado Antropólogo americano, Doutor em Filosofia e Psicoterapeuta Familiar, percebeu que as pessoas são diferentes ao expressar seu amor. Ou seja, pode-se amar sinceramente e ainda assim não ser capaz de comunicar o amor de forma que o outro se sinta amado. É como se tentasse expressar o amor em japonês para uma pessoa que só se sente amada em inglês!

Portanto, ser sincero e ter boa vontade para valorizar as pessoas muitas vezes não é o suficiente. Segundo os estudos de Gary Chapman (2009), se quisermos comunicar o nosso sentimento de amor de forma efetiva, devemos buscar descobrir qual a principal linguagem de valorização de quem se relaciona conosco, pois temos a tendência de expressar o nosso amor da maneira como NÓS nos sentimos mais valorizados e não da forma como os outros se sentem.

Estudos comprovam que sentir-se amado é a principal necessidade do ser humano. Alguma coisa na natureza humana clama por ser amado e o isolamento é devastador para a psique humana, para isso, o ideal é estar atento às 5 linguagens pelas quais são expressadas o sentimento de amor e valorização (Chapman, 2009):

Palavras de afirmação

Segundo Chapman (2009) algumas pessoas se sentem mais reconhecidas e valorizadas quando recebem palavras que emitam mensagens de reforço positivo, encorajamento ou motivação. É importante salientar que as palavras em si correspondem apenas ao conteúdo literal de uma mensagem. Segundo o clássico estudo do Professor e Psicólogo Albert Mehrabian, o tom de voz, a expressão facial e corporal são canais muito poderosos que também compõe a mensagem. Algumas vezes nossas palavras dizem uma coisa, enquanto o tom de voz afirma outra completamente diferente. Pode-se, portanto, enviar mensagens dúbias ou incongruentes e isso pode fazer toda a diferença. Desta forma, cabe ao bom comunicador alinhar o seu tom de voz e a sua linguagem corporal às palavras que ele verbaliza (Chapman, 2009).

Tempo de qualidade

Para outras pessoas, a linguagem principal de valorização tem a ver com a atenção e o tempo que são dedicados a elas. Neste caso, o ato de estar próximo e de fazer junto possui um significado muito mais valioso. Imagine um casal que chega ao supermercado para fazer compras. O marido, então, diz para sua esposa: “Tive uma excelente ideia! Vamos pegar dois carrinhos, dividir a lista de compras e, enquanto eu pego uma parte, você pega a outra. Dessa forma, ganharemos tempo!” A esposa logo fecha a cara e dispara: “Lá vem você querendo fazer tudo sozinho mais uma vez!” Para ela, aquele momento seria uma oportunidade para conversar e estar próximo, uma situação que não ocorre com frequência há muito tempo (Chapman, 2009).

Tempo de qualidade tem a ver com passear juntos, escutar, dividir bons momentos e olhar “olho no olho”. Tem a ver com conceder a nossa total atenção à pessoa que se quer valorizar. Enquanto as palavras de afirmação focalizam o que se quer dizer, o ato de ceder o tempo e atenção para o outro focaliza em disposição para ouvir. Certas pessoas focam tanto nos seus objetivos e no trabalho que se esquecem de dedicar um tempo mínimo de convívio e atenção genuína aos seus familiares, amigos, colegas ou liderados. Aliás, em uma época de tantas cobranças em que se tem que dividir o tempo com tantas tecnologias em prol de produtividade e crescimento profissional, nunca foi exigido tanta sabedoria para reconhecer o que realmente importa e dedicar o devido tempo a isto! Muitas vezes um simples diálogo acolhedor onde experiências, pensamentos, emoções e desejos possam realmente ser compartilhados e compreendidos é porta mais eficaz para a verdadeira ascensão (Chapman, 2009).

Presentes

Em suas inúmeras viagens conduzindo estudos antropológicos, Chapman (2009) observou que em todas as culturas o ato de presentear faz parte do processo de reconhecer e valorizar as pessoas com as quais nos relacionamos. Na realidade, este processo vem sempre acompanhado do ato de conceder algo (tempo, elogios, carinhos...). Para algumas pessoas, faz diferença quando o que é cedido pode ser tocado, não importando, na grande maioria das situações, se é caro ou se é barato. O que importa é o símbolo concreto, visual e palpável dessa ação. É como se

funcionasse como uma prova dos sentimentos envolvidos. Além disso, enquanto existir o símbolo, os sentimentos poderão ser revividos e as memórias dos bons momentos poderão ser despertadas. Você muito provavelmente deve ter em sua casa um ou mais presentes que recebeu há tempos e que, se vê-los e tocá-los agora, com certeza despertará em você boas memórias.

Atos de serviço

Para certas pessoas, o ato de ajudar e de servir conta mais no processo de reconhecimento e valorização. Se o seu parceiro ou colega tem essa linguagem como sua principal, então certamente existem tarefas que ele(a) irá gostar que se faça. Do mesmo modo, se ele(a) estiver atarefado com alguma coisa e receber uma providencial ajuda sua, muito provavelmente suscitará o seguinte pensamento: “Nossa, como ele(a) se preocupa comigo e com o que eu tenho que fazer... Ele(a) realmente me valoriza!”

Portanto, para valorizar alguém com um ato de serviço, basta se preocupar mais com as coisas que ele faz ou tem que fazer e ajudá-lo com tarefas que você, muito provavelmente, sabe que ele gostaria que você fizesse (Chapman, 2009).

Toque físico (apropriado)

Segundo Chapman (2009), inúmeras pesquisas na área de desenvolvimento infantil denotam o quão importante é o toque físico para a comunicação do amor, o processo de valorização e a consequente construção da autoestima da criança. Estudos comprovam que os bebês que são tomados nos braços, beijados e abraçados desenvolvem uma vida emocional mais saudável do que os que são deixados durante um longo período de tempo sem contato físico. O toque físico é, portanto, quando apropriado, um poderoso veículo de comunicação para dizer o quanto você ama ou valoriza a pessoa ao seu lado.

- Tétrade do Tempo

Ser eficaz tem a ver com o saber do que realmente importa, dizendo não às coisas insignificantes, enquanto ser eficiente tem a ver com o fazer as coisas mais rapidamente e com o menor esforço possível. Tem a ver com o saber delegar, utilizar a tecnologia a seu favor e saber gerenciar suas ações de forma que o seu tempo seja realmente bem aproveitado (BARBOSA, 2008).

Christian Barbosa (2008), especialista no assunto e autor do livro A tríade do tempo, defende que o tempo não é gerenciável, e que o que nós gerenciamos, na realidade, são as nossas ações as quais, segundo ele, podem ser divididas em três esferas principais:

ATIVIDADES IMPORTANTES

- Estão voltadas aos resultados que você deseja em curto, médio e, também, em longo prazo. Ou seja, tem a ver com o seu planejamento;
- Trazem prazer, realização ou bem-estar e tem a ver com relacionamentos positivos, pois sem isto a vida não vale a pena. Quando negligenciadas por demais, a conta certamente uma hora vem;
- Atividades que, por não terem o caráter de urgência, muitos negligenciam ou protelam (BARBOSA, 2008).

ATIVIDADES URGENTES

- São aquelas relacionadas a um prazo estourado ou a um curto tempo para fazer. Atividades que você realiza em cima da hora, com pressa, e que, por isso, quase sempre são acompanhadas de pressão, estresse e preocupação;
- Tem a ver com relatórios de última hora, problemas imprevistos no trabalho ou em casa, esquecimentos e reuniões emergenciais (BARBOSA, 2008).

ATIVIDADES CIRCUNSTANCIAIS

- São aquelas que não lhe trazem retorno positivo e que gastam o seu tempo à toa;

- Tem a ver com conversas fúteis, excesso de lazer ou situações que não irão te levar a lugar algum (BARBOSA, 2008).

Essa classificação proposta por Barbosa (2008), possui como fundamento a nítida separação entre o que é importante e urgente; ou seja, defende que as duas coisas não acontecem ao mesmo tempo, muito embora outros autores considerem essa possibilidade.

Para Barbosa (2008), uma situação se torna urgente porque, na realidade, não demos a devida importância antes. Portanto, a proposta é defender que aquilo que realmente importa deve ser realizado antecipadamente. Por exemplo, se você vai ao cardiologista para fazer um check up é porque você está se antecipando e dando a devida importância à sua saúde. Agora, se você está enfartando, segundo o conceito da Tríade, deixou de ser importante e passou a ser urgente. Com isso, ao fazermos esta distinção clara, fica mais fácil entender como estamos gastando o nosso tempo. Ou seja, quanto mais urgências e atividades circunstanciais, menos importância estamos dando aos pontos essenciais para um bom gerenciamento de nossa vida (BARBOSA, 2008).

Para tornar esse racional mais completo, pode-se unir à teoria da Tríade do tempo os pensamentos de S. Covey, do livro Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, ele também defende, assim como Barbosa (2008), que devemos trabalhar para que as situações urgentes (importantes ou não) sejam reduzidas, visto que de qualquer forma estão associadas à pressão, estresse e preocupação.

Covey (2016) também admite que uma situação urgente pode não ser importante, pois uma urgência, no seu conceito, é tudo aquilo que exige a nossa atenção imediata e ocupa o nosso foco e energia. Assim, o acréscimo que se faz com esta reflexão é que podemos e devemos nos atentar a tudo aquilo que rotineiramente pode estar “tomando” a nossa atenção e atrapalhando o nosso desempenho. Situações que ocorrem, muitas vezes com o nosso consentimento implícito e inconsciente, e que se impõe ao que estamos de fato fazendo:

1. O celular que toca e queremos logo saber quem é;
2. Os e-mails que abrimos a qualquer momento;
3. As mensagens e vídeos do *facebook* que não param de ser atualizadas;

4. A mensagem do *whatsapp* que “apita” em nosso celular e aguça a nossa curiosidade, fazendo com que olhemos imediatamente do que se trata;

5. O colega de trabalho ou outra pessoa que se aproxima e puxa um assunto;

6. A secretária ou o parente que “entra” ou te chama sem pedir permissão, etc.

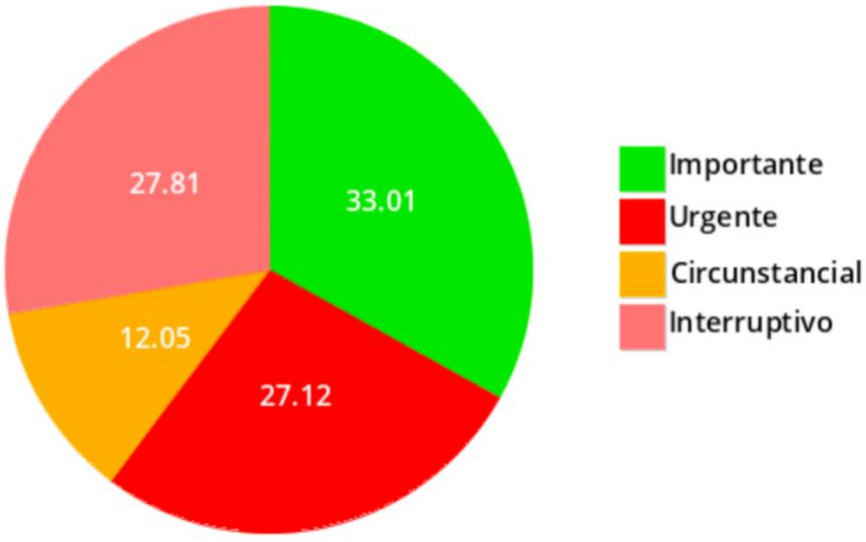
Tudo aquilo que envolve a figura de “um agente causador externo” que interrompe alguma tarefa e “toma” a atenção e foco emprestados por algum momento.

Essa reflexão, traz uma nova abordagem que une os dois conceitos (Os 7 hábitos de Covey e a Tríade do Tempo de Barbosa) e nos convida a ter mais consciência do impacto dessas “pequenas interrupções” em nosso desempenho diário:

INTERRUPTIVO

Foco interrompido por algum agente causador externo que não tem a ver diretamente com o nosso trabalho, nossos objetivos ou planos.

Figura 33 - resultado assessment Tétrade do Tempo



Fonte: próprio autor

- Sistema Representacional

Para que possamos interpretar e dar um significado para o que está acontecendo ao nosso redor, faz-se necessário usar os sentidos: visão, olfato, paladar, audição e tato. Eles constituem o sistema sensorial, que envia as informações obtidas em nossas experiências para o sistema nervoso central e, por sua vez, se encarrega da análise e processamento dessas informações.

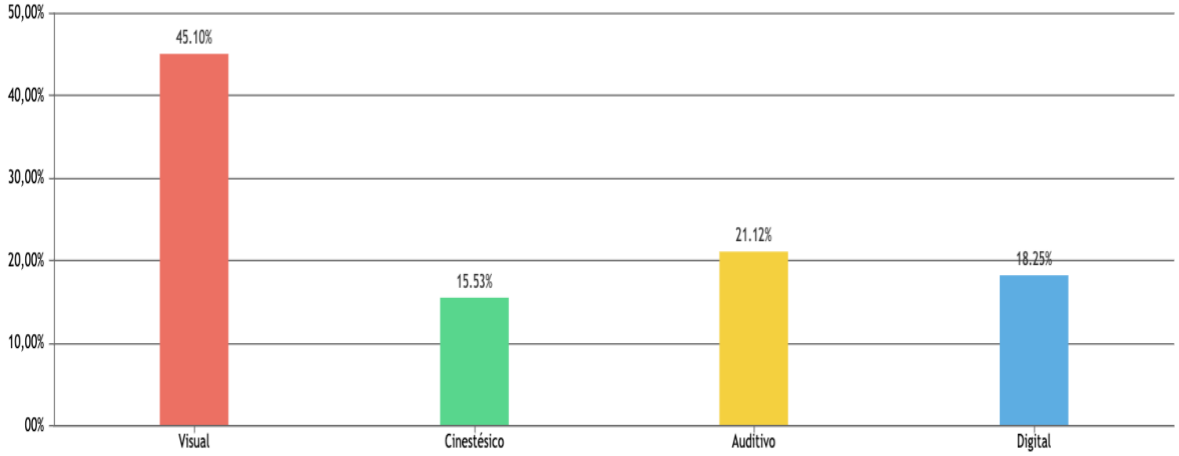
Para a neurolinguística, esse processamento gera uma comunicação interna e externa, ou seja, comunicamos para nós mesmos uma representação daquilo que está acontecendo no meio externo: O que estamos vendo, sentindo e ouvindo. Daí o nome “sistemas representacionais” que enfatiza como representamos, internamente, em nosso sistema nervoso, o que estamos experimentando a todo momento, consciente e inconscientemente, mas sempre com a nossa visão de mundo, recheada com nossas experiências, crenças, valores e cultura.

Para a Programação Neurolinguística, esses códigos de experiências são enviados ao nosso sistema nervoso por meio de 4 canais para serem, então, decodificados: o canal Visual, o Sinestésico, o Auditivo e o Digital.

Acontece que cada um de nós possui um ou dois canais mais desenvolvidos ou predominantes que passam a ser mais utilizados para decodificar esses códigos, e isso quer dizer que duas pessoas podem passar exatamente pela mesma experiência e gerar significados diferentes. Ao descrever um passeio em uma praia paradisíaca, por exemplo, uma pessoa mais auditiva iria falar: “A praia é realmente muito bonita e eu adorei fechar os meus olhos por um momento para escutar o barulho das ondas e da brisa do mar! Foi revigorante!” Já uma pessoa mais visual provavelmente falaria: “Que praia magnífica! Tudo estava realmente ressaltando sobre os meus olhos, a luz brilhante do sol sobre o horizonte, o azul turquesa do mar, as formas mais variadas e encantadoras das palmeiras que circundavam toda a extensão da areia!” Uma pessoa mais Cinestésica, por sua vez: “Como foi bom sentir a areia sob os meus pés e a brisa inconfundível do mar sobre meu corpo!”.

Portanto, as pessoas tendem a processar as informações que chegam ao seu cérebro de acordo com os sistemas representacionais de sua preferência, que são justamente os mais desenvolvidos ou predominantes.

Figura 34 - resultado sistema representacional



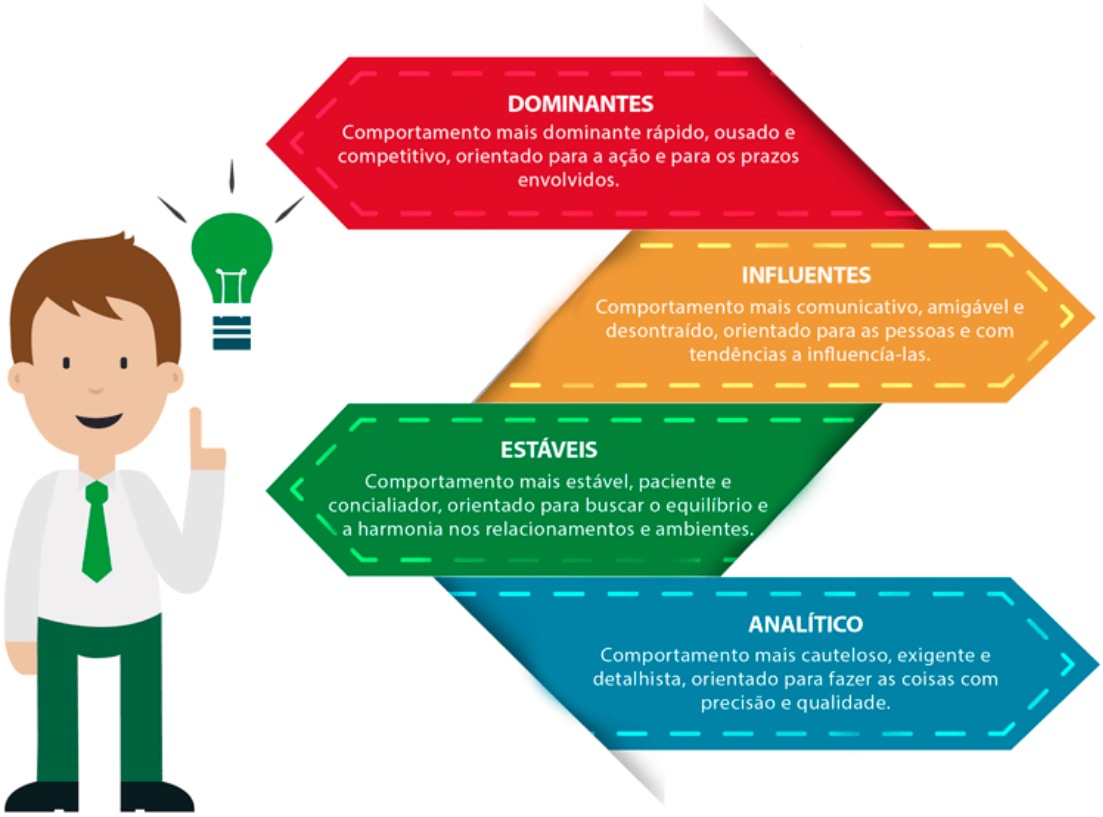
Fonte - próprio autor

- DISC

Não é de hoje que a ciência busca compreender melhor os padrões e motivos de nossos comportamentos. O psiquiatra suíço Carl Jung (2012) desenvolveu um modelo baseado na maneira como nós seres humanos nos relacionamos com o meio interno e externo e propôs uma conjectura em que tal relação se daria por intuição, reflexão, emoção e razão, nascendo, assim, a sua tipologia comportamental quadriforme, constituída pelos tipos Produtor, Sensitivo, Intuitivo e Analítico.

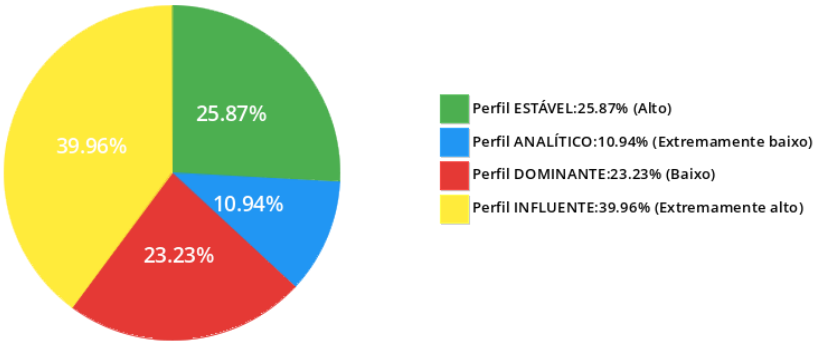
Foi, contudo, no início do século XX que o estudo do comportamento humano tomou forma e começou a chamar a atenção de estudiosos e pesquisadores. O Psicólogo e estudioso Marston (1928), em sua obra *"Emotions of normal people"*, apresentou o seu método de compreensão dos padrões de comportamento, temperamento e personalidade das pessoas. A metodologia intitulada como DISC, apresenta quatro tendências básicas de como as pessoas orientam os seus comportamentos:

Figura 35 - resultado assessment DISC - COACHECOM SYSTEMS



Fonte: próprio autor

Figura 36 - resultado assessment DISC - COACHECOM SYSTEMS



Fonte: próprio autor -

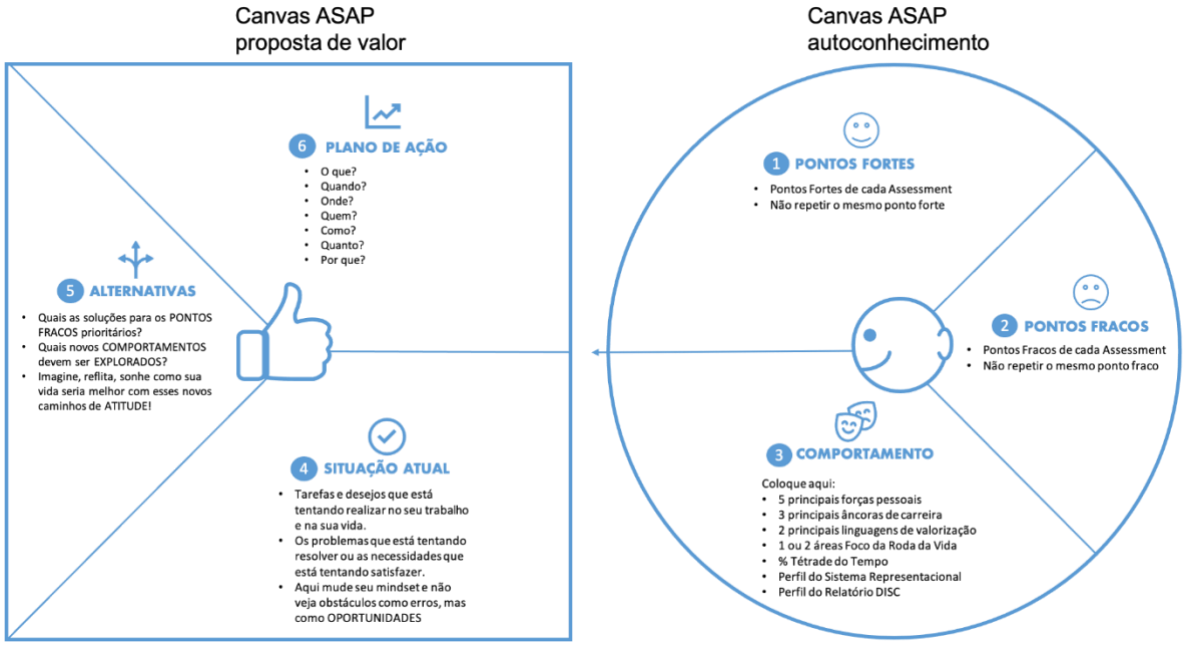
Com todos esses *assessments* o autoconhecimento passa a ser de fácil entendimento, com ferramentas cientificamente comprovadas e portanto, com menos riscos a erros.

Mas a partir daí surge a grande questão. O que fazer com os resultados?

Canvas ASAP

Ainda como proposta de valor, trazendo a importância do autoconhecimento e dos *assessments* acima mencionados, o mais importante é o que fazer com eles? Quais pontos fortes, quais pontos fracos, quais características únicas e padrões que elevam ou diminuem a performance profissional de cada pessoa. Para isso foi criado o Canvas ASAP. Um modelo de Canvas envolvendo assíncrona das iniciais de Autoconhecimento, Situação Atual, Alternativas e Plano de Ação. Esse modelo é criação desse mestrado, exclusivo!

Figura 37 - Canvas ASAP



Fonte: próprio autor

Esse modelo de Canvas foi criado pelo próprio autor, já que além do autoconhecimento, muito mais que chegar ao autoconhecimento, as pessoas têm que saber o que fazer com isso.

Esse Canvas ASAP gera a autoconexão, um conceito trazido pelo autor para que as pessoas não busquem o autoconhecimento somente, busquem sim a autoconexão. O autoconhecimento é um conteúdo, a autoconexão é uma ação.

5.2.1.3 Canais:

Trata-se de um produto 100% digital. Desde as aulas gravadas, passando pelos assessmens e pelas aulas ao vivo. Tudo disponibilizado através de endereços eletrônicos via link.

5.2.1.4 Relacionamento com clientes:

No caso da softskillsocial.club o escolhido foi a técnica de seeding, comumente utilizada em Marketing. Trata-se de “plantar” a plataforma da coachcom systems e passar a vender “créditos” para cada assessment que o futuro aluno fizer. Cada assessment usa créditos que poderão ser vendidos. Ou seja, se dá uma plataforma, com o intuito de vender créditos no futuro.

5.2.1.5 Fontes de Receita:

Existirão várias formas de fonte de receita.

- Venda de Recursos:

É resultado da venda do direito de posse de um produto físico, serviço, etc. A venda de cursos de *soft skills* com direito de uso por 2 anos.

Vale ressaltar que o curso resultado dessa dissertação, soft skills experts, será grátis. Os outros cursos que virão posteriormente é que serão pagos, tais como, cursos de liderança, criatividade, inteligência emocional, etc.

Venda de créditos para Assessments

- Licenciamento:

Dá aos clientes a permissão para utilizar a plataforma da coachcom systems, todos os assessments e trabalhar como Mentor desenvolvendo carreiras, vidas e pessoas.

Uso da Plataforma softskillsocial.club para área de membros e venda de cursos de outros facilitadores.

5.2.1.6 Recursos Principais:

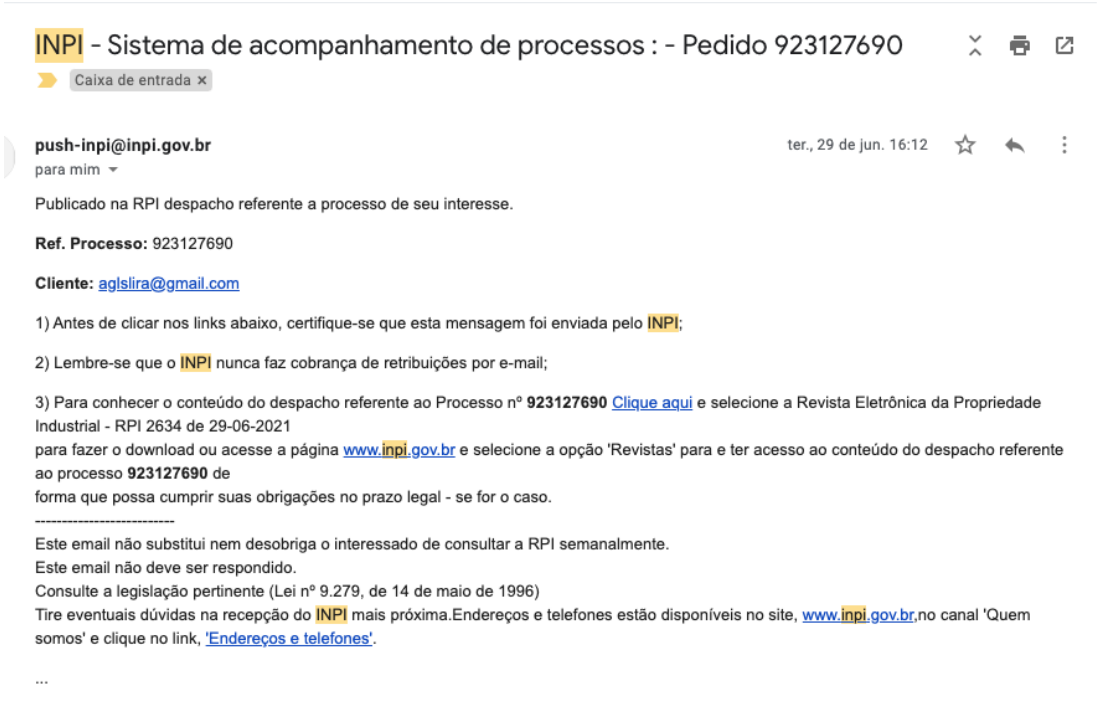
Figura 38 - logo softskillsocial.club



Fonte: próprio autor

Foi pedido o registro da marca e logo no INPI da softskillsocial.club, sob registro do Processo: 923127690 com sucesso e torna-se um patrimônio da empresa.

Figura 39 - Processo de Registro de marca no INPI



INPI - Sistema de acompanhamento de processos : - Pedido 923127690

Caixa de entrada ×

push-inpi@inpi.gov.br ter., 29 de jun. 16:12

para mim

Publicado na RPI despacho referente a processo de seu interesse.

Ref. Processo: 923127690

Cliente: aglslira@gmail.com

1) Antes de clicar nos links abaixo, certifique-se que esta mensagem foi enviada pelo INPI;

2) Lembre-se que o INPI nunca faz cobrança de retribuições por e-mail;

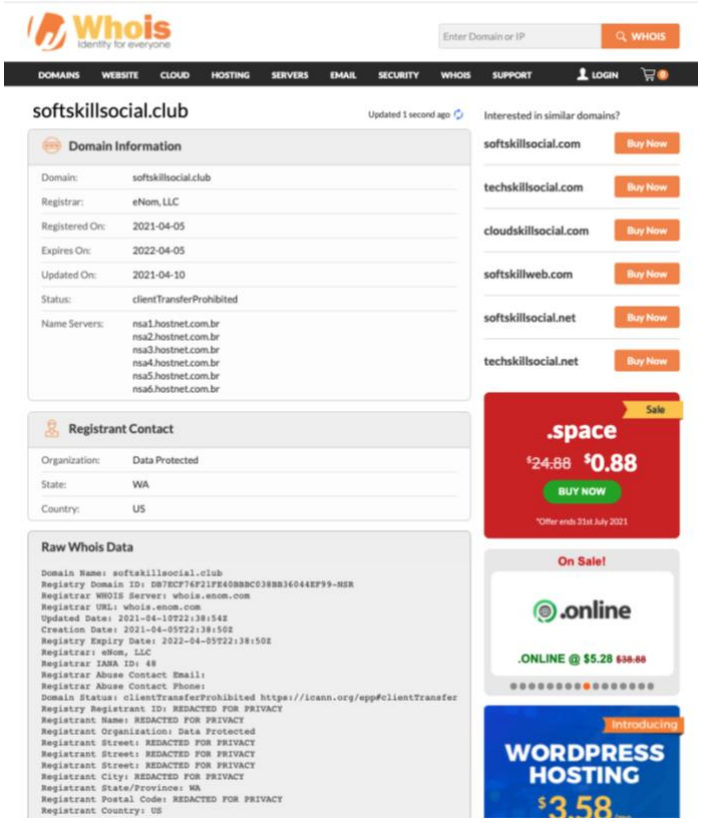
3) Para conhecer o conteúdo do despacho referente ao Processo nº **923127690** Clique aqui e selecione a Revista Eletrônica da Propriedade Industrial - RPI 2634 de 29-06-2021
para fazer o download ou acesse a página www.inpi.gov.br e selecione a opção 'Revistas' para e ter acesso ao conteúdo do despacho referente ao processo **923127690** de
forma que possa cumprir suas obrigações no prazo legal - se for o caso.

Este email não substitui nem desobriga o interessado de consultar a RPI semanalmente.
Este email não deve ser respondido.
Consulte a legislação pertinente (Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996)
Tire eventuais dúvidas na recepção do INPI mais próxima.Endereços e telefones estão disponíveis no site, www.inpi.gov.br,no canal 'Quem somos' e clique no link, 'Endereços e telefones'.

...

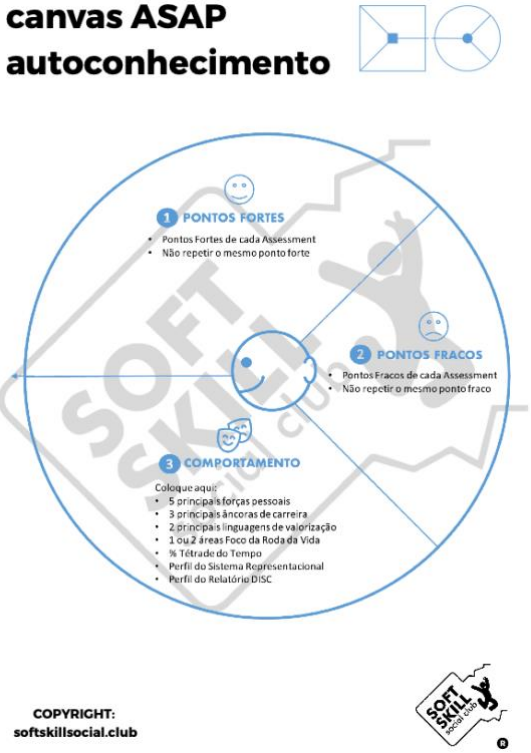
Fonte: INPI

Figura 40 - Registro do domínio softskillsocial.club no exterior



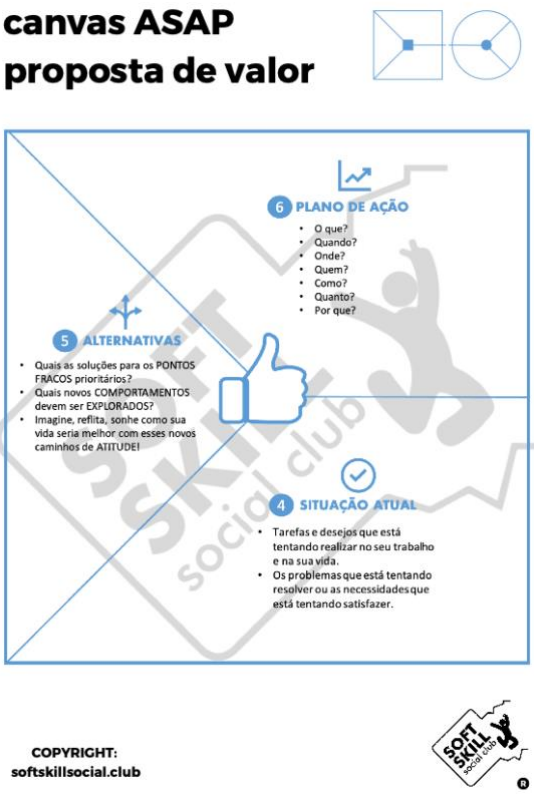
Fonte: whois.com

Figura 41 - Recursos Intelectuais para aulas



Fonte: próprio autor

Figura 42 - Recursos Intelectuais para aulas – parte 2



Fonte: próprio autor

Com o objetivo de reunir todos os assessments e autoconhecimentos numa *one page* para foco no Plano de Ação da solução de problemas e maximização de oportunidades.

Por último o registro do domínio softskillsocial.club que detalha num nome a missão do produto.

5.2.1.7 Atividades Chave:

No caso da softskillsocial.club

- Produção: Vários tipos de Canvas produzidos por gráfica em lona de banner promocional no tamanho 100 cm x 50 cm, fosco.

Canvas de autoconexão ASAP

Canvas Business Model for Teams

Canvas de Business Model You

Canvas Business Model Generation

Venda no site e entrega em domicílio para que as pessoas possam comprar e pendurar nas suas paredes de escritório, home office, etc...

- Resolução de Problemas: Soluções de Treinamento com cursos que ensinem autoconexão, transformação de *soft skills*, e vários *soft skills* separadamente. Para essa última iniciativa, contratar facilitadores especialistas em cada um dos *soft skills*, como empreendedorismo, criatividade, liderança, etc.

- Plataforma/Rede: Desenvolvimento e manutenção de plataforma learndash para apoio, sustentação e venda de cursos de *soft skills*.

5.2.1.8 Parcerias Principais:

No caso da softskillsocial.club as parcerias principais são:

- Hostnet Recreio – Serviço de hospedagem de site e plataforma learndash;
- Oficina de likes – Serviço de marketing digital;
- Coachcom Systems – Serviço de assessments de autoconhecimento e coaching;
- Facilitadores de outros cursos especialistas em *soft skills*;
- Afiliados

5.2.1.9 Estrutura de Custo:

- Hostnet Recreio – Serviço de hospedagem de site e plataforma learndash – R$ 199,00 mensais
- Oficina de likes – Serviço de marketing digital – R$ 800,00 mensais
- Coachcom Systems – Serviço de assessments de autoconhecimento e coaching – R$ 500,00 mensais

5.2.2 IKIGAI

O IKIGAI é a interseção de várias perguntas relacionadas à forma como cada pessoa vive e trabalha, que ao responder cada uma delas, a pessoa chega ao seu propósito. E por que não divulgar essa mandala? Por que não ajudar pessoas a responder essas perguntas em relação às suas vidas.

E o que o IKIGAi tem a ver com *soft skills*? Tudo o que diz respeito ao autoconhecimento, primeiro ponto para responder essas perguntas. Muitas vezes as pessoas nem conseguem responder a essas simples perguntas.

Existe um questionário, criado por (MOGI, 2018) que ajuda e direciona leitores a chegarem ao seu IKIGAI. Farei o passo a passo de cada pergunta para chegar ao meu propósito, mais que habilidade, vamos chegar à competência desse conteúdo com a prática, que por consequência é a criação desse produto, de acordo com os objetivos gerais e específicos:

5.2.2.1 Aquilo que você ama? (MOGI, 2018)

É a motivação mais profunda do indivíduo. Questione-se: qual a sua paixão? O que você ama fazer? Que atividades você faz no seu tempo livre que faz você feliz? Pense no conselho de Warren Buffet: o que você faria se não precisasse de dinheiro? Sabe aquele sentimento de alegria em fazer algo? É aqui que você vai colocar. Escreva o que você ama fazer na sua vida.

Ensinar, Criatividade, Autonomia de agenda, Delegar, Liderar, Autoconhecimento, Planejar.

5.2.2.2 Aquilo que você é bom? (MOGI, 2018)

Aproximação da vocação, Questione-se: no que você é bom? Quais são seus pontos fortes? O que sabe que pode fazer bem? O que os outros valorizam em você? O que as pessoas pedem sua ajuda? Pergunte também para amigos, colegas e familiares.

Aqui você tem que considerar as suas habilidades, o que você aprendeu graças ao seu

treinamento, estudo, experiência.

Apresentações, Explicar Visão-Missão-Valores, Estratégias, Argumentos, Planejamento.

5.2.2.3 Aquilo que o mundo precisa de você? (MOGI, 2018)

Qual a sua missão na terra? O que você pode conquistar que ajudará aos outros, por exemplo, a tornar o mundo melhor ou agregar valor social?

Este aspecto de IKIGAI é bastante importante. É uma reflexão sobre o impacto que você

deseja ter em sua comunidade, no meio em que está inserido ou no que está ao seu alcance

e que pode contribuir. O que te inspira? O que você sente que é uma necessidade, carência ou precisa de uma contribuição de apoio no mundo?

Ajudar pessoas a descobrirem seus pontos fortes e fracos e saber o que fazer com eles. O que fazer com suas *soft skills*, Transformações e Autoconexão.

5.2.2.4 O que posso ser pago para fazer? (MOGI, 2018)

Que profissão poderia exercer que esteja alinhada com suas reflexões anteriores? O que você faz e que outros estão dispostos a pagar? Nossos propósitos podem se transformar, se assim você quiser, numa maneira de gerar recursos. Qual produto ou serviço você poderia vender? Que trabalho você poderia fazer?

Gerador de Estratégias/Planejamento para *soft skills* – Autoconhecimento, Autoconexão, Transformação, Pontos Fortes e Fracos e saber o que fazer com eles.

Sendo assim, muito mais que buscar um produto, o resultado dessa dissertação de Mestrado é buscar um sentido para a vida, o que deixar de bom para a sociedade, como eternizar um nome, fazendo o bem, o que é importante e deixando um legado.

Abaixo o exemplo do IKIGAI que preenchi após participar de todos os assessments da proposta de valor da plataforma coachcom systems:

Figura 43 - Resultado teste IKIGAI



Fonte: próprio autor

5.3 BRIEFING

Todo projeto nasce de uma necessidade, com o intuito de solucionar um problema. Para que o problema possa ser solucionado, é necessário entender a necessidade que o gerou (MUNARI, 2008), e para tal, é preciso captar todas as informações que ele pode nos conceder; para isso, utilizaremos o BRIEFING, que como entende PHILLIPS (2008, p.14) “serve também como roteiro a ser seguido durante o desenvolvimento do projeto, definindo as várias etapas intermediárias desse projeto. Assim, serve para elaborar um cronograma, estabelecendo os prazos para cada uma dessas etapas.”

Ainda segundo PHILLIPS (2008, p.2) “não há uma fórmula única e universal para o briefing de design”, mas ele é entendido pela Associação dos Designers Gráficos (ADG) como uma “série de referências fornecidas contendo informações sobre o produto ou objeto a ser trabalhado, seu mercado e objetivos”.

Geralmente em projetos, o briefing toma forma em um documento que é elaborado pelo desenvolvedor do projeto e enviado para quem deseja que seu problema seja solucionado. Esse documento contém perguntas que procuram elucidar o que deve ser feito no projeto.

Como “o briefing é útil em quase todos os projetos de design” PHILLIPS (2009, p.9), ele foi feito para roteirizar o projeto. Assim, o documento e sua apuração são exibidos nas linhas abaixo. A saber:

5.3.1 Perguntas e resultados do briefing

- **Pergunta 1: Qual é o objetivo principal do site?**

Ser um guia para qualquer tipo de Profissional que queira multiplicar boas práticas sobre *soft skills*. Aqui é importantíssimo entender a diferença de clientes internos e externos. Toda e qualquer pessoa que um profissional se relaciona no trabalho dele é um cliente dele, pois tem entregas a realizar. Por exemplo, um Diretor de escola, precisa entregar horários, turmas e cronogramas para sua equipe de Professores. Então os Professores são clientes internos do Diretor. Essa relação de cliente externo e interno, existe em qualquer Profissão, podendo ser um Professor, Médico, Engenheiro, um Líder, um Coache, um Mentor. Profissionais que desejam conhecer e aplicar soft skills em seus clientes internos e externos, liderados, alunos e aulas, proporcionando uma modernização do método de ensino e liderança além de uma reciclagem dos profissionais e um aumento no engajamento de todos.

- **Pergunta 2: Existem objetivos secundários?**

Aumentar a visibilidade da importância das *soft skills*, pois elas são ainda pouco conhecidas e aplicadas, mesmo sendo pedido na BNCC a utilização de competências durante as aulas;

Apresentar exemplos de aplicações e notícias sobre a utilização das *soft skills* em ambientes de ensino e outros;

Produzir material educativo sobre o assunto para todo e qualquer tipo de profissional que olha para o futuro, que entende que precisa atender bem seus clientes internos e externos.

- **Pergunta 3: Quais itens não podem faltar no site?**

  • Área de auxílio aos Líderes com informações sobre soft skills;

  • Principais notícias do assunto;

• Tutoriais, Instruções e Formações para aplicação das *soft skills* nas aulas ou em cargos de liderança;

• Informações sobre os benefícios das *soft skills*;

• Facilidade de acesso e uso para seu público-alvo.

- **Pergunta 4: Qual é o público-alvo?**

Primariamente Profissionais de qualquer área de atuação que desejam entender mais sobre *soft skills*. Consequentemente, outros profissionais que queiram aplicá-los em suas atividades. Por fim, pessoas com interesse em utilizar soft skills em seus clientes internos e externos, visando mais qualidade de vida, inteligência emocional e autoconexão.

- **Pergunta 5: Quais são as oportunidades identificadas?**

A modernização dos ambientes e das relações de trabalho no século XXI, com maior utilização de tecnologias recentes voltadas para o ensino, para a liderança e para as relações entre clientes internos e externos não alcança a todos. É preciso divulgar os benefícios do mundo atual, da globalização, do mundo sem fronteiras, mas como os profissionais aproveitam isso de forma a entregar mais e mais feliz. As *soft skills* existem há anos, porém não são muito conhecidas ou utilizadas como ferramenta de liderança e didática, apesar de serem sugeridos na BNCC; existe uma barreira de conhecimento tecnológico para grande parte dos líderes e docentes ativos que dificulta a introdução de *soft skills* como método alternativo de ensino; dentre os sites brasileiros, não foi encontrado um que agregue todas as informações necessárias para a utilização das *soft skills* que não sejam pagos. A maior oportunidade é entregar o básico de forma a ter Profissionais com mais níveis de habilidades comportamentais e que desenvolvam, transformando-as em competências.

- **Pergunta 6: Qual será o perfil do site?**

  R: Um portal educativo (EAD).

- **Pergunta 7: Qual será a aparência do portal?**

R: Haverá um foco na utilização de recursos visuais, como fotos e vídeos, visando facilitar a utilização do portal e a transmissão de informação, a qual deve ser sucinta e focada no assunto por ela tratado.

Pergunta 8: Existe algum prazo?

R: Pretende-se produzir toda a dissertação em até doze meses, sendo seis destes para o desenvolvimento do site.

5.4 CRONOGRAMA

Devido à natureza temporária de um projeto, a gestão do tempo é fundamental para que ele possa ser finalizado. Visando a otimização dessa gestão, criou-se um cronograma, que de acordo com (GERHARDT, 2009, p. 67-90):

> *"consiste na distribuição das etapas de realização da pesquisa no tempo, normalmente expresso em meses necessários após a redação do projeto; ele assume com frequência a forma de um quadro ou tabela, onde constam as atividades que serão desempenhadas e os meses em que as atividades serão levadas a cabo, podendo-se marcar com um X cada um dos meses pertinentes a cada atividade."*

Como o projeto foi anteriormente separado em partes menores, nesta etapa foi estabelecida a ordem de urgência de cada etapa da produção e divididido pelo tempo que foi estimado como necessário para a execução do projeto, como ilustrado na tabela a seguir:

Figura 44 - Cronograma elaboração e lançamento do Produto

TAREFAS/TEMPO	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Definir nome do produto	■								
Fazer Logotipo									
Comprar Domínio internet		■							
Registrar marca no INPI		■							
Hospedar site		■							
Fazer Site			■	■	■				
Fazer Assessment Forças Pessoais		■							
Fazer Assessment Âncoras de Carreira		■							
Fazer Assessment Índice de Positividade e Bem-Estar		■							
Fazer Assessment Linguagem de Valorização			■						
Fazer Assessment Tétrade do Tempo			■						
Fazer Assessment Sistema Representacional			■						
Fazer Assessment DISC				■					
Fazer Assessment Balanço de Motivadores				■					
Planejar NOVO Canvas ASAP - Autoconexão			■						
FAZER NOVO Canvas ASAP - Autoconexão				■					
Preparar Roteiro de Aulas					■				
Preparar Módulos de Aulas					■				
Preparar slides, exercícios, artigos, material de apoio para aulas					■				
Preparar Avaliações da Plataforma e do Produto para conceituação final					■				
Gravar Aulas					■				
Divulgar Plataforma para 10 pessoas para Teste (turma alpha)					■				
Lançamento da Turma alpha (teste) por 8 semanas					■				
Aulas Online Gravadas e Ao Vivo						■	■		
Análise de resultados								■	
Finalizar Dissertação								■	
Marcar Apresentação Final para Banca								■	

Fonte: Próprio autor

5.5 DECISÃO DO NOME

Escolher o nome de um produto é uma parte muito importante do projeto, pois como Rodrigues (2011) afirma, o nome não serve apenas para a cognição de pessoas, objetos, empresas, etc, mas serve também como parte da nossa personalidade.

Rodrigues complementa o pensamento informando que “O nome, agregado ao logotipo e às características do produto, constitui um elo entre a empresa e o cliente. Essa associação é feita através de ferramentas de comunicação e o nome deixa de ser uma simples designação e passa a adquirir um significado.”

Utilizando as informações contidas no briefing na produção da tarefa *naming,* seu desfecho resultou em três palavras chaves: social, pois a principal função do portal será como acesso livre e para todos sobre o tema; clube, dado que o portal se encontrará na *World Wide Web e terá foco em criar uma comunidade de excelência sobre o tema*; e *soft skills*, visto que este é o foco principal do portal. Esses três termos representam os requisitos para denominar o site. E assim o site ficou denominado como softskillsocial.club.

5.6 ESTRUTURAÇÃO DO SITE

Durante a fase de planejamento do portal sobre *soft skills*, foram demarcados os conteúdos que deveriam ser encontrados no site a fim deste englobar o máximo de informações possíveis sobre o tópico e simultaneamente fosse de fácil acesso e utilização, principalmente caso o usuário fosse um usuário menos experiente no digital.

A proposta do site é informar e atualizar profissionais de qualquer área de atuação sobre habilidades comportamentais no dia a dia do trabalho, e, portanto, tornou-se imprescindível a presença em seu conteúdo de definições de *soft skills*, sua aplicação na vida profissional e exemplos de aplicações diversas, buscando desmistificar o assunto. Também foi implementado um glossário comportando os termos mais utilizados em referência as *soft skills*, principalmente pesquisas sobre inteligência emocional, engajamento, felicidade no trabalho e produtividade. Além

de tudo isso uma seção com materiais que os usuários da Plataforma podem em pouco tempo adicionar em sua vida profissional alguns workshops com os assessments mais utilizados para dar o primeiro passo no desenvolvimento de *soft skills*: Forças Pessoais e Âncoras de Carreira.

Perante a necessidade de determinar quais ferramentas seriam utilizadas na elaboração do conteúdo, analisamos as opções de mercado e foram escolhidas as que estão presentes e grátis no ambiente de design de imagens online, como o canva.com, para manipulação de imagens e prezzi.com para a gravação e edição de vídeos a serem utilizados nas aulas do EAD.

Para a elaboração do site utilizou-se o wordpress e o plugin learndash, também nas versões gratuitas e de uso livre. A sua escolha foi determinada pela facilidade de manipulação; o usuário consegue construir todas as partes do site sem precisar digitar uma linha sequer de código, e seu sistema de produção por tiras, conhecido na ferramenta como strips, são seções que permitem a adição de elementos por botões e outras ferramentas intuitivas, acelerando a geração do portal.

5.7 ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO: FLUXOGRAMA DE NAVEGAÇÃO DO SITE

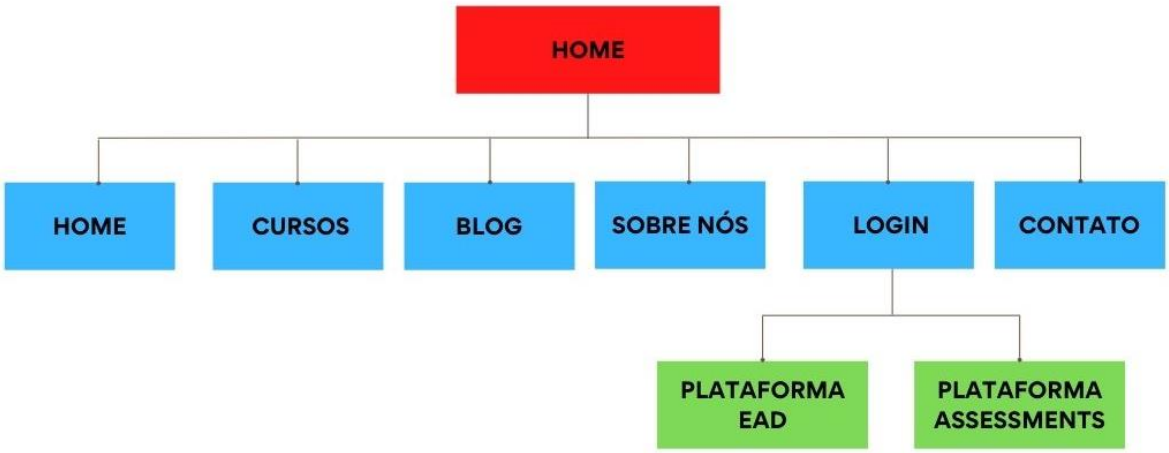
Com as seções do portal devidamente delimitadas, a produção do projeto prosseguiu para a organização da navegação do usuário, ou seja, como ele chegaria em cada seção. De acordo com (ROSENFELD; MORVILLE; ARANGO, 2015) essa parte do projeto precisa ser bem-feita, ou então a pessoa que está navegando pode não encontrar o que procura e, portanto, o site perde seu propósito. Ela também é especialmente importante devido à usabilidade do projeto ser um fator crucial, e ao fato de seu público-alvo também englobar pessoas não tão familiares com tecnologia.

Em vista disso, utilizamos um fluxograma, pois como afirma TEIXEIRA (2020) “Os fluxogramas são representações visuais também presentes na área de Design, Mídia e Gestão, que se tornam importantes aliados para o planejamento de interfaces, a exemplo da estrutura de navegação” e são considerados uma

“ferramenta de análise enxuta, para oferecer resultados satisfatórios com certa profundidade”, sendo assim a ferramenta ideal para a atual fase de produção.

A figura a seguir é constituída do fluxograma de navegação do site. A saber:

Figura 45 - Fluxograma de navegação do site -
softskillsocial.club



Fonte: Próprio Autor (2021)

Chegou-se à figura acima após analisar como seria o melhor fluxo para as informações contidas no site e, podemos observar na imagem a seguinte hierarquia:

5.8 PRODUÇÃO DO CONTEÚDO DAS PÁGINAS

Definido o tema de cada seção do site e finalizado o fluxograma para guiar a navegação, foi possível gerar conteúdo para popular o portal e deixá-lo mais alinhado com o produto. A seguir, encontraremos o detalhamento da natureza de cada página.

5.8.1 PÁGINA INICIAL “*HOME*”

É a página que aparece ao acessar o domínio registrado do portal. Consiste em um breve resumo sobre o que o usuário encontrará em cada seção e pode encaminhá-lo para todas elas através de hyperlinks.

5.8.2 PÁGINA “CURSOS”

Página contendo as principais informações voltadas para quem quer ser um Expert em soft skills, com os cursos disponíveis e hyperlinks que levarão à pagina de matrícula.

Tais informações estão dispostas no formato de GRID, disponibilizando todos os cursos com breve resumo sobre as competências que serão adquiridas após cursar as aulas.

O GRID com a relação de cursos será mostrado na ordem que os cursos deverão ser feitos, pois há pré-requisitos entre as opções disponibilizadas.

5.8.3 PÁGINA “*BLOG*”

Aqui concentram-se informações sobre, como o título denuncia, um blog, com o intuito de fazer um breve *soft skill education*: o que define soft skills, quais os passos para se chegar à transformação, quais são as diferentes habilidades e o que o mercado exige como mais importantes, os *assessments* mais importantes e a razão do mapeamento comportamental e da autoconexão, entre outros esclarecimentos, curiosidades e uma seção “você sabia?”.

5.8.4 PÁGINA “*SOBRE NÓS*”

Parte do site onde se encontra as informações sobre o propósito do projeto, seus participantes e textos sobre como o portal pretende auxiliar profissionais de qualquer área de atuação e divulgar *soft skills* como um método viável de liderança, engajamento e inteligência emocional.

5.8.5 PÁGINA “*LOGIN*”

Os interessados em se tornar um soft skills expert deverá fazer 2 logins para ter acesso ao conteúdo e aos assessments. Um na plataforma EAD softskillsocial.club e outro na plataforma de assessments que é a softskills.pro.br. Com esses 2 logins, o aluno poderá ter acesso a todo o conteúdo do curso.

5.8.6 PÁGINA “CONTATO”

Seção onde o usuário pode entrar em contato com a equipe responsável pelo site. Para que ocorra tal contato, deve-se preencher um formulário com suas informações para que algum integrante da equipe possa responder ao usuário.

5.9 ACESSIBILIDADE E USABILIDADE DO SITE

Utilizou-se na produção desse site a abordagem do Design Universal, apresentada e utilizada por MERINO (2014) em sua tese sobre Metodologia para a Prática Projetual do Design.

> *“Adota-se nesta pesquisa a abordagem do Design Universal o qual apresenta os Princípios do Design Universal que deveriam ser considerados em todo projeto. Estes sete princípios foram propostos por pesquisadores do Centro de Design Universal da Universidade de Carolina do Norte (CUD, 2014) Bettye Rose Connel; Mike Jones; Ron Mace; Jim Mueller; Abir Mullick; Elaine Ostroff; Jon Sanford; Ed Steinfeld; Molly Story e Gregg Vanderheiden”*

Em sua tese, MERINO (2014) enumera os Sete Princípios do Design Universal como:

• Princípio 1 - Uso Equitativo: O design é útil e vendável para pessoas com habilidades diversas.

• Princípio 2 - Flexibilidade no Uso: O design acomoda uma ampla gama de preferências e habilidades individuais.

• Princípio 3 - Uso Simples e Intuitivo: O uso do design é fácil de entender, independentemente da experiência, conhecimento, habilidades de linguagem ou nível de educação do usuário.

• Princípio 4 - Informação Perceptível: O design comunica informação necessária ao usuário de maneira efetiva, independentemente das condições do ambiente ou das habilidades sensoriais do usuário.

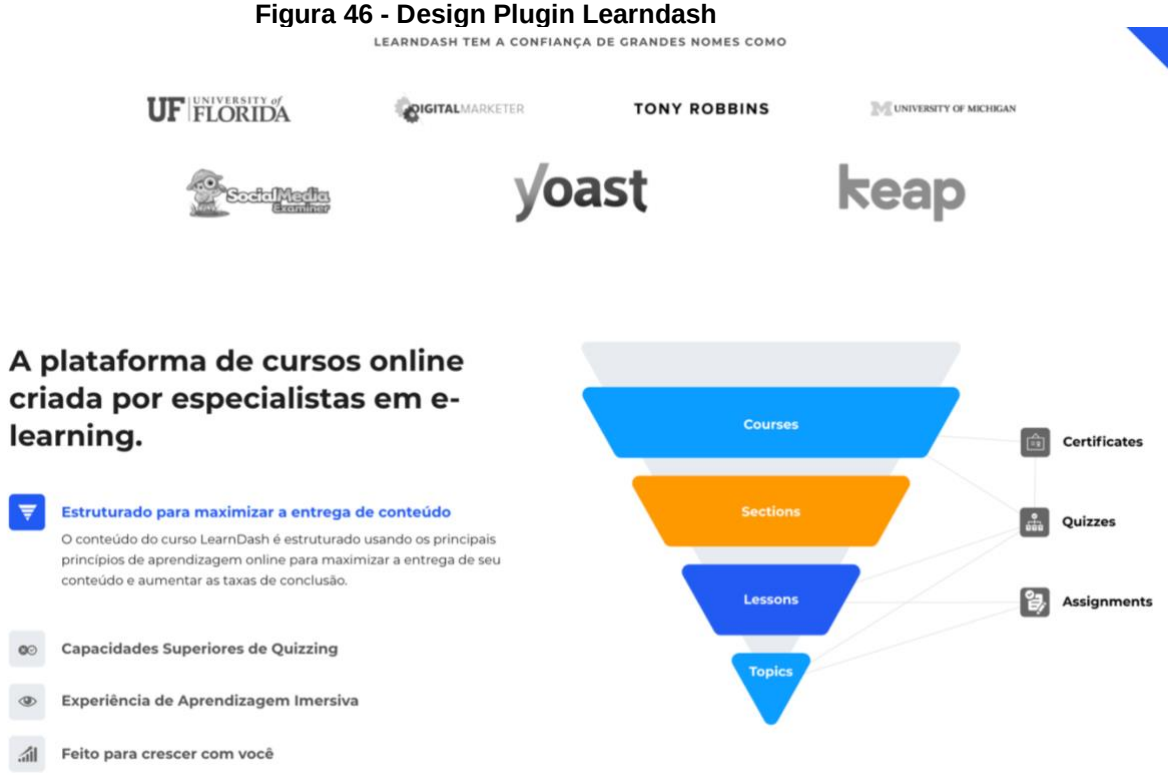
• Princípio 5 - Tolerância ao Erro: O design minimiza acidentes e as consequências adversas de atitudes acidentais ou não intencionais.

• Princípio 6 - Pouco Esforço Físico: O design pode ser usado de forma eficiente e confortável e com um mínimo de fadiga.

• Princípio 7 - Tamanho e Espaço para Abordagem e Uso: Tamanho apropriado e espaço é fornecido para a abordagem, alcance, manipulação e uso, independentemente do tamanho do corpo do usuário, postura e mobilidade.

Da mesma maneira que a frase inicial do site, para divulgação do conteúdo é: “soft skills é o design da atitude”, o design do site foi pensado para agradar a qualquer usuário. Design esse que já vem formatado no pacote do plugin de EAD mais usado no mundo: Learndash.

Figura 46 - Design Plugin Learndash



Fonte: learndash.com

5.10 CORES

Como falar de *soft skills*, sem falar em cores, em design, em sensações? "as cores constituem estímulos psicológicos para a sensibilidade humana, influindo no indivíduo, para gostar ou não de algo, para negar ou afirmar, para se abster ou agir." (FARINA, 1999, p. 96)

Além disso a cor é um dos elementos principais que envolve o produto, desde a marca, até a embalagem. Muitas vezes não está diretamente ligada à essência da mercadoria, mas sim às sensações que ela transmite.

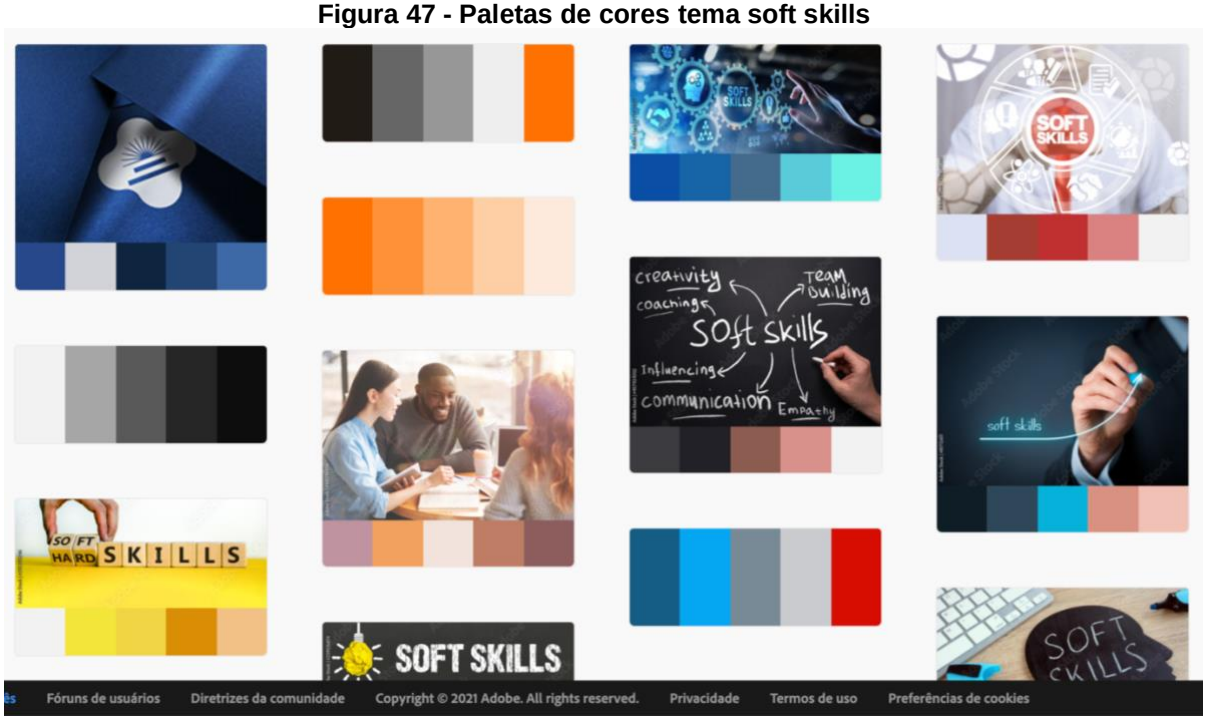
Mestriner (2002a, p. 34) acredita ser impossível pré-determinar que um segmento de produto tenha que possuir certa cor, ou mesmo, que haja uma fórmula para utilização da mesma. É claro que certas mercadorias têm uma pré-disposição para algumas, isto pelo sentido psicológico que elas exercem.

Por isso, foi escolhida a cor azul e a cor verde. Cores básicas que são análogas e se completam.

Para fazer a paleta de cores foi usado o site color.adobe.com, que traz opções de paletas de cores segundo o tema que o usuário procura.

Quando digita o tema soft skills, olha as opções que o site dá:

Figura 47 - Paletas de cores tema soft skills

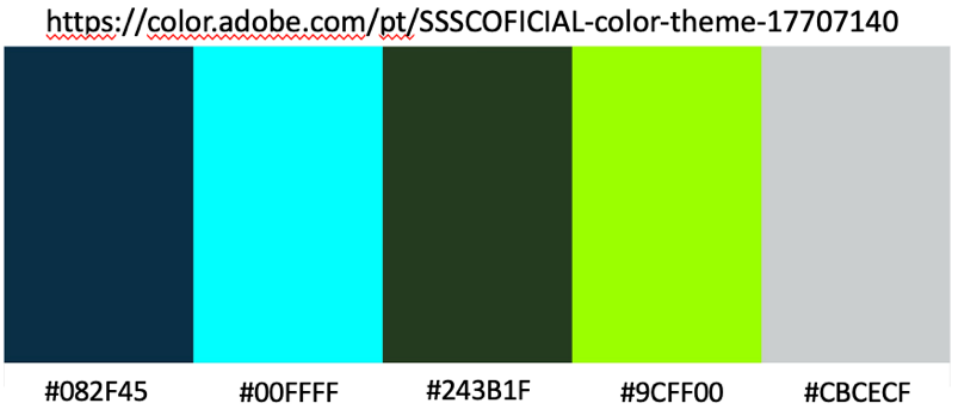


Fonte: https://color.adobe.com/pt/

Nota-se as opções em azul, laranja, vermelho e amarelo.

Mas para o site softskillsocial.club houve a opção pelo azul, como cor principal e o verde fluorescente para dar destaque e energia as imagens no momento que os usuários estiverem em aula. Escolheu a vibração do verde mais chamativo.

Figura 48 - Paleta de cores do site softskillsocial.club



Fonte: https://color.adobe.com/pt/

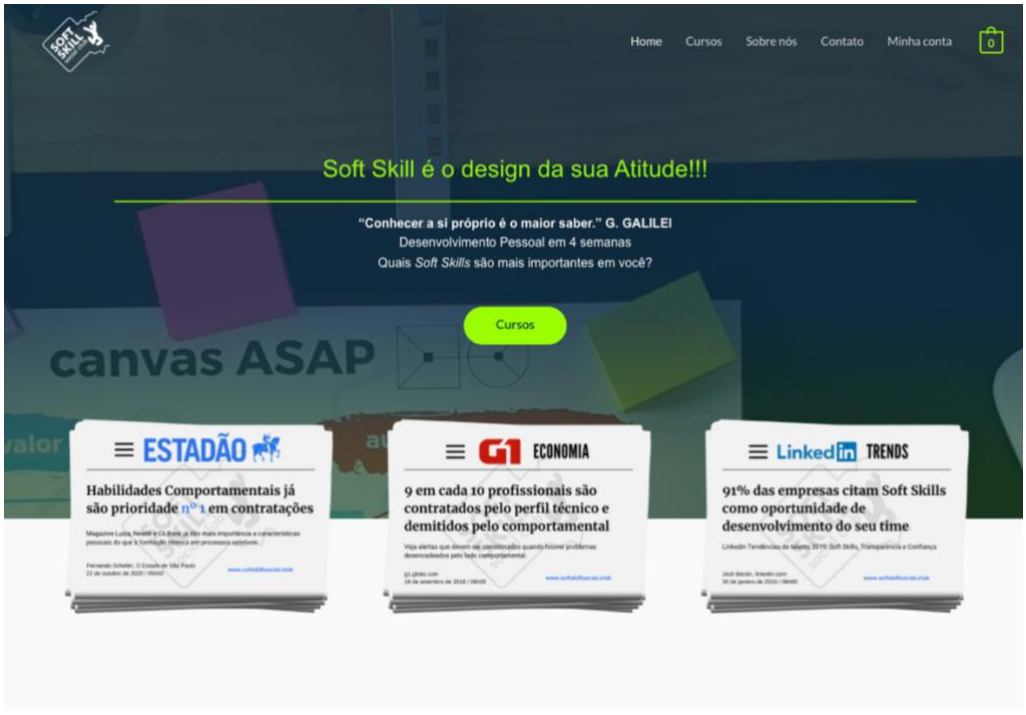
5.11 RESULTADO DA PRODUÇÃO

O desenvolvimento do site durou aproximadamente 12 meses e gerou mais de 100 páginas. Todas elas possuem a mesma organização constituída de topo, corpo e rodapé. No topo encontramos a logo e o menu com links para as principais partes do site, no corpo se encontra o conteúdo de cada página e no rodapé temos os links para todas as páginas do portal.

A seguir temos as figuras do layout de algumas das páginas construídas. A saber:

HOME

Figura 49 - página home do site softskillsocial.club



CAIXA SAMSUNG SENAI lifeUSA Anhanguera

O que são Soft Skills?

O Nosso programa tem como base, uma metodologia cientificamente comprovada, que leva à transformação de Soft Skills...
Inove na sua carreira e seja um especialista nas habilidades do século XXI!!! ***Quem você conhece que tem essa competência?***

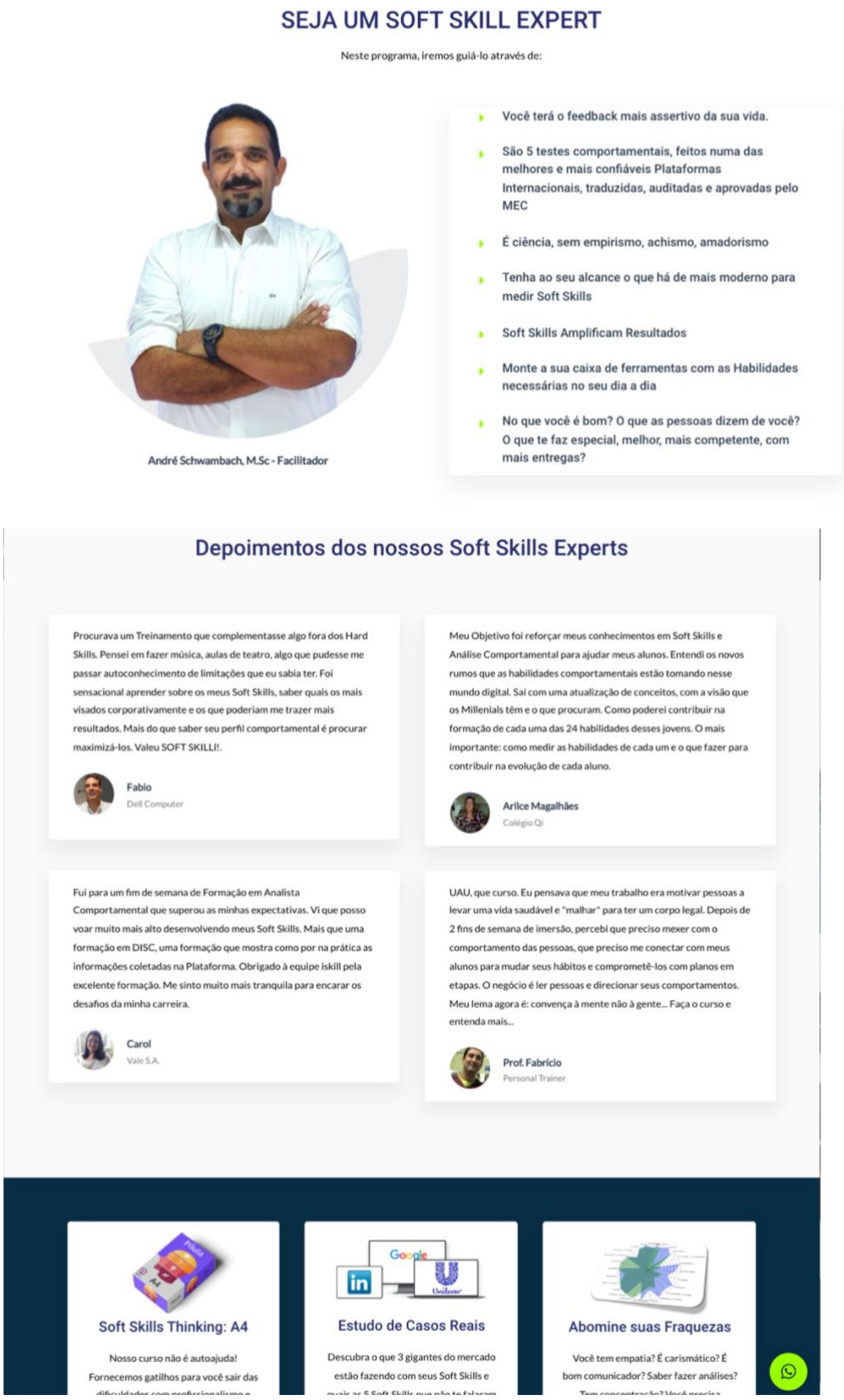


Soft Skills Expert

Esse curso é para qualquer Profissão... Na sua área de atuação você precisa de Comunicação, Empatia, Inteligência Emocional, Criatividade, Antifragilidade, Liderança, Adaptabilidade? Todas essas habilidade desenvolvidas? Você precisa trabalhar em grupo, precisa de conexões e alianças positivas para entregas em alto nível? Esse curso é para você!

Veja Mais...

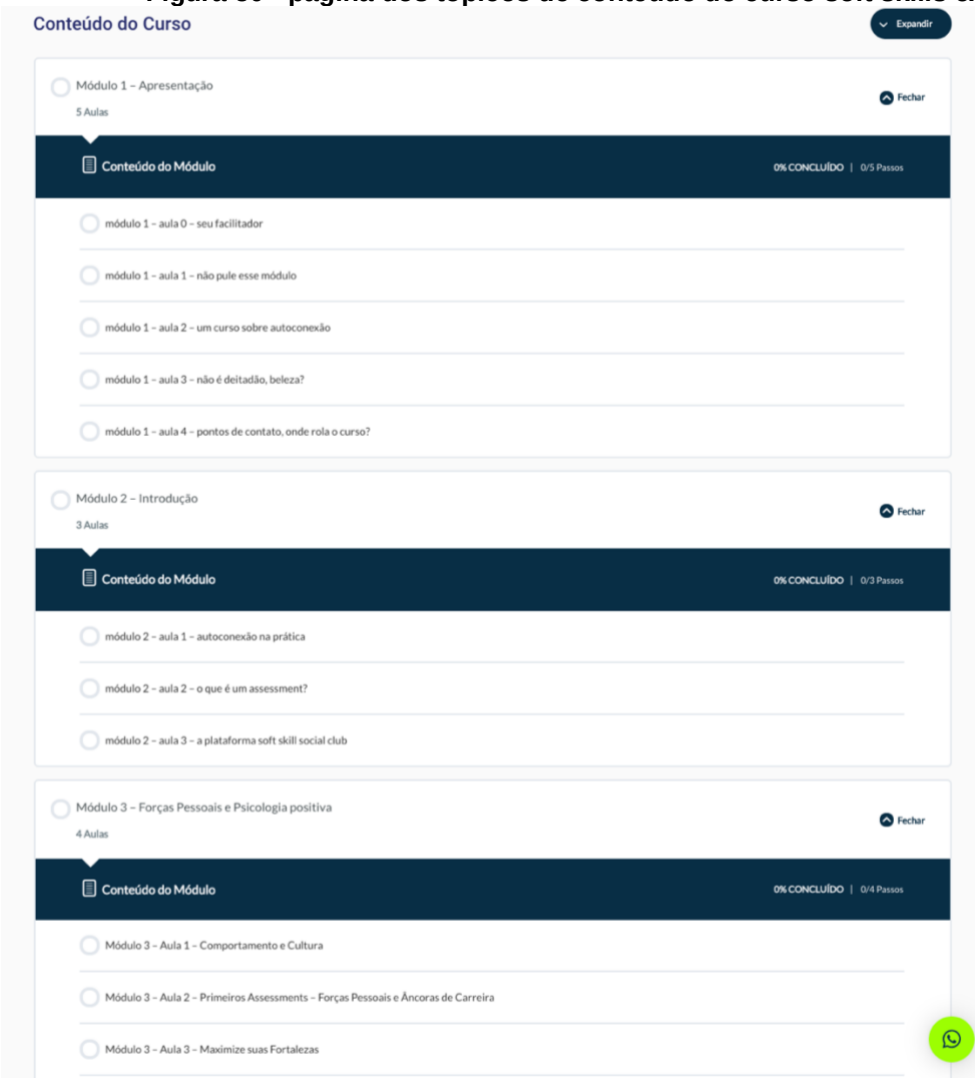
0% CONCLUÍDO

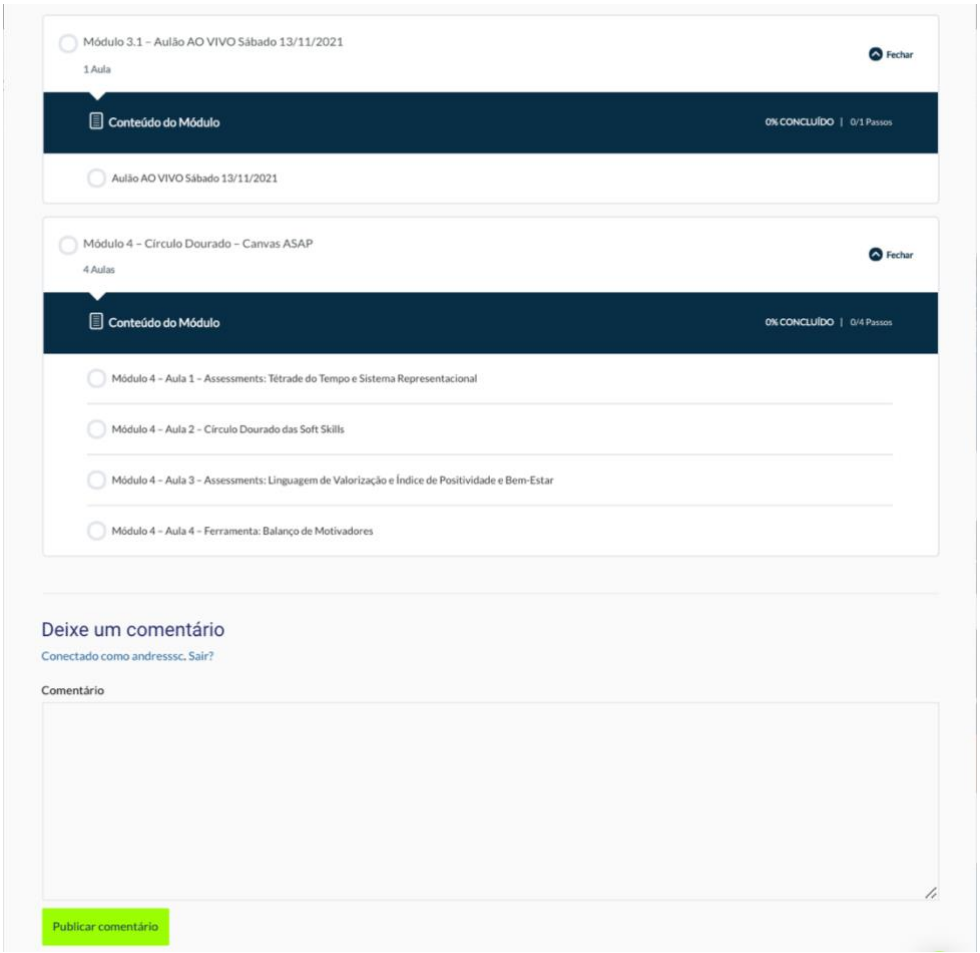


Fonte: Próprio autor

Página de conteúdo do curso:

Figura 50 - página dos tópicos de conteúdo do curso soft skills expert





Fonte: Próprio autor

5.12 ALTERAÇÕES NO LAYOUT PARA A VERSÃO MOBILE

O learndash, plugin utilizado para projetar o EAD, é de formato responsivo, ou seja, projetado para que se adapta a qualquer tamanho de tela. O tamanho das telas móveis significa que os formatos de ensino que você oferece precisarão ser ajustados. Ao usar infográficos, o projeto foi na forma que se ajustem à tela, de modo que os usuários possam lê-los facilmente, sem ter que rolar para os lados.

Foi usado um reprodutor de vídeo que também é responsivo e se adapta ao tamanho de qualquer tela, que pode ser facilmente expandido para tela inteira e com botões fáceis de clicar.

5.13 PRODUÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO

Para a validação do site, foi construído um questionário que engloba perguntas de acessibilidade, usabilidade e conteúdo do site, ou seja, a experiência do usuário. No primeiro momento foram elaboradas 13 perguntas:

1. Você já havia feito algum curso com o tema soft skills (habilidades comportamentais) anteriormente?
2. De 1 a 10, o quanto você concorda que as descrições (resultados) do seu assessment (teste comportamental) de Forças Pessoais conseguiu retratar a forma como você geralmente se comporta?
3. De 1 a 10, o quanto você concorda que as descrições (resultados) do seu assessment (teste comportamental) de Âncoras de Carreira conseguiu retratar a forma como você geralmente se comporta?
4. De 1 a 10 qual nível de mudança no seu comportamento, no seu dia a dia profissional, você notou após o curso de soft skills expert?
5. De 1 a 10 qual nível de mudança no seu engajamento com a sua carreira, você notou após o curso de soft skills expert?
6. De 1 a 10, quanto você ficou satisfeito com a parte de EAD (Ensino à Distância) com as aulas gravadas?
7. De 1 a 10, quanto você ficou satisfeito com a parte de Assessments (Testes Comportamentais) do curso?
8. De 1 a 10, quanto você ficou satisfeito com a parte de aulas ao vivo, aos sábados, do curso?
9. De 1 a 10, quanto você acha que desenvolver suas soft skills é importante para o desenvolvimento da sua vida profissional?
10. Você indicaria esse curso, com EAD, Assessments (Testes Comportamentais) e aulas aos sábados para alguém?
11. Qual soft skill você acha que pode melhorar na sua carreira?
12. Quais soft skills você acha mais importante desenvolver no ambiente profissional, diante da nossa sociedade contemporânea e das mudanças que estamos vivenciando? Cite de 1 a 5 soft skills...
13. Deixe um testemunho sobre o curso: O que aprendeu, quais competências desenvolveu, o que mais gostou, porquê indicaria para outras pessoas, o

quanto vai te ajudar na sua vida profissional e qual soft skill você acha mais importante...?

Contudo, de acordo com Klemmer (2020), as perguntas precisam ser mais sucintas e menos técnicas, pois o usuário pode ou não ter controle sobre o assunto; perguntar se um site está esteticamente apresentável dá a ideia de que o usuário tem ou precisa ter uma noção de design para respondê-la.

5.14 PRODUÇÃO DE UMA SEQUÊNCIA DIDÁTICA

Nesse projeto foi produzido uma proposta de sequência didática, que tem como objetivo orientar docentes e líderes a como utilizar vários modos de comunicação com seus times ao longo das aulas, reuniões, treinamentos e workshops. Usando vídeos, estudos de casos reais, artigos de grandes revistas como Harvard Business Review e pesquisas de institutos renomados, que provam a importância e relevância do tema.

A Sequência Didática (SD) foi constituída de três aulas de 4 (quatro) horas cada, totalizando 12 (doze) horas ao total. Cada encontro visa discutir todo o conteúdo de cada módulo contido no EAD, e cada encontro desse foi chamado de tira dúvidas e simulações.

É entendido que *soft skills* não fazem parte da vida e do entendimento da maioria dos brasileiros e tal característica foi determinante na escolha, pois assim a SD também pretende aumentar o conhecimento e a experimentação das habilidades comportamentais e o mapeamento dessas habilidades.

Cada aula online precisava de algum dispositivo com tela e som, podendo ser um celular, um computador, além de conexão com a internet.

Cada encontro possui pelo menos 4 momentos; a primeira aula possui um momento extra pois explica aos alunos o que é *soft skill, assessments* e os passos para entendimento do tema.

Utilizamos a estrutura com 4 momentos principais. A saber:

1. Eixo temático: Neste momento se escolhe qual será o tema a ser desenvolvido.

2. Tomada de consciência: Apresenta o tema ao público-alvo e quais serão as etapas a serem desenvolvidas durante a aula.

3. Atividade: Aplica-se e desenvolve a ferramenta a ser utilizada com o propósito de ligar a atividade atual com conhecimentos prévios dos discentes.

4. Avaliação: Como em qualquer habilidade comportamental, a avaliação será feita durante a prática do exercício e simulação de casos práticos.

Como último momento, há uma troca de resultados das avaliações comportamentais (assessments) em duplas, onde cada aluno vê os diferentes resultados de cada participante. Essa etapa, além de conceder ao aluno o protagonismo do curso, que é um dos objetivos descritos na SD, mostra como os perfis são diferentes e cada ser humano é único, alguns com padrões mais falantes, outros mais dominantes, alguns mais analíticos e outros mais planejadores.

Essa perspectiva dá uma grande noção de empatia, já que é provado cientificamente e com resultados únicos que cada participante é diferente do outro, sendo necessário na prática a possibilidade de ver o mundo com os olhos dos outros.

A Sequência Didática considera a coexistência de momentos de aulas expositivas, projetos de trabalho, análise de casos, resolução de problemas, rodas de conversa e sala de aula invertida, levando em consideração as muitas maneiras de aprendizado, seja através da leitura, do vídeo, do som e dos vários sentidos.

Dentro dessa Sequência Didática usar atividades agrupadas e articuladas em sequências de atividades que permitam identificar o verdadeiro papel de alunos e professores: será em sala de aula, online, como será distribuído o tempo, como os conteúdos serão organizados, equipamentos tecnológicos necessários e como será a avaliação de desenvolvimento do conteúdo e das habilidades/competências pelos alunos. Segundo (Zabala e Arnau, 2010) a Sequência Didática deverá ter as seguintes etapas:

- Estabelecimento, compartilhado com os alunos, dos objetivos da unidade e das atividades que devem ser realizadas, e identificação da situação da realidade que será objeto de estudo. É o passo prévio para o planejamento das questões ou dos problemas que será necessário resolver para poder agir na situação de forma competente.
- Identificação das questões ou problemas que a situação da realidade apresenta. Momento no qual se explicita a necessidade de aplicar a competência objeto de estudo.

- Construção do esquema de atuação que permita responder ao problema proposto pela situação. Construção ou seleção dos possíveis esquemas de atuação.

- Expressão exata do esquema de atuação correspondente à competência, identificando com clareza o procedimento que deve seguir e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que devem ser adquiridos para agir de forma eficaz.

- Revisão do conhecimento disponível sobre cada um dos momentos da competência para propor sua aprendizagem. Nos conteúdos factuais, atividades para a memorização; nos conceituais, para a compreensão e aplicação nos contextos diferentes; nos procedimentais, para a exercitação progressiva com a correspondente ajuda com vistas ao domínio da ação; e nos atitudinais, o trabalho metódico e permanente no tempo.

- Uma vez conhecidos, compreendidos e dominados os componentes do esquema de atuação da competência, será necessária sua aplicação em situações reais e diferentes, tantas vezes quantas forem necessárias, evidentemente, acompanhadas das ajudas específicas em função das possibilidades e características de cada um dos alunos.

Figura 51 - Fases sequências didáticas devem seguir

Sequência Didática Geral	Sequência Didática da lingua	Sequência Didática das Ciências Sociais	Sequência Didática da Matemática	Sequência Didática das Ciência Naturais
Situação da realidade	Situação da realidade	Situação da realidade.	Situação da realidade.	Situação da realidade.
Problemas ou questões	Necessidades comunicativas.	Conflitos sociais.	Problemas matemáticos.	Questões diante de um fenômeno físico.
De que forma resolvê-los?	Como expressá-las?	Como interpretá-los?	Como resolvê-los?	Como explicá-los?
Seleção esquema de atuação	Forma textual.	Modelos e instrumentos interpretativos.	Axiomas e algoritmos.	Princípio físico e técnicas de experimentação.
Processo de aprendizagem do esquema de atuação e de seus componentes	Construção do modelo e exercitação.	Elaboração conceitual e exercitação das técnicas.	Compreensão do axioma e algoritmos, e exercitação.	Compreensão dos princípios e exercitação das técnicas de experimentação.
Aplicação do esquema de atuação na situação da realidade objeto de estudo	Aplicação da forma textual para responder à necessidade comunicativa.	Aplicação do modelo e dos instrumentos para a interpretação do conflito social objeto de estudo.	Aplicação do axioma e do algoritmo para resolver o problema que a situação da realidade apresenta.	Aplicação dos princípios e das técnicas para responder às questões propostas na situação da realidade.
Aplicação do esquema de atuação em situações diversas	Aplicação da forma textual em diferentes situações comunicativas de características similares.	Aplicação do modelo e dos instrumentos para a interpretação de diferentes conflitos sociais similares.	Aplicação do axioma e algoritmo para resolver problemas diversos da mesma natureza.	Aplicação dos princípios e das técnicas para responder às questões presentes em situações reais.

Fonte: Zabala e Arnau, 2010)

Vale também citar (Zabala e Arnau, 2010) quanto as funções dos Professores:

- Planejar a atuação docente de uma maneira suficientemente flexível para permitir a adaptação às necessidades dos alunos em todo o processo de ensino-aprendizagem.
- Contar com as contribuições e os conhecimentos dos alunos, tanto no início das atividades quanto durante sua realização.
- Auxiliar os alunos a encontrar sentido no que estiveram fazendo para que saibam o que devem fazer, sintam o que podem fazer e seja interessante sua realização.
- Estabelecer desafios e metas alcançáveis e que, portanto, possam ser superados com o esforço e auxílio necessários.
- Oferecer auxílios adequados, no processo de construção dos alunos, aos progressos que este experimenta e aos obstáculos com os quais se depara.

- Promover a atividade autoestruturante a qual permita estabelecer o maior número de relações com o novo conteúdo, atribuindo-lhes significado no maior grau possível e fomentando os processos de metacognição que facilitem a obtenção do controle pessoal sobre seus conhecimentos e os próprios processos durante a aprendizagem.
- Estabelecer um ambiente e relações guiadas pelo respeito mútuo e pelo sentimento de confiança, que promovam a autoestima e o autoconceito.
- Promover canais de comunicação que regulem os processos de negociação, de participação e de construção.
- Estimular progressivamente a autonomia dos alunos no estabelecimento de objetivos, no planejamento das ações que os conduzirão aos objetivos, e em sua realização pessoal, possibilitando que aprendam a aprender.
- Valorizar os alunos segundo suas capacidades e seu esforço, considerando o ponto de partida e o processo por meio do qual adquirem conhecimentos, e incentivando a autoavaliação das competências como meio para favorecer as estratégias de controle e regulação da própria atividade.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi formada uma turma de alunos na escola de idiomas LifeUSA, envolvendo pessoas das mais diversas áreas da Instituição. Como dito anteriormente, o único pré-requisito é que o profissional tenha nível superior. De forma voluntária, após workshop de apresentação da formação de *Soft Skills* Expert, 20 profissionais se inscreveram no EAD softskillsocial.club.

Após liberação de Login e Senha na plataforma EAD softskillsocial.club, dos assessments Forças Pessoais, Âncoras de Carreira, Índice de Positividade e Bem-Estar, Sistema Representacional, Linguagem de Valorização e Tétrade do Tempo, e das aulas online ao vivo durante 3 sábados das 8:30 as 11:00 da manhã, chegamos ao final do curso e da formação.

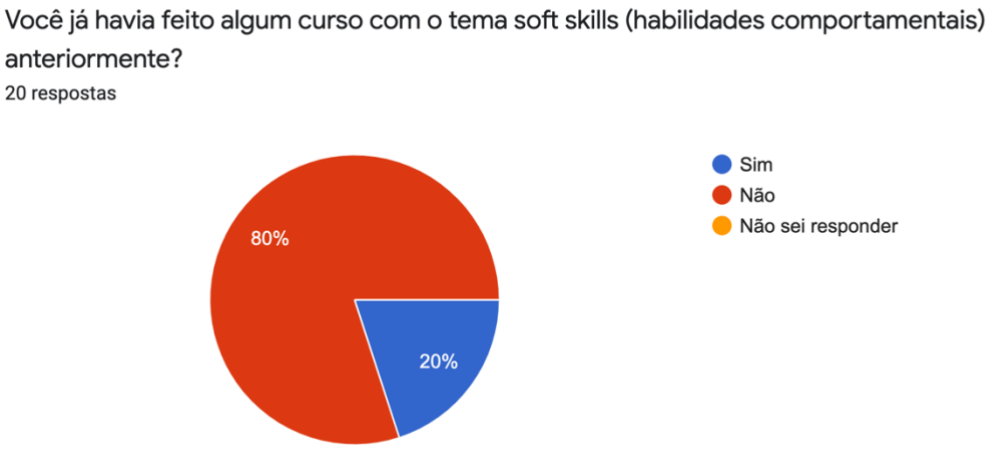
6.1 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Foi enviado link após 15 dias do término da formação para avaliação do resultado do curso na vida profissional das pessoas que participaram.

Foi enviado um questionário via google forms e a seguir serão apresentados o resultado da coleta de dados.

A primeira questão “Você já havia feito algum curso com o tema soft skills (habilidades comportamentais) anteriormente?” tratou sobre o conhecimento prévio dos alunos quanto ao tema. Em que nível estavam, se já haviam feito algum curso relacionado que desse a eles algum tipo de competência mais formal.

Figura 52 - pergunta 1 - formulário avaliação curso soft skills expert



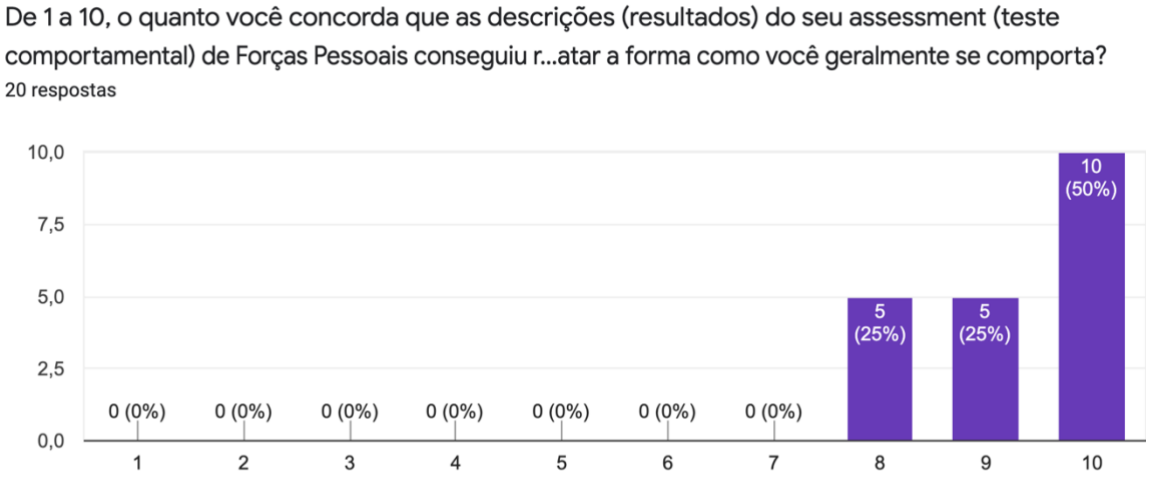
Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

80% dos participantes nunca fizeram cursos sobre soft skills. Importante interpretar que a grande maioria dos participantes fez faculdade de Administração e consideraram que nunca fizeram curso algum de soft skills, ou que desenvolvessem habilidades comportamentais.

A questão número 2 teve como objetivo que os participantes analisassem o resultado do *assessment* Forças Pessoais. O quanto o resultado desse mapeamento comportamental sobre habilidades pessoais, descreveu realmente seu perfil.

100% das respostas foram acima de 80% de assertividade. Considerado um número excelente. Assertividade de mapeamento que resultado num autoconhecimento dos alunos quanto as suas habilidades comportamentais na vida pessoal.

Figura 53 - pergunta 2 - formulário avaliação curso soft skills expert

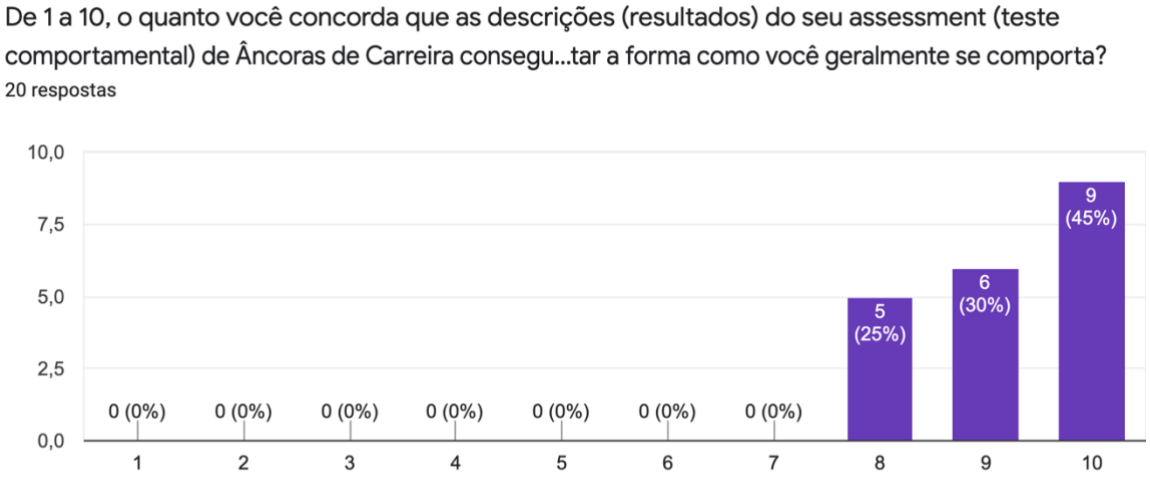


Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

A questão número 3 teve como objetivo que os participantes analisassem o resultado do *assessment* Âncoras de Carreira. O quanto o resultado desse mapeamento comportamental sobre habilidades profissionais, descreveu realmente seu perfil.

100% das respostas foram acima de 80% de assertividade, assim como o de Forças Pessoais. Considerado um número excelente. Assertividade de mapeamento que resultado num autoconhecimento dos alunos quanto as suas habilidades comportamentais na vida profissional.

Figura 54 - pergunta 3 - formulário avaliação curso soft skills expert



Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

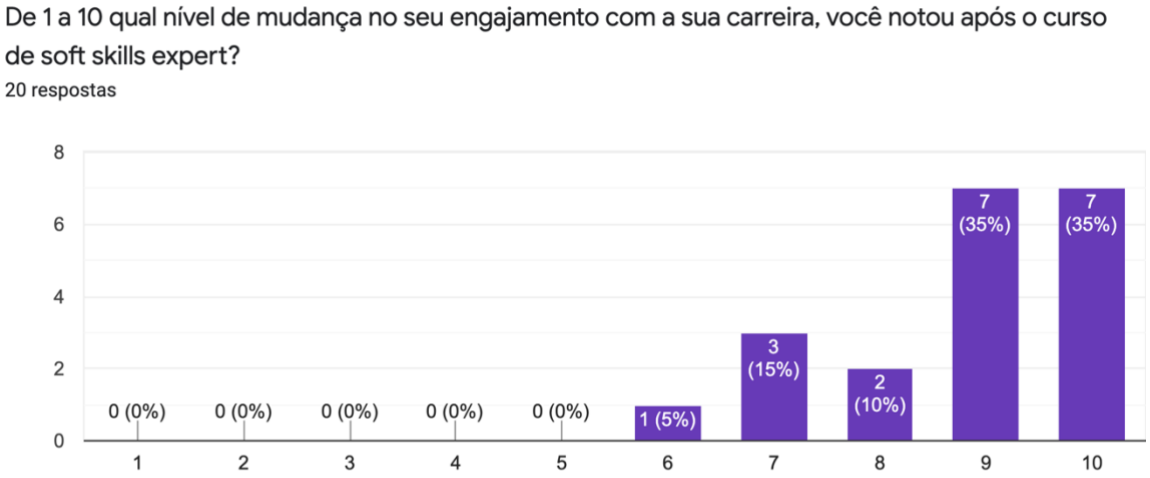
Analisando a questão número 4: “De 1 a 10 qual nível de mudança no seu comportamento, no seu dia a dia profissional, você notou após o curso de soft skills expert?” trata-se de uma das questões mais importantes desse questionário!

30% dos participantes disseram que houve total mudança no comportamento deles. Outros 30% num nível muito alto e 20% num nível alto. Ou seja, 80% dos participantes tiveram mudanças em seus comportamentos de alto a totalmente. Número muito alto que indica que o curso, realmente gera mudança no comportamento e logo nas *soft skills* dos participantes.

A questão 5, verifica se a mudança no comportamento, de forma mais específica, do engajamento com a carreira, também aconteceu. A diferença da pergunta 5 para a 4, é que especifica uma das soft skills que possivelmente foi modificada: o engajamento.

O resultado foi que 80% dos participantes informaram que a mudança no engajamento com a sua carreira foi acima de 8, ou seja, acima de alto.

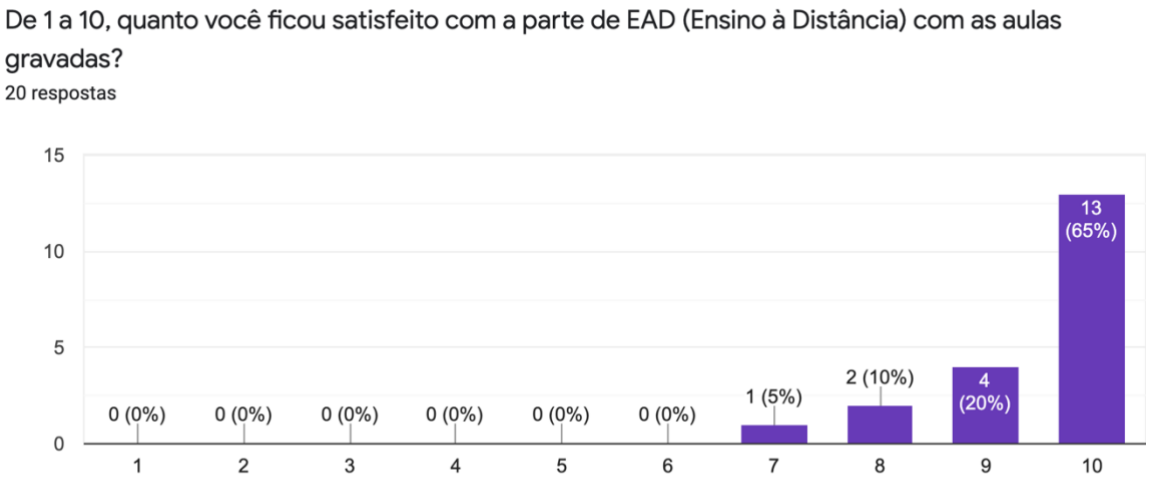
Figura 55 - pergunta 5 - formulário avaliação curso soft skills expert



Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

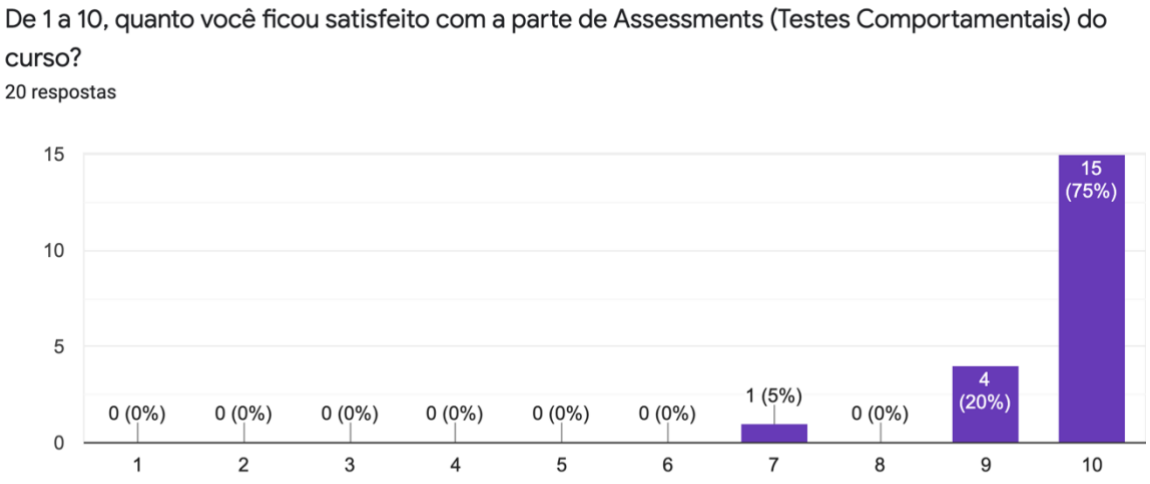
As perguntas 6, 7 e 8 fazem avaliação quanto ao formato das aulas. A 6 pede a avaliação referente as aulas do EAD, que foram as aulas gravadas e ministradas na plataforma EAD softskillsocial.club, que teve 95% de aprovação igual ou acima de nota 8. A questão 7 que faz referência à qualidade das aulas / plataforma referentes aos *assessments* comportamentais de autoconhecimento também tiveram 95% de aprovação igual ou superior a nota 8. Já a questão 8 que perguntava pelo nível de satisfação das aulas ao vivo aos sábados também tiveram aceitação igual ou acima de 8 em 95% dos participantes.

Figura 56 - pergunta 6 - formulário avaliação curso soft skills expert



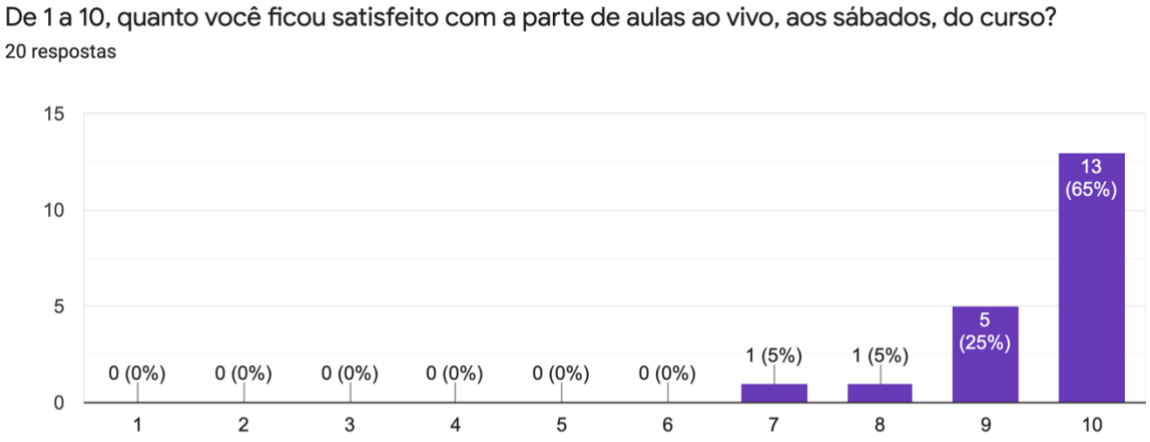
Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

Figura 57 - pergunta 7 - formulário avaliação curso soft skills expert



Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

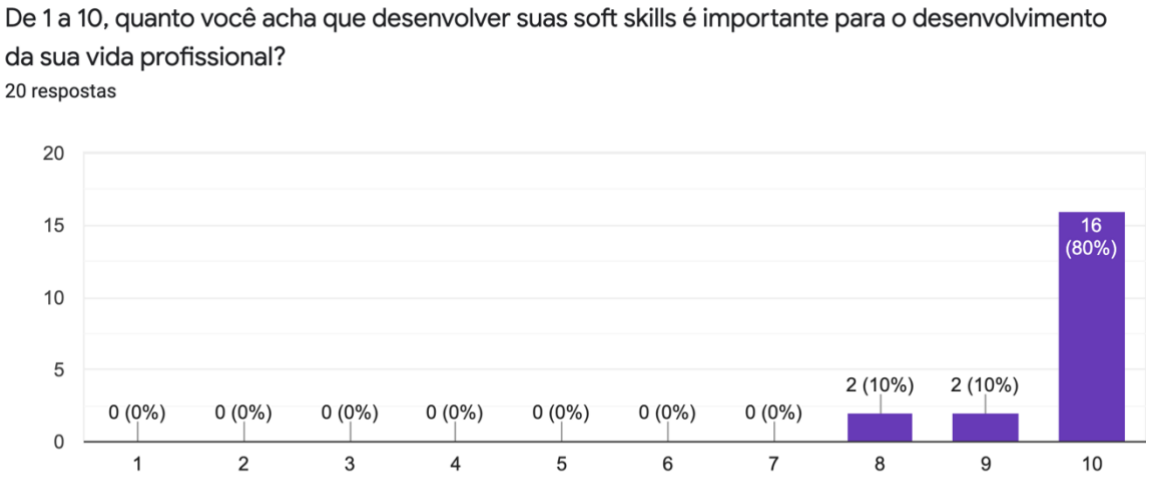
Figura 58 - pergunta 8 - formulário avaliação curso soft skills expert



Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

A pergunta 9 “De 1 a 10, quanto você acha que desenvolver suas soft skills é importante para o desenvolvimento da sua vida profissional?” teve como objetivo entender a importância do desenvolvimento das *soft skills* para a vida profissional dos participantes:

Figura 59 - pergunta 9 - formulário avaliação curso soft skills expert

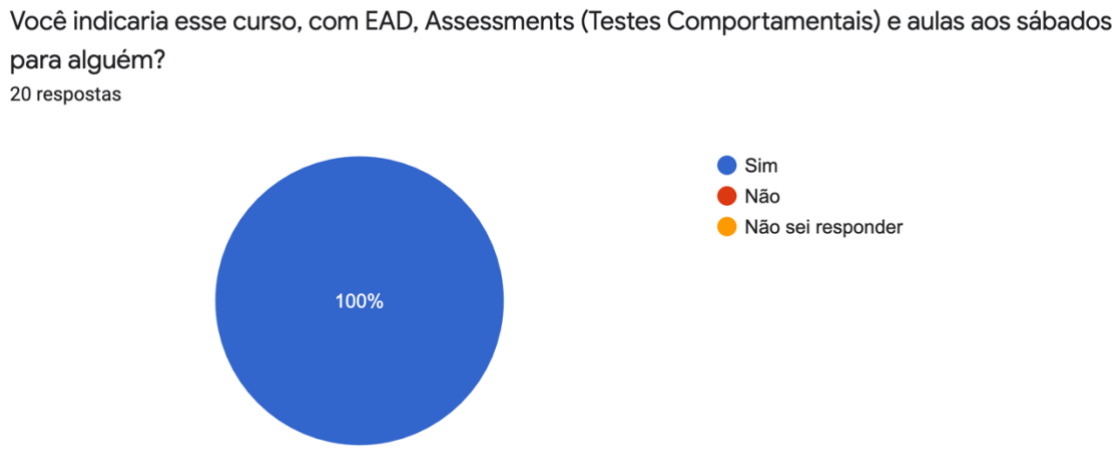


Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

100% dos alunos entendem, após o curso, que desenvolver soft skills é importante para suas vidas profissionais. Isso valida o curso como importante para os alunos.

A pergunta 10, “Você indicaria esse curso, com EAD, Assessments (Testes Comportamentais) e aulas aos sábados para alguém?” tem o objetivo de saber se os alunos indicariam o curso para outros profissionais. É uma forma de saber, a partir de futuras recomendações, se o curso faz sentido. Mais uma vez as respostas indicam um cenário otimista, onde 100% dos alunos indicariam o curso para pessoas conhecidas.

Figura 60 - pergunta 10 - formulário avaliação curso soft skills experts



Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

Também lançamos perguntas abertas, para saber mais informações dos alunos após a participação no curso. A pergunta 11 e 12, “Qual soft skill você acha que pode melhorar na sua carreira?” e “Quais soft skills você acha mais importante desenvolver no ambiente profissional, diante da nossa sociedade contemporânea e das mudanças que estamos vivenciando? Cite de 1 a 5 soft skills”, ajudam a responder os objetivos específicos lançados como desafio da pesquisa e do produto.

Figura 61 - pergunta 11 - formulário avaliação curso soft skills expert



Fonte: Pesquisa próprio autor google docs (formulário)

A pergunta 11 responde especificamente, na carreira do aluno que está respondendo a pergunta, qual soft skill faz mais sentido desenvolver após o curso. Isso mostra o desenvolvimento do autoconhecimento, tão importante e primeiro passo das *soft skills*, da inteligência emocional e do *coaching*.

E como respostas à pergunta 12, as soft skills citadas, pelo menos 1 vez, foram: Inteligência Emocional, Criatividade, *Accountability*, Antifragilidade, Adaptabilidade, Liderança, Empatia, Resiliência, Organização, Concentração, Comunicação, Resiliência, Autoconhecimento.

Por último, na pergunta 12, “Deixe um testemunho sobre o curso: O que aprendeu, quais competências desenvolveu, o que mais gostou, porquê indicaria para outras pessoas, o quanto vai te ajudar na sua vida profissional e qual soft skill você acha mais importante...?” tivemos os seguintes resultados. Lembrando somente que essa pergunta era a única não obrigatória.

“Acho que consegui recarregar motivos para dar sequência à minha carreira. Novos aprendizados, coisas que nem sonhava que existiam, me trouxeram a necessidade de mudanças.”

“Aprendi sobre competências, concentração, psicologia positiva, pontos fortes.”

“O curso é muito bom e importante para auxiliar nos desafios profissionais diários... por isso indicaria com certeza. Acredito que conseguimos melhorar algumas competências que as vezes não estavam sendo bem exploradas, e que

com certeza a partir de agora irá facilitar bastante na vida profissional. E para fechar, vou seguir com Adaptabilidade como minha soft skill de grande relevância. Pois no mundo de hoje precisamos dela o tempo inteiro."

"O curso teve uma importância imensa, os testes foram muito assertivos e está dando uma contribuição enorme para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. O Tétrade do tempo foi o que mais me impactou, vi como preciso me planejar e organizar melhor."

"Metodologia muito bem montada, abrangendo diversas áreas pessoais e profissionais. Lecionado de forma bastante didática e usando ferramentas de fácil compreensão. Indicaria para qualquer pessoa, pois ajuda no autoconhecimento, formando um espelho para suas emoções e características pessoais. Sem dúvida a inteligência emocional é a soft skill que mais vejo importância, pois ajuda a lidar bem com as próprias emoções e fazer disso um ponto de equilíbrio para todos os momentos e esferas da vida."

"Aprendi que existem competências tão importantes quanto as que somos doutrinados a investir. Com certeza indicaria, me abriu os olhos para diversas frentes que eu não imaginava que existiam. Autoconhecimento."

"Percebi de imediato uma mudança positiva na minha relação e conexão com meu gestor após participar do curso."

"Autoconexão é a chave da Inteligência Emocional, das Soft Skills, do Coaching... Falou do lado B do disco do aprendizado, do lado comportamental, falou de autoconhecimento e autoconexão. Não existe, no MUNDO, um curso mais perfeito sobre autoconhecimento que esse!!!!"

"Me fez enxergar que nem sempre precisamos de que as outras pessoas reconheçam nosso trabalho, pra sabermos que ele é bom!"

"A jornada do autoconhecimento e fundamental para o seu sucesso, seja pessoal ou profissional. Os assessments aliados as aulas e feedbacks recebidos pelo Orientador (André Schwambach) têm sido impulsionadores do meu desenvolvimento, tenho a clara noção de melhora quanto o meu déficit de atenção e também da melhoria do foco para o trabalho etc... Super recomendo e tenho a certeza que este curso será de grande valia para as pessoas que se propõem a fazê-lo e sentem a necessidade de melhora."

"Aprendi que o autoconhecimento é fundamental para uma vida plena."

“Gostei mais da parte dos Pontos Fortes... Nunca tinha pensado da forma que os Pontos Fortes são mais importantes de focar que os Pontos Fracos...”

“inteligência emocional, aprendi que é a capacidade de lidar bem com as próprias emoções e usar essa energia a meu favor, sem impulsividade ou arrependimento posterior. Todo profissional, independente da posição que ocupa na carreira, precisa de inteligência emocional para alcançar os objetivos que definiu para a carreira.

A principal competência que desenvolvi foi exatamente a inteligência emocional! O curso como um todo e excepcional, recomendo!!! Muito aprendizado nestas 4 semanas de curso!!!”

“Ainda não tive oportunidade de desenvolver todo o potencial das minhas competências, mas aprendi a me conhecer melhor e identificar minhas forças e fraquezas. Me ajudará muito no ambiente profissional pois pude entender certos comportamentos e buscar melhorias para um melhor relacionamento. Conhecer a si mesmo e visualizar por que o outro age de forma diferente de mim é essencial para o ambiente profissional e pessoal também.”

“Grande aprendizado e acima de tudo desenvolvimento dos conhecimentos que eu já tinha sobre o assunto, desenvolvi uma busca racional do que estava adormecido no subconsciente sobre meu autoconhecimento nas áreas profissional e pessoal. O que mais gostei foi a forma como o conteúdo foi sendo passado e abordado nas aulas aos sábados, inclusive também, por ter tido a oportunidade de fazer parte de uma turma diversificada e excepcional. Indico outras pessoas por saber o quanto tem sido importante as análises que tenho feito no decorrer e após o curso sobre soft skills na teoria e principalmente na prática para mim e a observação de outras pessoas no meio social. Já está ajudando muito, pois tenho me observado com mais atenção e ativo nas mudanças que percebo serem importantes. Na minha opinião a soft skill mais importante é o autoconhecimento, a partir daí fica mais fácil criticar as fortalezas, fraquezas e oportunidades, e então definir as prioridades a desenvolver.”

“Gostei muito do curso pela forma que foi conduzido de maneira objetiva, com exemplos do cotidiano que facilitou bastante o entendimento. Para mim, o embasamento realista de soft skill foi um dos maiores aprendizados além da

importância de criar conexões com as pessoas. Eu indico para todos pois o curso contribui muito para a convivência humana.”

“Não sabia como o autoconhecimento gerava conexão entre as pessoas. Interessante o fato de quanto mais autoconhecimento mais os relacionamentos melhoram... isso é o extremo da empatia!”

“Gostei mais da parte que falava sobre inteligências Múltiplas e da Maximização dos Pontos Fortes. Levarei isso para a minha vida...”

“Curso Fantástico, me abriu os olhos para coisas que eu nem sabia que existiam, como os pontos cegos no autoconhecimento...”

“O curso me permitiu enxergar meus pontos cegos e entender a me comunicar de maneira correta e positiva. O autoconhecimento adquirido será de grande valia para melhorar meus pontos de conexão. A didática foi excelente e os temas bem divididos e elaborados. Recomendo a todos fazer em esta jornada.”

6.2 ANÁLISE SWOT

Após resultado da pesquisa de avaliação e validação da Plataforma EAD softskillsocial.club e do seu curso *Soft Skills* Expert, foi necessário compreender as características do portal online, determinando seus pontos fortes e fracos em sua estrutura como a navegação, usabilidade, acessibilidade e conteúdo informacional, de acordo com a visão do público-alvo. Essas características foram então analisadas utilizando a matriz SWOT.

A análise SWOT consiste em uma matriz, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, que de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) é utilizada para demonstrar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um projeto. A matriz é dividida em 4 partes:

- S (Strengths): Os pontos fortes pertencentes ao projeto, de natureza controlável;
- W (Weaknesses): Os pontos fracos pertencentes ao projeto, de natureza controlável;
- O (Opportunities): As oportunidades externas que propiciam o sucesso do projeto, fora de controle;

- T (Threats): As ameaças externas que podem prejudicar o sucesso do projeto, fora de controle.

Adotando tais critérios, foram listadas as informações adquiridas ao longo do desenvolvimento da plataforma EAD, dos assessments e das aulas ao vivo durante 3 sábados seguidos, separando em suas devidas categorias.

6.2.1 FORÇAS (STRENGTHS)

Centralização de Informações sobre o tema: Foi solicitado pelos alunos um Blog que reúne as melhores informações e atualizações sobre o tema *soft skills*. O portal reúne matérias, notícias, trabalhos e pesquisas sobre o assunto, facilitando a procura das pessoas que se interessam pelo tema e solidificando o portal como referência no assunto.

Um dos únicos sites grátis em português sobre o tema: *Soft skills* é um tema pouco explorado no Brasil e muito pouco difundido junto aos profissionais no nosso país. Suas utilizações, seu mapeamento e, principalmente como se medem essas habilidades em cada pessoa. É fácil encontrar o que significa *soft skills*, mas é raro encontrar informações, cientificamente comprovadas, o que se fazer com elas, como melhorá-las, como saber em que nível, cada uma das principais *soft skills* se apresentam no comportamento de cada trabalhador. Devido a grande dificuldade de “ensinar” e “avaliar” e “medir” *soft skills* muitos cursos entregam “técnicas” ou ensinam *soft skills* como se ensina *hard skills*. Só se fala em soft skills como conteúdo, não como consequência de conhecimento + habilidades + atitude (CHA).

Novidade no tema: A utilização de soft skills como base do comportamento, como um segundo lado da educação, complementar às hard skills, é um conceito diferente e recente. Conforme vimos na fundamentação teórica dessa dissertação. É um termo mais difundido na área de formação da Administração, Liderança, Coaching, mesmo assim de forma pouco expressiva versus a sua comprovada importância. Tudo isso, torna o curso muito convidativo para que profissionais de qualquer área invista tempo e dinheiro no desenvolvimento dessas habilidades.

Site convidativo e didático: o foco em usabilidade e acessibilidade gerou uma plataforma com altas taxas de aprovação entre os usuários e alunos, como demonstrado na pesquisa de qualidade, aprovação acima de 80% nessa pesquisa e a proposta entregue de múltiplos formatos de ensino, através de vídeos, próprios, youtube, blog (textos), artigos, quizzes e testes interativos, etc.

6.2.2 FRAQUEZAS (WEAKNESSES)

Ausência de outros produtores de conteúdo e cursos: O canal de divulgação do site softskillsocial.club está aberto para Professores e Pesquisadores do tema *soft skills*. Qualquer pessoa pode usar o blog, a plataforma EAD e os recursos existentes digitais para divulgar seus conteúdos e informações sobre o tema. *Soft Skills* como Criatividade, Liderança, Empatia, Inteligência Emocional, Adaptabilidade e muitas outras podem ter cursos presentes nessa plataforma, afinal, a ideia é que seja criada uma bolha de excelência nesse site, que infelizmente, não recebeu adeptos ainda.

Nome em inglês, sem similar em português: O nome é de difícil compreensão, tradução e pronúncia. Muitas pessoas ficarão medo de aproximar-se do conteúdo, só pelo tema ser estrangeiro. Também acho complicado usar termos de língua estrangeira, mas realmente traduzi-lo faia perder o sentido. A história conta, que na década de 70, oficiais das forças armadas americanas divulgaram algumas habilidades importantes para a tropa se aproximar da população. Os militares eram vistos como duros, dominantes e até muitas vezes grossos com a população, devido à sua formação mais autoritária. Daí vem o nome soft skills, que são aas habilidades para deixar o relacionamento dos militares mais *soft* com a população. Mas, de qualquer maneira, o nome no Brasil atrapalha um pouco a interação com 100% da população.

Falta de exemplos de práticas: Inicialmente o site não possuía exemplos dos mapeamentos de soft skills, como se dar uma nota para essas habilidades. Os visitantes não faziam ideia de como medir soft skills. Com o feedback na pesquisa de qualidade, criou-se uma “landing Page” para mostrar como é a execução do curso de soft skills expert, exemplificando todos os mapas, notas e como se chega aos resultados.

6.2.3 OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)

Pandemia do COVID-19: Os períodos de quarentena intermitentes e a impossibilidade de reabertura antes da vacinação, dos cursos presenciais, geraram picos em alternativas online e digitais para a realização de cursos e obtenção de informações de como se portar no “novo normal”. Adaptabilidade, Criatividade, novas formas de trabalho e de relacionamentos vieram à tona, e a procura pelo tema *soft skills* aumentou muito.

Busca por novos Propósitos, Engajamento: A pandemia trouxe novas Profissões, novas formar de relacionamentos profissionais. Pessoas procuravam por pontos fortes que poderiam adaptar para voltar a ter engajamento com as novas formas de trabalho.

Busca por cursos EAD: Assim como os cursos universitários têm mais matrículas para cursos à distância que presenciais, os cursos online também sofreram um grande aumento de procura, pela facilidade, comodidade e pela aprovação das pessoas. C ada vez mais se consome cursos online no mundo.

Aumento progressivo do acesso à tecnologia no Brasil: Com a popularização do acesso à internet e do consumo de vídeos, cursos, plataformas etc., a tendência é que a população ganhe cada vez mais adeptos as plataformas digitais, seja para cursos, para jogos, para encontros e reuniões. As pessoas estão cada vez mais se acostumando a usar esses meios e vendo benefícios nisso, usando cada vez mais produtos digitais e virtuais.

Pesquisa brasileira, testando a usabilidade de novas ferramentas brasileiras: A plataforma digital servirá como guia para pesquisas científicas recentes disponibilizadas num único local, além das ferramentas lançadas no produto dessa dissertação, como o canvas ASAP.

6.2.4 AMEAÇAS (THREATS)

Tema em constante mudança: Por ser um tema moderno e pouco explorado, as inovações dentro do assunto ocorrem com alta frequência, dificultando assim o acompanhamento e registro de tais mudanças, mapeamentos e novas habilidades.

Alcance somente aos interessados: como o objetivo do site é educacional e social, e não comercial, o único incentivo para o seu acesso é a curiosidade do usuário sobre o assunto, de ainda assim o usuário precisará ter o discernimento para pesquisar as palavras-chave que o levará ao portal.

Baixo alcance: como a divulgação do site, blog e EAD é primariamente orgânica, ou seja, é preciso um interesse nativo para abastecer o impulso de pesquisar sobre o tema. Futuramente, é pretendido investir em divulgação e redes sociais para evidenciar a plataforma online.

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Para se chegar a uma conclusão, é necessário entender se os objetivos propostos do trabalho foram atingidos. Existem outras formas de avaliar o êxito de uma dissertação, mas a razão de existir desse trabalho é verificar se o produto cumpre ou não o objetivo. Importante ressaltar que o objetivo nem sempre é o resultado, por favor não confundir as coisas. Por exemplo: Vivemos, recentemente, uma avaliação científica da efetividade desse medicamento contra a COVID-19. Não significa que o remédio não ser eficaz contra a doença, que a pesquisa científica não foi válida. Muito pelo contrário!

Da mesma forma, nesse trabalho, o objetivo geral é “propor a formação continuada em *soft skills (habilidades comportamentais e atitudinais)* por meio de um portal interativo de recursos educacionais com convergência midiática.” Fizemos a ferramenta, o produto, o curso, blog e muito conteúdo, mapeamentos comportamentais, trouxemos casos reais para discussão e formação dos alunos para verificar se faria ou não a diferença na vida dessas pessoas. A ideia era muito parecida em avaliar se *soft skills* bem desenvolvidas trariam benefícios para a vida profissional dos alunos. Se sim, ótimo. Se não, ótimo também. Caso desse resultado negativo, assim como a pesquisa científica sobre a cloroquina, a nossa sobre *soft skills* também teria validade.

Então o objetivo geral, foi atingido com êxito. Foi priorizado a usabilidade e a acessibilidade do conteúdo para que a navegação fosse de fácil acesso para que os alunos, a audiência, em qualquer nível de conhecimento tecnológico pudesse ter acesso. O desenvolvimento e a validação do portal interativo softskillsocial.club em pesquisas realizadas com especialistas pertencentes ao público-alvo, buscando atender as necessidades apresentadas e fazer as mudanças necessárias apresentadas e sugeridas.

O feedback do público-alvo ao portal interativo foi positivo, atingindo as metas de aprovação, acima de nota 7 desejadas pelo projeto nos quesitos usabilidade, acessibilidade e transformação das habilidades comportamentais. As sugestões feitas através das perguntas abertas foram posteriormente adicionadas ao projeto, como a página blog, para divulgação e atualização de artigos divulgados pelo mundo sobre engajamento, *soft skills, coaching,* etc. Também foi expresso o desejo

de que o portal interativo continuasse sendo utilizado com mais informações e novidades na área. Tais índices de concordância indicam que a plataforma *online* foi validada pelos especialistas.

Portanto, como continuidade dessa pesquisa, pretende-se manter o portal interativo softskillssocial.club atualizado para assegurar e possivelmente aumentar sua relevância no âmbito da educação continuada, visando incentivar tanto a educação corporativa, com parcerias com companhias de grande, médio e pequeno porte, além de abertura de login grátis para todo e qualquer profissional que se interesse em fazer o curso.

Espera-se que os resultados deste projeto encorajem docentes e profissionais com larga experiência profissional a procurar novas maneiras de estimular o interesse dos alunos sobre competências de qualquer natureza. Informação, guardada somente com a pessoa que a possui, vale muito pouco. Quando se transforma informação em educação, se transforma mais que conhecimento, se transforma cidadão, emprego, sustentabilidade e qualidade de vida.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Fernando Neves. Psicologia para Gestores–Comportamentos de sucesso nas Organizações 2ª Edição. 2007.

BANCINO, Randy; ZEVALKINK, Claire. *Soft skill*: the new curriculum for hard-core technical professionals, Techniques, USA, v. 82, n. 5, p. 20-22, 2007.

BARBOSA, Christian. Triade Do Tempo, a. Elsevier Brasil, 2008.

BEZERRA, Charles. O designer Humilde: lógica e ética para inovação. São Paulo: Edições Rasari, 2008.

BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books. Rio de Janeiro, RJ. 2017.

JUNG, Carl Gustav. Four archetypes. Princeton University Press, 2012.

CHAPMAN, Gary. The five love languages: How to express heartfelt commitment to your mate. Moody Publishers, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole, 2005.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. A memorandum on lifelong learning. Lissabon. 2000

COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. FranklinCovey Co., 2016.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow: The psychology of happiness. Random House, 2013.

DEMO, Pedro. Educar pela pesquisa. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 2003. P.16

DWECK, Carol. Mindset: a nova psicologia do sucesso. Objetiva, 2017.

DRUCKER, Peter. Managing in a time of great change. Routledge, 2012.

EHLERS, U.D. Linking strategic directions for European eLearning beyond 2010. In: eLearningLisboa07 Conference Proceedings. Coordenação: Isabel Vilhena. Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação, Tipografia Guerra, Viseu, Lisboa: 2008

FARINA, Modesto. Psicodinâmica das cores em comunicação. São Paulo: Edgard Blücher, 1999

FILATRO, Andrea. Como preparar conteúdos para EAD. Saraiva Educação SA, 2018.

FISCHER, Gerhard. Lifelong learning—more than training. Journal of Interactive Learning Research, v. 11, n. 3, p. 265-294, 2000.

FOLLETT, Mary Parker. Creative experience. Longmans, Green and Company, 1924.

GANTZ, John; REINSEL, David. The digital universe in 2020: Big data, bigger digital shadows, and biggest growth in the far east. IDC iView: IDC Analyze the future, v. 2007, n. 2012, p. 1-16, 2012.

GARDNER, Howard; Inteligências Múltiplas: A teoria na prática. Porto Alegre: Artmedf, 1995.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). Métodos de Pesquisa. 1a Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODIN, Seth. Let's stop calling them *'soft skills'.* en ligne). www. sethgodin. com. Sur Internet: https://itsyourturnblog. com/lets-stop-calling-them-soft-skills-9cc27ec09ecb, 2017.

GOLEMAN, D. (2000), "Leadership that gets results", Harvard Business Review, March-April.

GOLEMAN, Daniel. O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas. Objetiva, 2012.

GRAY, Jim. What next? A dozen information-technology research goals. Journal of the ACM (JACM), v. 50, n. 1, p. 41-57, 2003. (https://groups.ischool.berkeley.edu/archive/how-much-info-2003/printable_report.pdf).

GREK, S. "Governing by numbers: the PISA 'effect' in Europe." Journal of Education Policy
24, 1: (2009)

GÜREL, Emet; TAT, Merba. SWOT analysis: a theoretical review. Journal of International Social Research, v. 10, n. 51, 2017.

HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos. Guia para exame oficial PMI. 5ª ed. Rio de
Janeiro: Elsevier, 2009.

JOSÉ FILHO, Mário; DALBÉRIO, Osvaldo. (Org.). Desafios da pesquisa. Franca: Ed. UNESP FHDSS, 2006.

KEMMIS, Stephen; MCTAGGART, Robin. The action researcher planner. Victoria, Australia: Deakin University, 1988.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVASSEUR, Robert E. People skills: Developing soft skills—A change management perspective. Interfaces, v. 43, n. 6, p. 566-571, 2013.

LEVIN, J. Estatística aplicada a ciências humanas. São Paulo: Harbra, 1985. p- 392.

LOBOSCO, Mark. Linkedin Report: These 4 ideas are shaping the future of HR and Hiring, 2019 (https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019)

MANN, Charles Riborg. Um estudo de educação em engenharia: preparado para o Comitê Conjunto de Educação em Engenharia das Sociedades Nacionais de Engenharia. Merrymount Press, 1918.

MARSTON, W. M. Emotions of Normal People. New York: Harcourt, Brace and Company, 1928

MATOS, Jorge Fernandes de. Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC. 2010. Tese de Doutorado.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz et al. Metodologia para a prática projetual do design: com base no projeto centrado no usuário e com ênfase no design universal. 2014.

MESTRINER, Fábio. Design de embalagem – curso básico. São Paulo: Prentice HaII,
2002a.

MCAFEE, Andrew et al. Big data: the management revolution. Harvard business review, v. 90, n. 10, p. 60-68, 2012. (https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution)

MINAYO, M. C. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOGI, Ken. Ikigai: os cinco passos para encontrar seu propósito de vida e ser mais feliz. Editora Alto Astral Ltda, 2018.

MORER, Albert Sangrà. E-learning value. In: eLearningLisboa07 Conference Proceedings. Coordenação: Isabel Vilhena. Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação, Tipografia Guerra, Viseu, Lisboa: 2008

MUNARI, B. Das coisas nascem coisas. São Paulo, Ed. Martins Fontes. 2008..

NEWELL, Diane. The smarter they are the harder they fail. Career Development International, 2002.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: inovação em modelos de negócios. Alta Books, 2011.

PHILLIPS P.L., “Briefing: A Gestão do Projeto de Design”, Editora Blucher, São Paulo, 2008

PHILLIPS, Patricia. P., PHILLIPS, Jack. J.. Hard numbers from *soft skills*: you can measure the impact and roi for *soft skill* programs de In: Phillips, Patricia. P., Phillips, Jack. J.; Ray, Rebecca. L. Measuring the Success of Leadership Development: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI. Alexandria, VA: ATD Press, 2015.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. Manual de recherche en sciences, 1995

RIOS, Jesus; CRABTREE, Steve. Crescimento brasileiro poderia ter um empurrãozinho. https://www.gallup.com/pt-br/175820/crescimento-brasileiro-empurr%c3%a3ozinho.aspx, 2012.

ROBBINS, Stephen p.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M.. A nova administração. Tradução: Luciano Antonio Gomide. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

RODRIGUES, Ana Luisa Braun. Ceci Zeli: sistema de identidade visual para uma marca de joias. 2020.

ROSENFELD, Louis; MORVILLE, Peter; ARANGO, Jorge. Information architecture: for the web and beyond (4. utg.). 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia da pesquisa. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, Edgar H. Identidade profissional: como ajustar suas inclin. NBL Editora, 1993.

SELIGMAN, Martin EP. Florescer: Uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar. Objetiva, 2012.

SILVEIRA, N. C., Pesquisa: Tecnologia em Educação Aplicada à Representação Descritiva. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciências da Informação. Campinas: 2007, v. 4, n.2. p 88-109, jan/jun 2007.

SOLOMON, Lou. Two-thirds of managers are uncomfortable communicating with employees. Harvard Business Review, 2016.

SIMON, H. A. The Sciences of the Artificial. Cambridge, MA. 1969

STERNBERG, Robert. La teoría triárquica de la inteligencia: comprender el autogobierno mental. Recuperado de https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=robert+sternberg+inteligencia&oq=robert+sternberg#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AlAwJrkCdF_IJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D6%26hl%3Dpt-BR, (consultado em março de 2021), 1985.

STUMPF, Ida Regina. Pesquisa Bibliográfica. In: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org). 2a ed. São Paulo: Atlas, 2006. 51-61 p.

TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W. B. Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.21, n.3. Brasília. Set/Dez 2005.

TEIXEIRA, Júlio Monteiro; HENRIQUE, Caroline Daufemback; DE ALCÂNTARA BRAGLIA, Israel. Proposta de fluxograma para design de interfaces digitais: um exemplo prático de como transformar informações de projeto em requisitos de função e conteúdo. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 5, p. 31531-31548, 2020.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e pesquisa, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

US CONTINENTAL ARMY COMMAND. CONARC *soft skills* training conference. Texas, 1972.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. Como ensinar e aprender competências. Porto Alegre: Artmed, v. 197, 2010.

Parecer do Orientador:
Rubrica:_____

Zabala e Arnau (2010)

"o ensino Universitário e seus derivados, centrados na exposição da matéria por parte dos Professores e o estudo posterior dos alunos, como vimos, somente servem para aquelas competências de caráter acadêmico nas quais a reprodução mais ou menos literal corresponde-se com o nível de eficiência desejado. Os métodos expositivos são eficazes quando a competência exigida do aluno consiste na enumeração dos conteúdos factuais, na descrição de fatos e de acontecimentos, na definição ou explicação de teorias de forma mais ou menos padrão em alguns casos, quando a competência consiste na resolução de problemas segundo formatos estereotipados; no entanto, sempre que se tenham estabelecido os meios para atender à diversidade dos alunos e medidas que fomentem uma autoestima e autoconceito favoráveis com relação à matéria, ou seja, um sistema avaliativo que contemple as características diferenciais dos alunos e incentive cada um deles segundo suas verdadeiras possibilidades."