

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

DIRCINÉIA BAIOCO COUTINHO

***HARD SKILLS E SOFT SKILLS*: uma visão do empregador sobre o discente da
Educação Profissional e Tecnológica (EPT)**

**VITÓRIA
2025**

DIRCINÉIA BAIOCO COUTINHO

***HARD SKILLS E SOFT SKILLS*: uma visão do empregador sobre o discente da
Educação Profissional e Tecnológica (EPT)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Rozélia Laurett.

**VITÓRIA
2025**

DIRCINÉIA BAIOCO COUTINHO

HARD SKILLS E SOFT SKILLS: uma visão do empregador sobre o discente da Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 03 de junho de 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Rozélia Laurett
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Msc. Everson Fraga das Mercês
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof.^a Dra. Arminda do Paço
Universidade Beira Interior

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de vivenciar inúmeros momentos de aprendizagem tão significativos para o meu crescimento profissional.

À minha família pelo amor, paciência e compreensão durante todo o processo. Sem o apoio de vocês, essa jornada teria sido muito mais difícil.

A toda equipe gestora do Ceet Talmo Luiz Silva onde atuo como professora, por ter proporcionado os ajustes necessários no meu horário de trabalho para que eu pudesse realizar meu curso de mestrado. Essa flexibilidade e apoio foram fundamentais para que eu pudesse conciliar minhas responsabilidades profissionais com meus objetivos acadêmicos.

Por fim, quero agradecer imensamente a minha professora orientadora Rozélia Laurett por ter aceitado me orientar durante o curso. Sua orientação precisa e apoio constante foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço pela confiança depositada em mim, pelas discussões enriquecedoras e pelas críticas construtivas que me ajudaram a crescer como pesquisadora.

“Faça o teu melhor, na condição que você tem,
enquanto você não tem condições melhores
para fazer melhor ainda.”

(Mario Sérgio Cortella)

RESUMO

As competências *hard* e *soft skills* são importantes em diversas áreas de atuação e servem como base para o desenvolvimento, educação e formação do indivíduo. O objetivo desse estudo foi compreender quais *hard* e *soft skills* são mais valorizadas pelos empregadores quando se trata de discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) do curso Técnico em Administração. Para atingir tal objetivo foi realizada pesquisa qualitativa, exploratória, com coleta de dados primários e corte transversal. O campo de estudo foram as pequenas, médias e grandes empresas do estado do Espírito Santo que já contrataram ou pretendem contratar discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) do curso Técnico em Administração. O público alvo foram proprietários de empresas e gestores. Os dados foram coletados por meio de 20 entrevistas com o auxílio de um roteiro semiestruturado e analisados por meio da análise temática. Os resultados identificaram 4 dimensões da categoria *hard skills*, Tecnologia da informação, Gestão organizacional, Comunicação escrita e Capacitação profissional enquanto a categoria *soft skills* identificou 5 dimensões, Desenvolvimento pessoal, Desenvolvimento profissional, Orientação para resultado, Gestão e planejamento e Colaboração e Integração interpessoal. Esse trabalho contribui com dados para a elaboração e aperfeiçoamento dos planos de cursos da educação técnica alinhada as demandas do mercado de trabalho e faz uma abordagem da lacuna existente na literatura ao analisar o ponto de vista dos empregadores em relação as *soft* e *hard skills* são mais valorizadas na EPT aos discentes do curso técnico em administração.

Palavras-chave: *hard skills*; *soft skills*; discentes; empresas; desempenho; empregador; Educação Técnica.

ABSTRACT

Hard and soft skills are important in several areas of activity and serve as a basis for the development, education and training of the individual. The objective of this study was to understand which hard and soft skills are most valued by employers when it comes to students of Professional and Technological Education (EPT) in the Technical Course in Administration. To achieve this objective, a qualitative, exploratory research was carried out, with primary and cross-sectional data collection. The field of study was small, medium and large companies in the state of Espírito Santo that have already hired or intend to hire students of Professional and Technological Education (EPT) in the Technical Course in Administration. The target audience was business owners and managers. The data were collected through 20 interviews with the help of a semi-structured script and analyzed through thematic analysis. The results identified 4 dimensions of the hard skills category, Information technology, Organizational management, Written communication and Professional training, while the soft skills category identified 5 dimensions, Personal development, Professional development, Results orientation, Management and planning and Collaboration and Interpersonal integration. This work contributes with data for the elaboration and improvement of technical education course plans aligned with the demands of the job market and addresses the gap in the literature by analyzing the employers' point of view in relation to which soft and hard skills are most valued in EPT for students of the technical course in administration.

Keywords: hard skills; soft skills; students; companies; performance; employer; Technical Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (EPT)	14
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	16
2.3 HARD SKILLS E SOFT SKILLS	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
4 ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 HARD SKILLS	32
4.1.1 Tecnologia da informação	33
4.1.1.1 Conhecimento digital e análise de dados	34
4.1.1.2 Utilização de ferramentas digitais	36
4.1.2 Gestão organizacional	37
4.1.2.1 Gestão contábil, financeira e legal.....	38
4.1.2.2 Gestão empresarial e operacional.....	39
4.1.3 Comunicação escrita.....	40
4.1.3.1 Produção textual e língua portuguesa.....	41
4.1.4 Capacitação profissional.....	41
4.1.4.1 Capacitação e experiência profissional.....	42
4.2 SOFT SKILLS.....	43
4.2.1 Desenvolvimento pessoal	45
4.2.1.1 Inteligência socioemocional	45
4.2.1.2 Crescimento pessoal	46
4.2.2 Desenvolvimento profissional	48
4.2.2.1 Crescimento profissional.....	48
4.2.3 Orientação para o resultado.....	49
4.2.3.1 Eficiência e resultados	49
4.2.3.2 Pensamento crítico e tomada de decisão.....	51
4.2.4 Gestão e planejamento	51
4.2.4.1 Gestão organizacional	52
4.2.5 Colaboração e integração interpessoal	53
4.2.5.1 Compromisso e motivação.....	54

4.2.5.2 Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	55
4.2.5.3 Valores profissionais e responsabilidade	57
4.2.5.4 Comunicação e liderança	58
5 DISCUSSÃO	60
6 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	77
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	79

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, a crescente demanda por automatização, internacionalização e as mudanças no ambiente de trabalho do século XXI, requerem dos colaboradores habilidades que as máquinas ainda não dominam (Hirudayaraj et al., 2021). Essa transformação desempenha um papel importante no crescimento de novas indústrias e na criação de novos empregos (Sheng, 2024). Nesse momento, possuir um conjunto de competências passa a ser importante principalmente no início da carreira (Grosemans & Cuyper, 2021). Para Noah e Aziz (2020) o desemprego derivado da ausência das competências sociais tem se tornado um desafio mundial para a maioria dos graduados.

Em um cenário de desemprego a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é reconhecida como forma de obter oportunidades de emprego, permanência ou transição no mercado de trabalho (Rego et al., 2021) pois engloba tanto a educação técnica quanto o aprendizado prático levando o indivíduo a certificações específicas de trabalho (Korseberg & Stalheim, 2024). O conceito de EPT pode ser definido como um conjunto de habilidades que contribui na preparação do aluno para o mercado de trabalho através de um processo de natureza técnica e prática (Pambudi & Harjanto, 2020). A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) propõe contribuir, através da qualificação, na redução de desigualdades sociais e no aprimoramento das competências educacionais do aluno, que são relevantes nos setores profissionais (Kleiman & Marques, 2018).

Neste contexto, as organizações requerem funcionários qualificados para resolver tarefas cada vez mais complexas o que implica que possuir as competências

corretas pode fazer toda a diferença (Ferreira et al., 2023). Dessa forma, o setor industrial reforça essa demanda buscando por profissionais que consigam se adaptar as novas tendências e atender às exigências dos novos contextos (Abelha et al., 2020). Nesse momento, os empregadores reconhecem que as habilidades técnicas e sociais são necessárias para a melhoria da eficiência e na organização das tarefas e equipes de trabalho. (Sanz-Ângulo et al., 2025). Diante desse cenário, é necessário que o funcionário possua treinamento e qualificação alinhados com relacionamento interpessoal (García-Álvarez et al., 2022).

De acordo com Montandon et al. (2021) as competências de caráter técnico são classificadas como *hard skills* enquanto as competências que apresentam características comportamentais são conhecidas como *soft skills*. De forma semelhante García-Álvarez et al. (2022) relacionam *hard skills* ao conhecimento técnico e acadêmico como conhecimentos necessários para desempenhar determinadas atividades e *soft skills* como competências transversais que reforçam a empregabilidade do indivíduo. Lamri e Lubarti (2023) referem-se as *hard skills* como habilidades técnicas, tangíveis e qualificáveis e que podem ser adquiridas por meio de treinamento e educação e as *soft skills* como habilidades pessoais, interpessoais e intrapessoais e frequentemente requerem dedicação, autorreflexão e autoaperfeiçoamento.

Neste sentido, estudos anteriores relacionados a competências de empregabilidade (Fajaryati et al., 2020; Lamri & Lubart, 2023) indicam que os empregadores, no momento da contratação, consideram a importância das *hard skills* e *soft skills*, ou seja, das competências técnicas e sociais. Dessa forma, para os empregadores, ser um indivíduo treinado e qualificado e com habilidades sociais é importante para a empregabilidade dos discentes (García-Álvarez et al., 2022). Ainda

de acordo com Pazil e Razak (2019) os empregadores procuram indivíduos com qualificações acadêmicas apropriadas e capacidade para competir com sucesso no mercado de trabalho. Para Fajaryati et al. (2020) os gestores necessitam de funcionários que detenham conhecimentos e habilidades para garantir um melhor desempenho.

Estudos relacionados às competências *hard skills* e *soft skills* estão sendo observadas nas organizações e também nas Instituições de Ensino, principalmente no que diz a respeito às competências interpessoais (Lamri & Lubart, 2023). Um estudo conduzido por Poláková et al., (2023) em indústrias de tecnologias inovadoras, com o objetivo de identificar a importância das *soft skills* para os empregadores, demonstra a alta procura das empresas por colaboradores com habilidades interpessoais.

Em uma universidade brasileira foi conduzido um estudo cujo objetivo era identificar processos que aprimoram e desenvolvam as habilidades técnicas e comportamentais dos estudantes de engenharia. Este estudo demonstrou que a modernização dos métodos pedagógicos facilita o desenvolvimento de diversas habilidades dos alunos (Ramos et al., 2023). Com isso, percebe-se a importância de as universidades adaptarem cada vez mais os currículos escolares para atenderem as novas demandas do mercado (Montalvan et.al, 2024). Para Lamri e Lubart, (2023) essa é uma oportunidade para que os educadores desenvolvam indivíduos tanto com habilidades técnicas quanto comportamentais.

Apesar das diversas contribuições dos estudos acima citados, as pesquisas encontradas sobre *hard* e *soft skill*, em sua maioria, estão direcionadas as escolas de ensino superior (Fernández-Arias et al., 2021; Liesa-Orús et al., 2020; Miranda et al., 2021; Qizi, 2020). São poucos os estudos relacionados à Educação Profissional e

Tecnológica (EPT) e à importância do desenvolvimento das competências. Outro fator observado na literatura é que a perspectiva do empregador em relação as competências necessárias ainda é pouco discutida. Apesar dos estudos tratarem das competências *hard* e *soft skills*, a ênfase maior percebida na literatura está voltada para a competência *soft skill* (Khartite, 2022; Kovacs & Zarandne, 2022; Touloumakos, 2020). Em grande parte, os estudos referentes às competências *hard* e *soft skills*, são provenientes de países em desenvolvimento (AlHouli & Al-Khayatt, 2020; Caggiano et al., 2020; Soemitra et al., 2023), no entanto são poucos os estudos encontrados no Brasil.

Baseado em estudos anteriores é possível identificar que as Instituições de Ensino Superior (IES) procuram evoluir e adaptar a qualidade de formação dos seus egressos preparando-os com as competências exigidas no mercado de trabalho (Almeida & Moraes, 2023), logo, cabe à Educação Profissional e Tecnológica (EPT), também se alinhar com as demandas atuais do mercado de trabalho. Diante do exposto, o objetivo desse estudo é compreender quais competências *hard* e *soft skills* são mais valorizadas pelos empregadores quando se trata de profissionais formados na Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no curso Técnico em Administração. Neste estudo a palavra competência será denominada *skills*.

Este estudo justifica-se para a teoria ao apontar a importância das *hard* e *soft skills* no trabalho, principalmente na área técnica profissional, tendo em vista que não foi encontrado na literatura um estudo que aborde a perspectiva do empregador sobre as competências *hard* e *soft skills* necessárias ao técnico profissional. Além disso, a discussão sobre *hard* e *soft skill* vem ganhando destaque no ambiente corporativo e acadêmico como mostram os estudos de García-Álvarez et al. (2022); Almeida e Moraes (2023); Lamri e Lubart (2023). Em se tratando da educação técnica essa

discussão torna-se ainda mais relevante, pois essa modalidade de ensino prepara os discentes com conhecimentos e habilidades desejáveis em diversas áreas de ocupação (Okoye & Edokpolor, 2021). Diante desse cenário, investigar quais *hard* e *soft skills* são mais valorizadas pelos empregadores aos discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) contribui para ampliar o conhecimento já existente e abordar a lacuna identificada (Steurer et al., 2023).

Como justificativa prática, essa pesquisa se propõe a contribuir com as Instituições de Ensino Profissional e Tecnológica (EPT) na construção dos planos de cursos e ementas curriculares especificamente do curso Técnico em Administração durante a formação do aluno, conforme a demanda do mercado de trabalho no que diz respeito às competências do profissional da área técnica, auxiliando na formação desse profissional. Pode ainda dar subsídio para que a Instituição de Ensino Profissional e Tecnológico (EPT) promova visitas técnicas alinhadas com as perspectivas dos empregadores, workshops, palestras e a estabelecer um canal de relacionamento com as empresas, colaborando no processo de ensino aprendizagem do aluno e no seu acesso ao mercado de trabalho. Além disso, pesquisar a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) se torna relevante, dado que essa foi a modalidade de ensino com maior crescimento no ano de 2023 (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2024).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (EPT)

A educação pode ser considerada como um esforço do indivíduo em desenvolver suas capacidades com o objetivo de melhorar sua qualidade de vida e da sociedade (Andhani et al., 2022). Para Marsico e Dazzani (2022) a educação é uma atividade humana em contínuo desenvolvimento. Partindo desse conceito compreende-se que o sistema educacional influencia e é influenciado pelas circunstâncias históricas e sociais (Rego et al., 2021).

Contudo, para garantir a adaptação do indivíduo diante a grande quantidade de conhecimento que são disponibilizados, é preciso alterar a forma de aprendizagem (Dewi et al., 2023). As habilidades para a vida tornam o indivíduo flexível e conectado com o meio ambiente enquanto promovem a sua autogestão (Nair & Fahimirad, 2019).

A partir dessa premissa Tapia Bernabé (2022) afirma que as instituições de ensino são capazes de construir um perfil de carreira profissional dos seus alunos durante o seu processo de formação. Nesse parâmetro encontram-se as instituições de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e as Instituições de Ensino Superior (IES) onde ambas desempenham um importante papel na educação, aprendizagem e no desenvolvimento das competências para as profissões do século XXI (Wild et al., 2020).

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) está relacionada aos aspectos educacionais que envolvem o estudo de tecnologias e ciências juntamente com o desenvolvimento de habilidades práticas e atitudes relacionadas a várias ocupações

da economia e sociedade (Okoye & Edokpolor, 2021). A formação técnica e profissional contribui para a qualificação do trabalhador e gera oportunidades no mercado de trabalho (Kleiman & Marques, 2018). Os indivíduos que participam dessa modalidade conseguem entrar no mercado de trabalho com mais facilidade através do desenvolvimento de competências e conhecimentos profissionais (Rego et al., 2021).

O objetivo principal da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é equipar o indivíduo com conhecimento e habilidades para que ele possa progredir na carreira em diversas áreas de ocupação (Okoye & Edokpolor, 2021). Ou seja, a EPT habilita, através de processos técnicos e práticos, jovens e adultos, para uma vida profissional (Pambudi & Harjanto, 2020). Esse preparo implica em práticas pedagógicas inovadoras e ferramentas de ensino para a aprendizagem dos estudantes, preparando os alunos para atender as demandas tecnológicas da sociedade (Kleiman & Marques, 2018).

É necessário estabelecer um vínculo entre a EPT e o mercado de trabalho para apoiar o desenvolvimento de habilidades entre os alunos uma vez que o trabalho organizacional também é responsável em desenvolver habilidades empregáveis aos estudantes da EPT (Okoye & Edokpolor, 2021). A estrutura da EPT vem sendo melhorada de maneira a atender as necessidades do mercado de negócios, preparar profissionais e empregar conhecimentos de forma criativa e inovadora (Rego et al., 2021). Pambudi e Harjanto (2020) acreditam ainda que é possível identificar uma relação entre o nível de educação profissional de um país com o seu crescimento econômico.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A Economia Global está inserida em um ambiente de constantes mudanças como: crescente concorrência, crise econômica e inovação tecnológica (Dzwigol et al., 2020) que faz com que as demandas do mercado de trabalho mudem constantemente (Caggiano et al., 2020). Essas mudanças acabam exigindo agilidade e receptividade por parte das empresas fazendo com que tenha maior capacidade de gestão e de controle em seus sistemas e processos (Anning-Dorson, 2021). Nesse sentido, torna-se importante que o indivíduo se adapte a esse contexto organizacional (Poláková et al., 2023) e desenvolva novas competências, a fim de permanecer no mercado de trabalho (Jantarachot & Lalaeng, 2023).

Assim para Silveyra et al. (2020) as competências são importantes em diversas áreas e servem como base para o desenvolvimento, educação e formação do indivíduo. Para Dzwigol et al. (2020) as competências são utilizadas como ferramenta de avaliação onde permitem que os empregadores avaliem o desempenho do trabalho e analisem não apenas os resultados, mas também a forma que esses resultados foram obtidos.

Estudos relacionados a competência tem se intensificado em vários campos de atuação (Elsawah et al., 2023; Kruiyen & Van Genugten, 2020; Touloumakos, 2020; Wong, 2020) e apresentados com diferentes conceitos pela literatura. Para Loufrani-Fedida e Aldebert (2020) é a capacidade pessoal, coletiva ou empresarial de mobilizar e acordar recursos como conhecimentos, habilidades e atitudes para a realização de atividades ou ações.

O termo Competência também pode ser classificado segundo Elsawah et al. (2023) como um conjunto coletivo de habilidades e competências inerentes ao

indivíduo. Já González García et al. (2020) defende que as competências essenciais estão relacionadas ao aprendizado coletivo e na criação de produtos e serviços integrado a conhecimentos e tecnologias. Shet e Pereira (2021) afirmam que é necessário que as organizações estabeleçam regras/padrões para cumprir as metas e objetivos da organização. Para que essa condução ocorra de forma harmoniosa, cabe aos Gestores Organizacionais alinhar competências com a realidade da empresa (Liu, 2021). Dessa forma, ao focar numa gestão por competência a Organização encontra meios para selecionar seus colaboradores, treiná-los e medir seu desempenho (Wong, 2020). Esta pesquisa baseia-se na definição de competência proposta por Loufrani-Fedida e Aldebert (2020) como referencial principal onde competência é definida como a capacidade de utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes na realização de ações individual, em grupos e nas empresas.

Nesse sentido, a gestão por competência passa a ser uma ferramenta essencial para a Gestão de Recursos Humanos, porque impulsiona o seu desenvolvimento e melhora o desempenho dos colaboradores alinhando-os à missão da empresa (Figueiredo et al., 2022). Assim, cabe aos gestores acreditarem na importância da Gestão Empresarial como forma de aumentar a competitividade em seu mercado (Dzwigol et al., 2020; Shet & Pereira, 2021).

Os modelos de competências dos gestores executam um papel significativo na política pessoal e na avaliação do desempenho do trabalho (Dzwigol et al., 2020). Também fornece base para medir e investigar os diferentes critérios de atuação e levar a compreensão dos aspectos relacionados ao desenvolvimento do trabalho (Shet & Pereira, 2021).

Diante dos desafios do dia a dia a formação do indivíduo se torna eficaz quando direcionada ao local de trabalho, garantindo que o aprendizado seja mantido e

aplicado na carreira profissional (Wisshak & Hochholdinger, 2020). As empresas necessitam de colaboradores que tenham capacidade de adaptação diante as novas circunstâncias (Idkhan et al., 2021). Para isso, os modelos educacionais precisam observar e acompanhar a evolução das competências exigidas pelas disciplinas cursadas pelos alunos para identificar as competências que os estudantes precisam aprimorar para ingressarem no mercado de trabalho (Gonzáles-Pérez & Ramírez-Montoya, 2021).

Essas competências, importantes no Século XXI, são conhecidas como *hard skills* e *soft skills* e a combinação de tais competências torna-se importante para um bom desempenho no ambiente de trabalho (Lamri & Lubart, 2023). As competências *hard* e *soft skills*, essenciais, são consideradas fatores importantes na competitividade e empregabilidade do indivíduo (Kovács & Zarándné, 2022). Os empregadores procuram graduados com habilidades *hard* e *soft skills*, portanto, aos recém-formados, cabe prepararem-se com as competências interpessoais necessárias para conquistar e se manter em um emprego do século XXI (Khartite, 2022).

2.3 HARD SKILLS E SOFT SKILLS

O mercado empresarial está em constante mudança, o que faz com que as empresas procurem novas competências para assim manter ou aumentar a competitividade (Montalvan et al., 2024). As competências que os funcionários possuem cria valor econômico, aumenta a competitividade e contribui para o desenvolvimento da organização (Salman et al., 2020) e tornam-se importantes no desempenho das atividades individuais (Kruyen & Genugten, 2019). Com isso, o local de trabalho atual exige trabalhadores qualificados para enfrentar tarefas cada vez mais complexas em todos os setores da organização (Ferreira et al., 2023). Por esse

motivo é necessário que as instituições de ensino se adaptem a essas mudanças do ambiente no qual estão inseridas a fim de capacitar os alunos com as competências necessárias exigidas no mercado de trabalho (Kovacs & Zarándné, 2022).

Esse novo ambiente de trabalho irá demandar uma variação de conhecimento e competências principalmente nas competências *hard skills* e *soft skills* (Kozlovsky et al., 2022). Essas competências de acordo com García-Álvarez et al. (2022) são objetivos valiosos na combinação e domínio de novos conhecimentos, práticas, atitudes e valores desejáveis que fazem parte da vida profissional e que são necessárias no momento de encontrar ou permanecer em um emprego. Dogara et al. (2020) acredita ainda que as *soft skills* complementam as *hard skills* e são fundamentais para a realização de diversos tipos de eventos ou tarefas.

Em se tratando de competências *hard skills* Kovacs e Zarandné (2022) as consideram como o conhecimento técnico, que pode ser calculado e mencionado, adquirido na educação e está relacionado com as competências exigidas pelos empregadores como, por exemplo, competências digitais, linguísticas e matemática. Em sua definição Lista et al. (2022) denominaram *hard skills* como um conjunto de ferramentas e técnicas utilizadas na melhoria dos processos e no desempenho das operações e que podem ser compartilhadas com outras pessoas por meio de recursos como textos, vídeos, imagens, entre outros. Lyu e Liu (2021) acreditam ainda que as competências *hard skills* levam os funcionários a competirem nas suas atividades.

Em relação às competências *soft skill* Salem (2022) a definiu como um conjunto dinâmico de competências cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas. Já Lyu e Liu (2021) afirmam que essas competências estão relacionadas às habilidades que possibilitam os funcionários a se adequarem ao local de trabalho conforme as suas habilidades intrapessoais. Khartite (2022) afirma que as competências *soft skills*

podem moldar ou influenciar a forma como as pessoas interagem umas com as outras. Essas competências também foram denominadas como não cognitivas por Kovacs e Zarandné (2022) e de habilidades pessoais, de empregabilidade e emocionais de acordo com Dubey e Tiwari (2020).

Os empregadores buscam competências *soft skills* específicas no momento da contratação - exemplo, a gestão do tempo - (Qizi, 2020). De acordo com Fernández-Arias et al. (2021) as competências *hard* e *soft skills* são essenciais para desenvolver habilidades necessárias em quaisquer profissões. Nesse sentido, autores como Borges e Souza, 2024; Caggiano et al., 2020; Qizi, 2020; Soemitra et al., 2023, identificaram competências *hard skills* e *soft skills* necessárias tanto para os estudantes quanto para o mercado de trabalho. Portanto é necessário que os graduados combinem perfeitamente competências *hard* e *soft skills*, com o intuito de obter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (Jantarachot & Lalaeng, 2023; Sujová et al., 2021; Montalvan et al., 2024).

As competências *hard skills* são relevantes na formação do estudante, pois trata-se de habilidades e competências específicas para as atividades laborais e que são necessárias na execução de uma tarefa ou trabalho específico (Colombo et al., 2019). Essa pesquisa identificou, através da literatura, diversas competências *hard skills* necessárias para os estudantes como: capacidade empreendedora, (Soemitra et al., 2023); conhecimento e competência digital (Jantarachot & Lalaeng, 2023); gerenciamento digital (Idarraga & Romero, 2024); nível de produtividade (Jantarachot & Lalaeng, 2023).

Em se tratando de *soft skills* AlHouli e Al-Khayatt (2020) consideram que essas habilidades deveriam ser inseridas nos programas de aula acadêmicos devido a sua

importância em diversos aspectos da vida do aluno. Na literatura pode-se encontrar as seguintes competências *soft skills* relevantes na formação dos alunos: aprendizagem (Borges & Souza, 2024); autocontrole (AlHouli & Al-Khayatt, 2020); autonomia (Borges & Souza, 2024); capacidade analítica (Borges & Souza, 2024); comprometimento (Borges & Souza, 2024); comunicação (Borges & Souza, 2024; crescimento pessoal (Idarraga & Romero, 2024); criatividade (Borges & Souza, 2024; empregabilidade (AlHouli & Al-Khayatt, 2020); escuta, ética, flexibilidade, iniciativa, liderança, organização, metódico, orientação para o cliente, orientação para resultados, pensamento crítico, pensamento multidisciplinar, profissionalismo, relacionamento Interpessoal, resolução de problemas, tomada de decisão (Borges & Souza, 2024).

Além da necessidade da gestão do tempo (Qizi, 2020); inteligência emocional (Borges & Souza, 2024; Jantarachot & Lalaeng, 2023); lidar com relacionamentos (Jantarachot & Lalaeng, 2023); motivação para o trabalho (Fernández-Arias et al., 2021); orientação para a ação (Caggiano et al., 2020); pensamento crítico (Borges & Souza, 2024); reconhecer as emoções nos outros (Caggiano et al., 2020; Jantarachot & Lalaeng, 2023); resolução de problemas (AlHouli & Al-Khayatt, 2020); tolerância ao estresse (Qizi, 2020); trabalho em equipe (Borges & Souza, 2024); trabalho sob pressão (Caggiano et al., 2020).

Portanto, as instituições de ensino devem preparar estudantes para desenvolverem competências que lhes deem condições para adaptarem-se ao futuro mercado de trabalho (Soemitra et al., 2023). Percebe-se com isso a existência de um amplo conjunto de competências (*hard* e *soft skills*) tratadas pela literatura e que são requeridas aos estudantes em diferentes setores educacionais e nacionalidades para inserção no mercado de trabalho, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Competências identificadas em Instituições de Ensino

	Competências	Definição	Tipo de competência	Setor educacional	País	Autores
C1	Capacidade Empreendedora	Capacidade em abrir um negócio.	Hard Skills	Ensino Superior	Indonésia	Soemitra et al. (2023)
C2	Conhecimento e competência digital	Conhecimentos básicos em competências linguísticas, língua inglesa, matemática, científico, econômico, tecnológico, multicultural e global.	Hard Skills	Ensino Superior	Tailândia	Jantarachot e Lalaeng (2023)
C3	Gerenciamento Digital	Capacidade de desenvolver conhecimentos, competências, aptidões, atitudes e comportamentos através da utilização das TIC (Tecnologia da informação e comunicação).	Hard Skills	Ensino Superior	Colômbia	Idarraga e Romero (2024)
C4	Nível de produtividade	Capacidade de priorizar, planejar e gerenciar a atividade, usar efetivamente equipamentos, programas, redes e acessórios de TI (tecnologia da Informação)	Hard Skills	Ensino Superior	Tailândia	Jantarachot e Lalaeng (2023)
C5	Aprendizagem	Capacidade de adaptação a novas tarefas, funções ou desafios de forma eficiente e fácil, com interesse de aprender coisas novas e busca na melhoria contínua.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C6	Autocontrole	Capacidade de gerenciar seu comportamento, emoções e desejos sob estresse.	Soft Skills	Ensino Superior	Kuwait	AlHouli e Al-Khayatt (2020)
C7	Autonomia	Capacidade de autogovernança e de concluir as atividades de forma independente, sendo responsável por suas próprias ações.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C8	Capacidade analítica	Capacidade de compreender e explicar cada parte de um todo, de reconhecer o que precisa ser feito e planejar as ações necessárias.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C9	Comprometimento	Ser responsável com o trabalho.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C10	Comunicação	Capacidade de transmitir informações, oralmente e escritas de forma eficaz para que sejam bem recebidas e compreendidas.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)

C11	Crescimento Pessoal	Capacidade de desenvolver a autoeficácia e o autocuidado para uma melhor compreensão de si mesmo.	Soft Skills	Ensino Superior	Colombia	Idarraga e Romero (2024)
C12	Criatividade	Capacidade de identificar e criar ideias, oportunidades e soluções práticas para problemas.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C13	Empregabilidade	Capacidade de conseguir emprego e manter um bom nível de desempenho no seu trabalho.	Soft Skills	Ensino Superior	Kuwait	AlHouli e Al-Khayatt (2020)
C14	Escuta	Capacidade de compreender o que está sendo relatado.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C15	Ética	Capacidade de seguir as regras e preceitos de valor, ordem, moralidade, de comportamento social e responsável, com conhecimento dos aspectos legais.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C16	Flexibilidade	Capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente com diferentes situações face à mudança, sendo flexível e adaptável.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C17	Gestão do tempo	Capacidade de planejar e exercer controle consciente do tempo gasto em atividades específicas.	Soft Skills	Ensino Superior	Uzbequistão	Qizi (2020)
C18	Iniciativa	Capacidade de propor e executar ações sem que outros as solicitem, ser ativo e otimista diante dos desafios.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C19	Inteligência emocional	Capacidade de reconhecer e compreender verdadeiramente os próprios sentimentos, pensamentos e emoções e de lidar com as emoções que surgem de forma adequada.	Soft Skills	Ensino Superior	Tailandia	Jantarachot e Lalaeng (2023)
		Capacidade de controlar emoções.		Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C20	Lidar com relacionamentos	Capacidade de estar atento às emoções dos outros.	Soft Skills	Ensino Superior	Tailandia	Jantarachot e Lalaeng (2023)
C21	Liderança	Capacidade de liderar e motivar outros, planejar, organizar e dirigir atividades para alcançar os objetivos estabelecidos.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)

C22	Metódico	Capacidade de usar um conjunto ordenado de passos definidos por um método ou técnica para resolver um problema particular.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C23	Motivação para o trabalho	Capacidade de aprendizagem que eleva as competências relacionadas a comunicação e interfere no comportamento e aprendizagem dos estudantes.	Soft Skills	Ensino Superior	Estados Unidos	Fernández-Arias et al.(2021)
C24	Organização	Capacidade do indivíduo em avaliar e executar tarefas dentro do prazo estabelecido evitando desperdícios.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C25	Orientação para a ação	Capacidade de criar ativamente um ambiente humano e agradável no local de trabalho.	Soft Skills	Ensino Superior	Europa	Caggiano et al. (2020)
C26	Orientação para o cliente	Capacidade de identificar e encontrar as necessidades do cliente; maximizar e gerenciar a satisfação do cliente no ambiente de trabalho.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C27	Orientação para resultados	Capacidade de atingir ou superar metas e objetivos de vendas; informar aspectos do projeto por meio de diferentes resultados.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C28	Pensamento crítico	Capacidade de determinar, de forma cuidadosa e deliberativa, a aceitação ou rejeição de informação, saber orientar o seu comportamento e analisar criticamente o seu desempenho. Capacidade de escolha através do raciocínio reflexivo.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C29	Pensamento multidisciplinar	Capacidade de utilizar o conhecimento de diferentes assuntos para resolver problemas complexos e interagir com facilidade com pessoas de outras culturas.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C30	Profissionalismo	Capacidade em manter o comportamento profissional em todas as situações, de negociar com pessoas em prol de todos.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C31	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se comportar de forma a aumentar a probabilidade de atingir metas, ter um bom relacionamento interpessoal em situações favoráveis ou não.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)

C32	Reconhecer as Emoções nos Outros	Capacidade de compreender os pensamentos, condutas, sentimentos e preocupações das pessoas.	Soft Skills	Ensino Superior	Europa	Caggiano et al. (2020)
		Capacidade de compreender os sentimentos dos outros, ter empatia, cuidar dos sentimentos dos outros.		Ensino Superior	Tailândia	Jantarachot e Lalaeng (2023)
C33	Resolução de problemas	Capacidade de resolver conflitos de interesses no espaço de trabalho; capacidade de compreender, articular e resolver problemas complexos.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
		Capacidade de enfrentar eficazmente os desafios diários e os estressores sociais.		Ensino Superior	Kuwait	AlHouli e Al-Khayatt (2020)
C34	Tolerância ao estresse	Capacidade de demonstrar resistência em situações complicadas ou estressantes.	Soft Skills	Ensino Superior	Uzbequistão	Qizi (2020)
C35	Tomada de decisão	Capacidade de avaliar e tomar decisões apropriadas, com base nas informações escolhendo soluções racionalmente.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C36	Trabalho em equipe	Capacidade de um indivíduo atuar efetivamente em equipe e contribuir para os objetivos definidos, sabendo negociar, trocar informações e respeitar mutuamente.	Soft Skills	Ensino Superior	Brasil	Borges e Souza (2024)
C37	Trabalho sob pressão	Capacidade de desempenhar as suas funções em circunstâncias adversas, mantendo a eficiência.	Soft Skills	Ensino Superior	Europa	Caggiano et al. (2020)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2024).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por objetivo compreender quais competências *hard e soft skills* são mais valorizadas pelos empregadores quando se trata de profissionais formados na Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no curso Técnico em Administração. Para tal foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória, com coleta de dados primários e corte transversal. A pesquisa qualitativa é uma abordagem que permite compreender em profundidade as competências necessárias aos discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), pois busca compreender as percepções e experiências dos potenciais contratantes desses discentes em profundidade.

O campo de pesquisa foram empresas de pequeno, médio e grande porte do Estado do Espírito Santo (ES) que já contrataram ou pretendem contratar discentes formados ou em formação da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) especificamente do curso Técnico em Administração. Para uma melhor compreensão do processo foi analisado em específico o curso Técnico em Administração. De acordo com uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2021) revelou que 62% dos alunos que iniciam o curso da EPT sem emprego conseguem trabalho durante ou após o curso em diversos segmentos econômicos. Isso sugere que os cursos técnicos fornecem habilidades e conhecimento que são valorizados pelas empresas nos mais diversos setores.

A opção da escolha de empresas de pequeno e médio porte ocorre devido ao fato de serem empresas importantes no desenvolvimento econômico na maioria das economias mundiais, além de serem flexíveis às mudanças técnicas e com melhor

adaptação as variações do mercado e dos clientes (Gherghina et al., 2020). Já a escolha por empresas de grande porte se dá pela sua significância no crescimento e expansão de produtos e serviços através dos seus processos e estruturas eficientes (Aray et al., 2023).

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS, 2025) classifica as empresas em pequeno, médio e grande porte de acordo com a sua Receita Bruta Operacional (RBO) ou conforme o faturamento anual. De acordo com o BNDS, são consideradas empresas de pequeno porte aquelas com um faturamento entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões anualmente, de médio porte as empresas que possuem um faturamento entre R\$4,8 milhões e R\$ 300 milhões anual e de grande porte as empresas com faturamento acima de R\$300 milhões anualmente.

A escolha do Estado do Espírito Santo se dá pelo fato do estado apresentar bons índices de liberdade econômica, competitividade e solidez fiscal (Governo do Estado do Espírito Santo [Governo ES], 2024), além de ser um mercado com Recorde de abertura de novas empresas no ano de 2023 (Secretaria de Estado da Fazenda [SEFAZ], 2024). Além disso, essa escolha também considera aspectos práticos como a acessibilidade de conveniência da amostragem.

O campo de estudo foram proprietários e gestores dessas empresas. Foi utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade usando a técnica de bola de neve, onde os participantes indicaram outros potenciais entrevistados. Os dados primários foram coletados a partir de uma entrevista com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturado.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido a partir do referencial teórico e dividido em três etapas. A primeira etapa consta no primeiro contato com o entrevistado bem

como a apresentação do tema a ser pesquisado, da confidencialidade da entrevista e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A). Nessa etapa o entrevistado foi informado que toda a conversa está sendo gravada e o seu anonimato será preservado recebendo um código para identificação (E1, E2, E3 e assim sucessivamente).

Na segunda etapa foi realizada a entrevista de acordo com os tópicos propostos no roteiro semiestruturado. A terceira e última etapa trata das considerações finais, das informações, do agradecimento e do fechamento da entrevista. O roteiro completo se encontra no Apêndice B

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas conduzida de maneira remota ou presencialmente sendo 9 entrevistados presencialmente e 11 entrevistados por meio da plataforma *Zoom*. Esse número de entrevistado foi o suficiente, pois alcançou-se a saturação teórica. O primeiro contato aconteceu via *WhatsApp*, sendo apresentada a pesquisa, bem como o tempo médio de duração e solicitada a participação formal do entrevistado. As entrevistas foram agendadas com antecedência de acordo com a agenda de cada participante. As entrevistas tiveram duração média entre 10 e 40 minutos e foram todas gravadas e arquivadas.

As entrevistas ocorreram nos meses de Novembro e Dezembro de 2024 e Janeiro de 2025. A descrição dos 20 entrevistados está organizada conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Função	Tempo de atuação	Porte da Empresa
E1	29	F	Técnico	Gestor de RH	2,6 anos	Médio
E2	49	M	Superior	Sócio-Diretor	5 anos	Médio
E3	42	F	Superior	Gestor de RH	8 anos	Grande

E4	50	F	Superior	Gestora Administrativa	4 anos	Grande
E5	47	M	Superior	Gestor Executivo	27 anos	Grande
E6	31	F	Superior	Gestora de RH	1 ano	Pequeno
E7	35	F	Superior	Gestora Administrativa	1 ano	Grande
E8	56	M	Superior	Gestora Administrativa	06 anos	Médio
E9	35	F	Especialização	Gestor de RH	1,3 anos	Médio
E10	44	M	Superior	Proprietário	2 anos	Pequeno
E11	47	M	Superior	Gestor Operacional	18 anos	Grande
E12	51	M	Superior	Gestor Administrativo	16 anos	Grande
E13	54	M	Técnico	Gestor de compras	8 meses	Grande
E14	45	M	Superior	Gestor Administrativo	8 anos	Grande
E15	37	M	Superior	Gestor Administrativo	4 anos	Grande
E16	41	M	Superior	Gestor Operacional	13 anos	Grande
E17	31	F	Técnico	Gestora de RH	4 anos	Médio
E18	27	F	Ensino médio	Proprietária	4 anos	Pequeno
E19	47	F	Superior	Proprietária	10 anos	Médio
E20	41	F	Superior	Proprietária	08 anos	Pequeno

Legenda: E – Entrevistado; F- Feminino e M – Masculino.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Após realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas utilizando recurso digital pelo site *Transkriptor*. A transcrição foi revisada manualmente como forma de garantir a precisão do conteúdo. A seguir as transcrições foram tratadas por meio de análise temática com o auxílio do *Excel*. De acordo com Braun e Clarke (2006) a análise temática é um método utilizado para analisar, identificar e relatar padrões pertencentes a dados, oferecendo uma abordagem acessível e flexível para analisar dados qualitativos.

Todas as etapas da pesquisa foram conduzidas com atenção à fidelidade e transparência na análise. A codificação foi realizada de forma sistêmica permitindo

interpretar e organizar os dados de maneira estruturada. Dessa forma a partir dos códigos de primeira ordem foram gerados códigos de segunda ordem que deram origem as dimensões agregadas. A seguir apresenta-se a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas com os 20 participantes da pesquisa. Percebe-se a partir da fala dos entrevistados, a importância tanto das *hard* quanto das *soft skills*, no momento da entrevista, para se destacar no mercado de trabalho. As entrevistas evidenciaram que as *hard* e *soft skills* são importantes nas mais diversas áreas de atuação e servem como base para o desenvolvimento, educação e formação do indivíduo (Silveyra et al., 2020). As *hard skills*, estão relacionadas as competências técnicas e as *soft skills* referem-se as competências comportamentais (García-Álvarez et al., 2022).

No referencial teórico haviam sido identificadas 4 *hard* e 33 *soft skills* (Figura 1). Durante as entrevistas foram evidenciadas 1 *hard* e 19 *soft skills* já mencionadas em estudos anteriores e foram mencionadas pelos entrevistados 24 novas *hard* e 41 novas *soft skills* o que permitiu validar os achados das pesquisas anteriores e identificar novas competências para o curso técnico em administração.

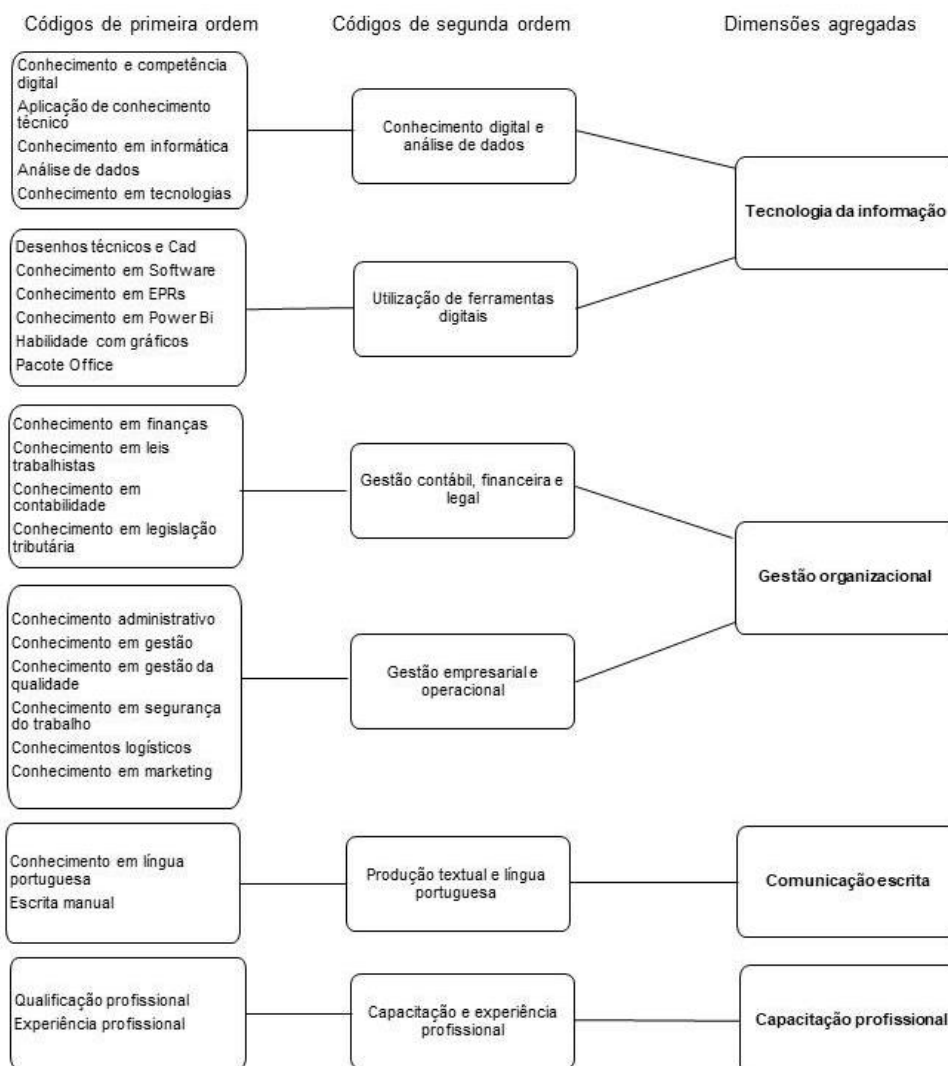
Assim, por meio das 20 entrevistas foram evidenciadas 85 competências sendo 25 referentes as *hard skills* e 60 *soft skills* que são requeridas pelas empresas que contrataram e/ou contratam aluno do curso técnico em administração. Essas 85 *skill* representam os códigos de primeira ordem relacionados a *hard* e *soft skills*. Esses códigos de primeira ordem das *hard* e *soft skills* foram agrupados de acordo com as suas semelhanças e significados e geraram os códigos de segunda ordem. Esses códigos de segunda ordem geraram as dimensões das *hard* e *soft skills* que representam e sintetizam os códigos de segunda ordem em conceitos mais amplos e estruturados.

Assim a categoria *hard skills* evidenciou 25 códigos de primeira ordem, que foram agrupadas em 6 códigos de segunda ordem, que foram agrupados em 4 dimensões: Tecnologia da informação; Gestão organizacional; Comunicação escrita e Qualificação profissional, conforme detalhado no tópico 4.1.

Já a categoria *soft skills* identificou 60 códigos de primeira ordem, que foram agrupadas em 10 códigos de segunda ordem e que foram agrupados em 5 dimensões: Desenvolvimento pessoal; Desenvolvimento profissional; Orientação para resultado, Gestão e planejamento e Colaboração e Integração interpessoal. Conforme detalhado no tópico 4.2.

4.1 HARD SKILLS

As *hard skills* podem ser definidas como um conjunto de conhecimento técnico e metodológico utilizado na otimização de processos e no desempenho das operações (Lista et al., 2021). Essas competências desempenham um papel importante na formação do aluno, pois trata de uma abordagem de conhecimentos de técnicas e habilidades que estão diretamente relacionadas ao mercado de trabalho (Colombo et al., 2019). Assim por meio das 20 entrevistas foram evidenciados 25 códigos de primeira ordem das *hard skills* que foram agrupadas em 6 códigos de segunda ordem e 4 dimensões, (Tecnologia da informação; Gestão organizacional; Comunicação e Qualificação profissional), conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – *Hard Skills*

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.1.1 Tecnologia da informação

A primeira dimensão, Tecnologia da informação, está relacionada ao uso de sistemas, *softwares* e das tecnologias digitais nas atividades operacionais. Ela é importante para as empresas, pois otimiza as tarefas e melhora o desempenho e o fluxo de trabalho. Para os alunos do curso técnico em administração, dominar a tecnologia da informação pode tornar-se um diferencial durante o processo de seleção, dado que é uma demanda do próprio mercado de trabalho.

O domínio da tecnologia da informação pode ser adquirido através de cursos, treinamentos e capacitações. Essa dimensão surge por meio de dois códigos de segunda ordem: Conhecimento digital e análise de dados e Utilização de ferramentas digitais, conforme detalhado nos tópicos a seguir.

4.1.1.1 Conhecimento digital e análise de dados

Conhecimento digital e análise de dados estão relacionados a capacidade de utilizar a tecnologia e ferramentas digitais nas atividades organizacionais o que permite a otimização dos processos e melhora o desempenho organizacional. Tanto que para Jantarachot e Lalaeng (2023) conhecimento digital são *hard skills* importantes para os alunos do ensino superior. Esse código de segunda ordem é composto pelos códigos de primeira ordem: conhecimento e competência digital; aplicação de conhecimento técnico; conhecimento em informática; análise de dados e conhecimento em tecnologias.

No decorrer das entrevistas, os participantes evidenciaram que o conhecimento em informática é um importante requisito nas atividades do dia a dia. Eles acreditam que a informatização dos processos requer uma base forte dessa competência, conforme afirmam alguns participantes, como: “primeiro, eu acredito que ele deve, assim, saber mexer pelo menos no teu básico. Tipo, ter noção de informática, saber mexer no computador” (E6); “curso de informática também, acho que é essencial hoje, curso técnico e de informática a princípio [...] tenha um curso de informática, que saiba o básico de informática” (E9); “que eu acho que é um item que é pra mim hoje até vital, que é a questão de informática” (E11).

Para o entrevistado E3 essa habilidade impacta diretamente na adaptação do colaborador ao sistema operacional da empresa de acordo com o seu relato:

Informática. Assim, porque a nossa, hoje, tudo a gente precisa, a gente é informatizado [...] e é o básico, é a informática [...] é noção básica de informática. Essa seria uma hard skill totalmente útil e necessária [...] se ele já tiver uma noção dessa informática, facilita pra ele cumprir no sistema. (E3)

Já para o entrevistado E12, a informática vai além do conhecimento básico e passa a ser um pré-requisito para o profissional da área administrativa. Ele destaca que o mercado exige um domínio mais aprofundado a respeito das ferramentas tecnológicas: “então, falando técnico ADM, uma das premissas importantíssimas hoje no mercado do trabalho, é um excelente conhecimento na área informática [...] é primordial um conhecimento aprimorado de informática que não seja só aquele básico do que a gente fala” (E12).

Para o entrevistado E2 é necessário que o aluno além de possuir o conhecimento digital aplique esse conhecimento, adquirido no curso técnico, durante as atividades desenvolvidas dentro da empresa de forma objetiva, conforme E2:

Então, é uma coisa que a empresa, ela acha interessante esse profissional ter esse perfil, dele poder agregar esses conhecimentos que ele adquire lá na formação técnica dele e trazer para dentro da empresa, de forma bem objetiva [...] poder ajudar com técnicas que vocês desenvolvem nessa qualificação deles, que podem ser muito bem aplicadas aqui na gestão e no dia a dia da empresa.” (E2)

Esses relatos dos entrevistados demonstram que o conhecimento em informática e a qualificação tecnológica, torna-se um diferencial competitivo e traduz uma crescente necessidade das organizações.

4.1.1.2 Utilização de ferramentas digitais

A utilização de ferramentas digitais está diretamente relacionada a coleta, processamento e análise das informações inerentes aos objetivos da empresa. Essa atividade se dá por meio do uso de *softwares*, aplicativos e tecnologias. Esse código de segunda ordem surge a partir do agrupamento dos códigos de primeira ordem: desenhos técnicos e Cad; conhecimento em *Software*; conhecimento em EPRs; conhecimento em *Power Bi*; habilidade com gráficos e Pacote *Office*.

Os entrevistados destacaram que o mercado exige certo domínio em Pacote *Office*. Ferramentas como *Excel*, *Word* e *Power Point* são frequentemente utilizados no ambiente empresarial, o que torna essa habilidade significativa para um melhor desempenho no mercado de trabalho, como destacou o entrevistado E1: "então, seja interessante pessoas que saibam, que tenham domínio do Pacote Office" (E1). O entrevistado E13 completa: "[...] mas assim, é primordial um Pacote Office, importante para que ele possa estar, pelo menos, entrando no mercado e começar a navegar dentro da área administrativa" (E13).

Essas falas reforçam a importância do domínio em *Pacote Office* e coloca como requisito para os técnicos em administração. No ponto de vista do entrevistado E16 é necessário que o técnico em administração tenha habilidade com as ferramentas *Word*, *Excel* e *Power Point*. Essa necessidade está diretamente relacionada a elaboração de planilhas e outras demandas do setor:

Primeiramente, assim, nos dias de hoje é inevitável para o caso aí do técnico de administração que tenha conhecimento no pacote Office [...] mas tem que ter uma boa destreza aí com habilidade aí com Word, Excel, PowerPoint [...] elaboração de planilhas, aí volta na questão, do Pacote Office que eu falei, e assim, acaba que isso claro que depende da área que a pessoa for atuar. (E16)

As entrevistas apontam que o domínio do Pacote *Office* é uma competência relevante nas atividades administrativas sendo amplamente utilizada no dia a dia empresarial e considerada como um requisito básico para o técnico em administração ingressar no mercado de trabalho. Os participantes destacaram ainda que essa habilidade, além de facilitar nas tarefas operacionais, contribui para a eficiência e organização dos processos.

4.1.2 Gestão organizacional

A segunda dimensão da *hard skills* é a Gestão organizacional que engloba conhecimentos e habilidades necessárias ao trabalho da administração. Essa dimensão foi identificada a partir de dois códigos de segunda ordem: gestão contábil, financeira e legal e gestão empresarial e operacional conforme o detalhamento a seguir.

4.1.2.1 Gestão contábil, financeira e legal

Gestão contábil, financeira e legal está relacionada ao controle de recursos conforme as leis e normas e abrange a contabilidade, o fluxo de caixa e as obrigações fiscais e trabalhistas. Essa categoria de segunda ordem é formada pelos códigos de primeira ordem: conhecimento em finanças; conhecimento em leis trabalhistas; conhecimento em contabilidade; conhecimento em legislação tributária.

Dessa forma é possível identificar competências relevantes na atuação da gestão contábil, financeira e legal na fala do entrevistado E16. Esse entrevistado ressalta a importância no domínio dessas ferramentas e na compreensão dos aspectos fiscais como emissão de notas e a aplicação de impostos ao relatar, E16: "e

interessante também souber, mexer com a parte de entender um pouco sobre notas fiscais, questões de impostos, o que incide ISS, o que não incide”. (E16).

Já o entrevistado E19 destacou a importância do conhecimento em gestão financeira e econômica. Essa competência é significativa para o técnico em administração: “conhecimento da parte de gestão econômica, de finanças, ou pelo menos as partes mais básicas da parte financeira, econômica-financeira [...] e além dessas habilidades econômico-financeiras” (E19).

Outro ponto destacado pelos entrevistados e que se classifica dentro da gestão contábil e financeira foi em relação a importância do conhecimento em leis trabalhistas. O entrevistado E2 enfatiza essa necessidade ao afirmar que: “uma coisa que a gente requer muito são conhecimentos de leis trabalhistas [...] então, isso aí também é uma habilidade, um conhecimento que esse técnico traz para a empresa, que é muito interessante” (E2). Para ele, o conhecimento jurídico agrega valor a empresa e contribui na correta aplicação das normas legais.

A familiaridade com as regulamentações fiscais e trabalhistas permite que o profissional desempenhe suas funções com mais assertividade garantindo a conformidade legal com as práticas trabalhistas.

4.1.2.2 Gestão empresarial e operacional

Gestão empresarial e operacional envolve a administração estratégica e os processos operacionais melhorando a eficiência da empresa. Esse código de segunda ordem foi gerado a partir do agrupamento dos códigos de primeira ordem: conhecimento administrativo; conhecimento em gestão; conhecimento em gestão da

qualidade; conhecimento em segurança do trabalho; conhecimentos logísticos e conhecimento em marketing.

Os dados coletados revelaram que a habilidade em gestão empresarial e operacional são aspectos centrais na abordagem dos entrevistados. O entrevistado E12 evidenciou essa importância ao citar sobre o domínio de ferramentas específicas e que são necessárias diante o cenário atual, conforme E12: "um pouco na parte de gestão, a parte de ferramental mesmo, que o ferramental hoje é necessário." Além das competências tradicionais demandada na área administrativa foi evidenciada também a importância da segurança do trabalho para os técnicos em administração, conforme afirma o entrevistado E2:

Uma coisa hoje também que tem puxado muito e tem envolvido muito o técnico de administração são os procedimentos de segurança de trabalho [...] aí que vem a questão até de você ter um profissional de administração que ele esteja alinhado às atualizações das normas regulamentadoras de segurança. (E2)

Nesse sentido ele destaca que o profissional técnico em administração deve estar atento as Normas Regulamentadoras (NRs) bem como as suas atualizações. Essa fala reforça a necessidade de um profissional qualificado capaz de integrar práticas administrativas com as exigências legal voltadas para a segurança do ambiente organizacional.

A partir da percepção dos entrevistados, constata-se que a gestão empresarial e operacional envolve a administração dos processos internos e externos da organização.

4.1.3 Comunicação escrita

A comunicação eficaz proporciona muitos benefícios no ambiente organizacional, pois transmite clareza nas informações e a capacidade de se expressar de forma clara e objetiva. A terceira dimensão surge a partir do código de segunda ordem produção textual e língua portuguesa. Nessa fase foi constatado que a comunicação eficaz, mais especificamente o domínio da língua portuguesa, proporciona muitos benefícios no ambiente organizacional, pois transmite clareza nas informações e a capacidade de se expressar de forma clara e objetiva.

4.1.3.1 Produção textual e língua portuguesa

A produção textual e língua portuguesa são indicativos para uma comunicação clara e eficaz, pois permite a organização lógica, coesão e coerência das ideias e informações. Essa categoria de segunda ordem é formada pelos códigos de primeira ordem: conhecimento em língua portuguesa e escrita manual.

Desse modo é possível perceber a importância dessas competências ao analisar a fala do entrevistado E15, para ele o conhecimento da língua portuguesa é fundamental para evitar certos tipos de erros, conforme o seu relato: “então tem que ter um bom conhecimento do português, não pode cometer certos erros que a gente vê de vez em quando” (E15).

Já a entrevistada E2 considera a caligrafia uma habilidade relevante em diversas situações. Apesar de ser menos utilizada no ambiente digital, a escrita manual ainda é valorizada em diversas áreas administrativas, pois eleva a clareza e legitimidade da comunicação, conforme E2: “você pode ter aqui uma competência

rápida, sabia? A caligrafia [...] é muito ruim você pegar o bilhete e você não saber o que está escrito ali.”

Tais competências tornam-se importantes para uma comunicação eficaz na empresa. Dominar a língua portuguesa permite ao colaborador elaborar documentos, redigir textos e relatórios com mais clareza e coerência garantindo a devida compreensão da informação. Além disso, conhecer a forma escrita manual ainda continua sendo uma habilidade relevante nas atividades corriqueiras como em anotações rápidas, bilhetes e no preenchimento de formulários físicos, construindo assim uma interação mais efetiva dentro da organização.

4.1.4 Capacitação profissional

A qualificação profissional surge como a quarta e última dimensão relacionada as *hard skills* necessárias aos estudantes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) do curso técnico em Administração. A capacitação profissional é um processo que leva o indivíduo adquirir e aprimorar seus conhecimentos, habilidades e competências de forma a atuar com eficiência no mercado de trabalho. Essa dimensão resulta do código de segunda ordem capacitação e experiência profissional que combina a qualificação profissional formal obtida por meio de cursos técnicos e teóricos, treinamentos e especializações com a experiência profissional que proporciona a prática desses conhecimentos. Essa combinação torna o profissional mais preparado para entrar e manter-se no mercado de trabalho.

4.1.4.1 Capacitação e experiência profissional

Capacitação e experiência profissional são essenciais no desenvolvimento de carreiras. Aplicar na prática os conhecimentos adquiridos contribui no desenvolvimento de competências técnicas e sociais importantes para o mercado de trabalho. Essa categoria de segunda ordem surge a partir do agrupamento dos códigos de primeira ordem: qualificação profissional e experiência profissional.

Na fala dos entrevistados E1 e E9 a qualificação profissional foi destacada como um fator necessário no desempenho das atividades. Segundo eles, a formação técnica é um requisito mínimo para garantir que o indivíduo tenha sucesso ao ingressar no mercado de trabalho, como aponta E1: "A gente busca que saibam, que tenham pelo menos um curso básico [...] se ela tem formação nessa área de técnico, se ela tem certificado de técnico de administração."; "Então, requisito mínimo, o desejado, é que essa pessoa tenha um curso técnico em administração" (E9).

A experiência profissional foi outro aspecto mencionado pelos entrevistados como um critério de seleção de candidatos. Para o entrevistado E1 a busca por referências é uma prática constante no processo de contratação. Segundo ele é necessário que o candidato possua o mínimo de conhecimento na área pleiteada:

Busco também referências. Pessoa que tenha alguma experiência, já trabalhou em alguma empresa, pelo menos [...] que a pessoa tenha experiência, que ela saiba o mínimo de como que é o trabalho em si, o que vai ser feito, dentro da função que ela vai ser contratada. (E1).

Identificou-se nessa pesquisa que a qualificação profissional foi amplamente mencionada pelos entrevistados destacando-se na importância da análise curricular e na experiência profissional do indivíduo como critérios importantes no processo de seleção.

4.2 SOFT SKILLS

As *soft skills* podem ser definidas como um conjunto de competências cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas (Salem, 2022) e estão relacionadas as habilidades intrapessoais dos funcionários a se adequarem no local de trabalho (Lyu & Liu, 2021). Essas competências podem moldar e influenciar nas interações entre os funcionários (Khartite, 2022).

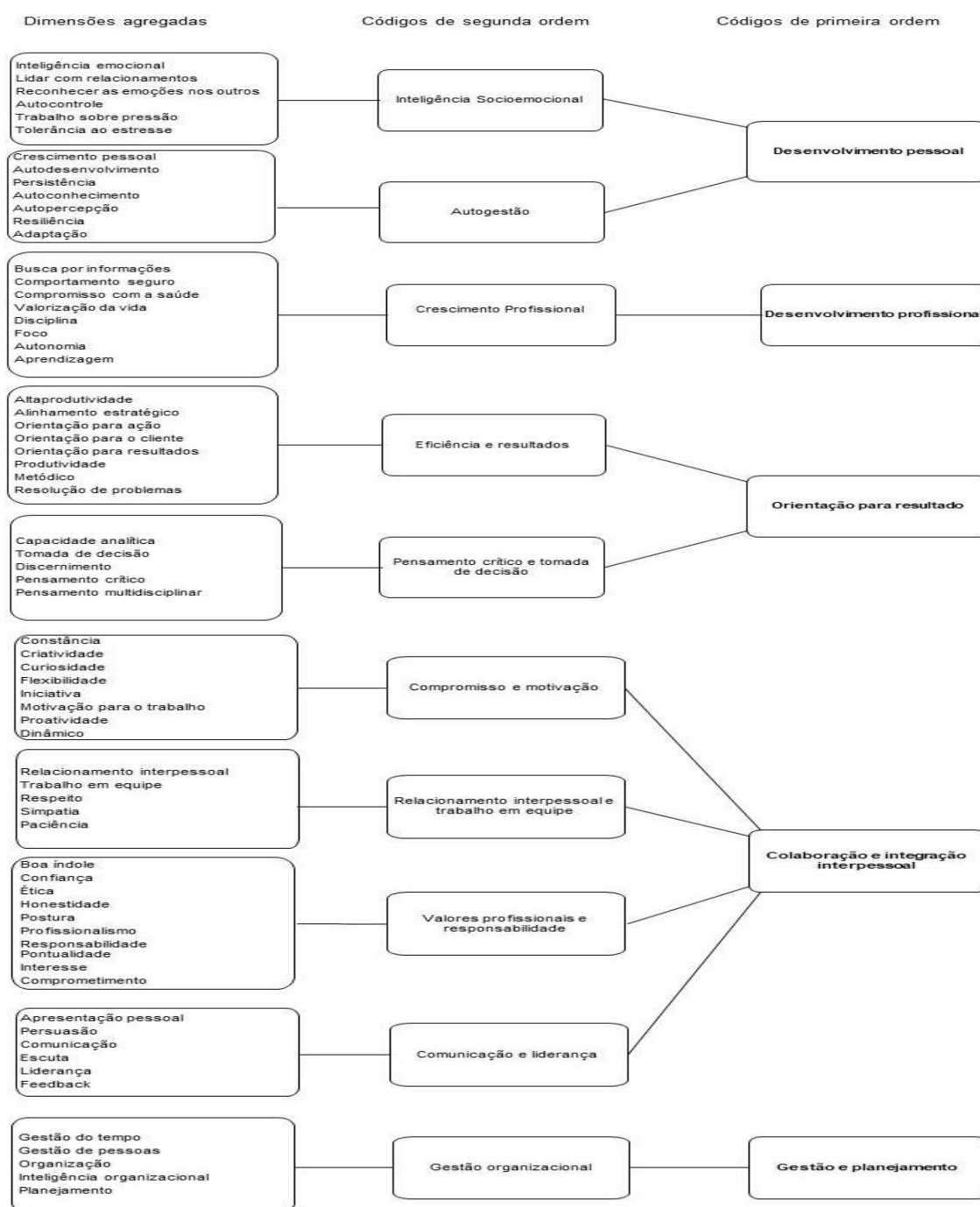
As *soft skills* influenciam diretamente na forma como indivíduo interage, se comunica, trabalha em equipe e se adapta ao ambiente, fortalecendo o seu desempenho profissional. Essas competências devem ser inseridas nos programas acadêmicos devido a sua importância em diversos aspectos da vida do aluno (AlHouli & Al-Khayatt, 2020). Tais competências também podem ser classificadas como cognitivas e não cognitivas por Kovacs e Zarandné (2022) e como habilidades emocionais, de empregabilidade e pessoais de acordo com Dubey e Tiwari (2020).

As *soft skills* tem ganhado destaque no cenário profissional e seu desenvolvimento contínuo está sendo cada vez mais valorizado pelos empregadores. No mercado de trabalho, competências como inteligência emocional, proatividade, liderança, resiliência, gestão do tempo e trabalho em equipe ajudam na construção de relacionamentos fortes, na superação de desafios e na tomada de decisão. Nesse sentido as *soft skills* tornam-se relevantes tanto na formação acadêmica quanto na capacitação profissional contínua.

Por meio das 20 entrevistas foram evidenciados 60 códigos de primeira ordem das *soft skills* que foram agrupadas em 10 códigos de segunda ordem e 5 dimensões

(Desenvolvimento pessoal; Desenvolvimento profissional; Orientação para resultado, Gestão e planejamento, e Colaboração e Integração interpessoal), conforme Figura 2.

Figura 2 – Soft Skills



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2.1 Desenvolvimento pessoal

O desenvolvimento pessoal trata-se de um processo contínuo de melhoramento das habilidades, comportamentos e atitudes que impactam positivamente no crescimento profissional do indivíduo. Essa competência envolve diversos fatores como o autoconhecimento, autodesenvolvimento, crescimento pessoal, a inteligência emocional e a adaptação. Nessa pesquisa o desenvolvimento pessoal surge como a primeira dimensão composta pelos códigos de segunda ordem inteligência emocional e crescimento profissional, conforme detalhado a seguir.

4.2.1.1 Inteligência socioemocional

A inteligência emocional é conhecida como a capacidade de reconhecer e compreender verdadeiramente os próprios sentimentos, pensamentos e emoções e de lidar com as emoções que surgem de forma adequada (Jantarachot & Lalaeng, 2023). A inteligência socioemocional surge como um código de segunda ordem a partir da junção dos códigos de primeira ordem: inteligência emocional; lidar com relacionamentos; trabalho sobre pressão e autoconfiança.

Para o entrevistado E10 a inteligência emocional é considerada como uma das principais competências inerentes ao profissional técnico em administração: "entre relação pessoal, por exemplo, inteligência emocional, hoje, eu botaria entre, acho, os principais" (E10). Já o entrevistado E16 acredita ser necessário que a pessoa tenha capacidade emocional de lidar com as mais diversas situações:

Uma pessoa que tenha também, assim, uma boa capacidade emocional e cognitiva, ou emocional [...] então, a pessoa tem que ter uma condição, uma capacidade de saber lidar com isso, saber flutuar nesses cenários [...] você saber lidar com isso emocionalmente, isso é muito importante. (E16).

A entrevistada E18 acredita que a inteligência emocional é necessária para aquele indivíduo que vai lidar com o público: "inteligência emocional, devido a ter o contato diretamente com o público.". Para os entrevistados E12 e E11 é imprescindível para o funcionário saber lidar com as pressões, cobranças e metas e com as adversidades que podem surgir no decorrer do trabalho, conforme E11: "com cobranças, com resultados, com metas [...] saber lidar com situações adversas e como trabalhar com situações diversas."; e E12: "essa parte de inteligência emocional. A pessoa tem que se lidar, saber lidar com pressões."

Nas falas dos participantes em relação a inteligência emocional, foi possível identificar essa competência importante no controle das próprias emoções e das emoções alheias, facilitando o processo de aprendizagem, adaptação, interação e na resolução de conflitos por meio do diálogo e de uma boa comunicação interpessoal favorecendo um clima de cooperação entre colaboradores.

4.2.1.2 Crescimento pessoal

O crescimento pessoal envolve o processo contínuo de conhecimento, habilidades e atitudes que contribuem para a evolução do indivíduo. Ele permeia entre as mais diversas competências como o autoconhecimento, autodesenvolvimento, o processo de adaptação dentre outras competências que estão intimamente ligadas ao indivíduo. Esse código segunda ordem surge a partir dos códigos de primeira ordem: autodesenvolvimento; persistência; autoconhecimento; autopercepção; resiliência e adaptação.

O crescimento pessoal dentro do ambiente de trabalho está relacionado ao desejo de evoluir e atingir os objetivos, conforme afirma o entrevistado E10: "querer

crescer, desenvolver. Então, como é que eu uso esse termo hoje? Essa vontade, objetivos."

Para os entrevistados E14 e E16 o crescimento pessoal também pode estar relacionado com a capacidade do indivíduo em persistir e acreditar no seu potencial. Para eles é necessário manter-se firme e não desistir dos seus propósitos, conforme E14: "pouco mais de persistência [...] primeiro é não desistir, desistir jamais, não desistir, persistir."; e E16: "continuar dedicada ali, não desistir [...] então, é ter perseverança, acreditar no potencial e se dedicar pra conseguir a sua almejada carreira dentro da profissão que ela se propôs e que ela deseja."

A habilidade em saber lidar com as mudanças também foi um fator apontado pelos participantes como uma *soft skills* necessária no ambiente de trabalho. Para a entrevistada E1, é importante que as pessoas se adequem a novas tecnologias: "então as pessoas têm que se adequar à tecnologia." A fala do entrevistado E1 se conecta a fala da entrevistada E6. Ambos ressaltam a necessidade dos profissionais se adequarem as exigências do mercado: "a gente tem que estar de acordo com o mercado [...] então assim, o nosso negócio tem que estar de acordo com o mercado que ele exige" (E6).

Nos exemplos apresentados nesse tópico, o desenvolvimento pessoal é considerado uma importante *soft skill*, pois permite um processo contínuo de aprimoramento das habilidades, conhecimentos e atitudes que levam ao crescimento individual e profissional. Esse processo envolve ainda a busca constante por aprendizado, a adaptação às mudanças do ambiente e o autoconhecimento na superação de desafios.

4.2.2 Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional surge como a segunda dimensão *soft skills* derivada do código de segunda ordem crescimento profissional e está relacionado ao aprimoramento contínuo das habilidades técnicas e comportamentais como, por exemplo, a curiosidade, a valorização da vida, busca por informações dentre outras, conforme destaca a seguir.

4.2.2.1 Crescimento profissional

O crescimento profissional pode ser considerado como um processo contínuo de evolução da carreira e desenvolve diversas práticas que podem ampliar o conhecimento e a capacidade no desempenho das funções. Esse código de segunda ordem surge a partir dos códigos de primeira ordem: busca por informações; comportamento seguro; compromisso com a saúde; curiosidade; valorização da vida; disciplina; foco; aprendizagem e agilidade.

Nesse processo, a aprendizagem mostrou-se relevante no ponto de vista dos entrevistados. Para eles, a capacidade de adaptação e o interesse em aprender coisas novas contribuem para o crescimento e desenvolvimento profissional do indivíduo, conforme relata o participante E2. Ele acredita ser importante buscar conhecer mercados diferentes ao que ele está inserido: "é buscar, por exemplo, como que é o desenvolvimento daquele mercado que é diferente do que ele está a realidade dele" (E2).

Para os entrevistados E6 o processo de aprendizagem deve ser contínuo e o aluno que está se preparando para entrar no mercado de trabalho precisa buscar conhecimento além do básico e aprimorar as suas habilidades.

Olha, eu vou tirar muito pela gente aqui. Eu acho que a gente tem que sempre se atualizar [...] sempre estudar, sempre se atualizar, entendeu? E não desistir, porque assim, o mercado ele também se atualiza e realmente assim, você vai só aprender na prática mesmo, entendeu? (E6)

Pensamento semelhante foi identificado nas falas dos entrevistados E5. Ele acredita que o técnico em administração precisa estar atento as informações tanto dentro da empresa quanto fora dela e que essa busca por informações permite que o profissional prospere nas suas atividades:

A pessoa hoje, ela tem que estar atendida. Atendida à condição do que está acontecendo ao seu redor, aí a gente pode falar isso com perímetros, né? Adentro da empresa dela, fora da empresa dela, no seu no seu contexto familiar e pessoal [...] se essa pessoa que está se formando agora tiver esse viés, já está com a cabeça aberta, olhando para o mercado, olhando para essa questão da tecnologia, sabendo o que está acontecendo em volta...essa pessoa vai ter tempo de pensar na organização e nela mesma como ela vai prosperar. (E5)

Para os entrevistados, o desenvolvimento profissional permite que o aluno, através da busca por conhecimento, se mantenha atualizado, se adapte as mudanças e aumente as chances de conseguir e manter-se no emprego.

4.2.3 Orientação para o resultado

A terceira dimensão, orientação para o resultado, se forma a partir de dois códigos de segunda ordem: eficiência e resultados e pensamento crítico e tomada de decisão. Orientação para o resultado está relacionada a metas, produtividade e eficiência. Essas competências permitem que o funcionário seja mais proativo, persistente e adaptável ao ambiente.

4.2.3.1 Eficiência e resultados

Resolver problemas está relacionado com a capacidade de resolver conflitos de interesses no espaço de trabalho; capacidade de compreender, articular e resolver

problemas complexos (Borges & Souza, 2024) ou ainda como a capacidade de enfrentar eficazmente os desafios diários e os estressores sociais (AlHouli & Al-Khayatt, 2020). Esse código de segunda de ordem aparece nessa pesquisa por meio do agrupamento dos códigos de primeira ordem: altaprodutividade; alinhamento estratégico; produtividade; resolução de problemas e assertividade.

Durante o processo de análise das entrevistas os participantes E11 e E20 mencionaram ser necessário, ao profissional técnico em administração, saber analisar e solucionar os problemas, conforme E11: "saber trabalhar com análise e solução de problemas."; e E20: "saber resolver situações".

Os trechos relatados nessa pesquisa enfatizam ainda, a importância da produtividade e da estratégia operacional para a obtenção de resultados eficientes. A fala dos entrevistados E4, E8 e E19 demonstram a necessidade de um profissional produtivo que esteja alinhado a missão, visão e planejamento organizacional: "uma coisa que a gente pede muito aos nossos colaboradores, alta produtividade [...] você tem que ter essa alta produtividade" (E4); "as empresas elas têm hoje a missão, elas têm visão, tem planejamento, ele tem que estar inserido dentro disso aí" (E8); "a gente pede um funcionário produtivo" (E19). Essas falas evidenciam que os trabalhadores precisam estar engajados com os objetivos da empresa.

4.2.3.2 Pensamento crítico e tomada de decisão

Pensamento crítico e tomada de decisão surge nessa pesquisa como um código de segunda ordem e está relacionado aos desafios enfrentados pelos profissionais técnicos em administração. Esse código surge a partir do agrupamento dos códigos de primeira ordem: discernimento; pensamento crítico e pensamento multidisciplinar. É necessário que os profissionais adotem decisões racionais

buscando sempre a melhor decisão para determinada situação. Para isso é preciso que esse profissional trabalhe com discernimento, ou seja, com clareza, postura e disciplina de maneira a minimizar os erros, conforme a fala de E8: “mas ele tem que ter discernimento, ele tem que ter postura, ele tem que ter disciplina”.

Se para o entrevistado E8 é necessário trabalhar com discernimento, para o entrevistado E16 é no pensamento multidisciplinar que o colaborador dará conta de todas as suas demandas: “então a pessoa tem que ser multidisciplinar, ela tem que entender um pouco de tudo para poder estar dando conta da demanda ali” (E16).

E o entrevistado E5 finaliza essa dimensão com a ideia de que o aluno que está saindo do curso técnico em administração precisa aceitar os *feedbacks* relacionados às suas *soft skills*. Ele acredita que o *feedback* indicará a esse profissional se as suas habilidades estão alinhadas com os objetivos da empresa:

Essa pessoa que está saindo de um curso técnico agora tem que ir atrás de feedback [...] e ela vai buscar os feedbacks técnicos, das entregas técnicas, e dos seus *soft skills*, dos comportamentos, se esse comportamento está alinhado ao modelo que essa empresa está querendo gerir as coisas, os seus processos, os seus resultados. (E5)

4.2.4 Gestão e planejamento

Gestão e planejamento surgem com a quarta dimensão das competências *soft skills* nessa pesquisa e compõem a base fundamental para a organização. Essa dimensão deriva do código de segunda Gestão organizacional. O tópico a seguir trará essa abordagem a partir da fala dos entrevistados

4.2.4.1 Gestão organizacional

A gestão organizacional abrange diversas áreas da administração e está relacionada a um conjunto de práticas e processos utilizados para o alcance dos objetivos. Essa dimensão emerge a partir da junção dos seguintes códigos de primeira ordem: gestão do tempo; gestão de pessoas; organização; inteligência organizacional e planejamento.

As práticas de planejamento e de gestão foram evidenciadas por meio de trechos analisados nessa pesquisa. Para os entrevistados E5 e E11 é fundamental que o funcionário saiba gerir bem o seu tempo. O entrevistado E5 acredita que a gestão do tempo permite que o indivíduo se organize entre as suas tarefas, para aprender coisas novas enquanto para o entrevistado E11 é necessário saber priorizar as atividades e se organizar para as tarefas que surgem repentinamente:

E aí a pessoa tem que ter uma gestão do tempo muito boa [...] é ter essa gestão do tempo, que se a pessoa tiver, claro, menção de querer aprender mais coisas fora do quadrado, é ter uma gestão do tempo muito forte percepção da entrega que ela está fazendo. (E5)

Na hora que tiver, por exemplo, apareceu algum tipo de material para entregar amanhã, alguns dados que precisam ser formatados e que às vezes estão um pouco fora da rotina, você tem que parar o que está fazendo, saber trabalhar essa priorização [...] então, também essa questão de trabalhar, gestão do tempo, também eu acho que a pessoa tem que ser boa nisso, tem que ter uma organização muito boa. (E11).

Para o entrevistado E2 uma boa gestão de pessoas faz toda a diferença durante o processo de contratação. Para ele saber gerir pessoas nos acompanhamentos diários é uma habilidade requerida ao profissional de administração:

Então, uma dessas habilidades mais que a gente depende de um profissional desse é trabalhar na gestão de pessoas [...] quais seriam as maiores que a gente identifica? É justamente essa questão de você poder atribuir quando

you, for example, the interviews for hiring, the own accompaniment day by day of these professionals [...] management of people. (E2)

Now the interviewee E10 believes that planning the future, aligning it with his academic life and drawing his own objectives are ways of achieving professional success:

Obviously, this vision of what you intend to have, of what you want to obtain [...] not only a proactivity to do activities, but also to aim for the future [...] a vision about the future of them, né [...] and, in the end, drawing his own objectives, objectives proper to the person. Where you want to reach, what you want to achieve. (E10)

The perceptions of the participants of this research evidence that the professional development of the student in the technical course in administration goes beyond technical knowledge. It involves social skills such as emotional intelligence, self-knowledge, self-development, adaptation and constant search for learning.

4.2.5 Colaboração e integração interpessoal

Collaboration and interpersonal integration arise in this research as the last dimension *soft skills*. This element is composed of four second-order codes: Commitment and motivation; Interpersonal relationship and teamwork; Professional values and responsibility and Communication and leadership.

These codes strengthen communication, teamwork, the *feedback* and among other necessary competencies for a good interpersonal relationship through the professional values of each employee. Collaboration is linked to the disposition to learn and help others. Personal integration respects the capacity of the individual to relate well with colleagues and to respect the different, creating a harmonious environment.

4.2.5.1 Compromisso e motivação

Essa categoria de segunda ordem deriva a partir dos códigos de primeira ordem: constância; criatividade; flexibilidade; iniciativa; motivação para o trabalho; proatividade e dinâmico. Nessa categoria de segunda ordem, foram agrupados trechos que condizem com a afirmativa dos autores Fernández-Arias et al. (2021) que definem a motivação como a capacidade de elevar as competências relacionadas a comunicação e que interferem no comportamento e aprendizagem dos alunos. A fala da entrevistada E4 evidencia a importância da motivação no desempenho das funções: "se sintam motivados, se interessem [...] de estar sempre motivados a conhecer, a entender sobre a empresa [...] de estar motivado, de se sentir feliz" (E4). Ela complementa ainda a necessidade do profissional a não se limitar a apenas as suas atribuições. Para ela é preciso que indivíduo demonstre interesse e esteja disponível para realizar outras atividades além das suas tarefas formais:

É uma análise a mais de fazer não só o que está descrito na minha função [...] eu tenho uma função administrativa de realizar uma tarefa, mas um colega do lado está precisando de alguma atividade. Isso é algo a mais. É fazer algo além da minha tarefa [...] de enxergar, de se interessar e de estar disponível para realizar. (E4)

As entrevistadas E17 e E20 alegam que as empresas precisam de pessoas proativas: "então, eu preciso que seja uma pessoa muito proativa [...] então preciso de uma pessoa proativa [...] ter o interesse no que está fazendo" (E17); "a pessoa mesmo ser proativa [...] olha, proatividade, porque se ele demonstrar interesse [...] então, é não parar mesmo, é correr atrás" (E20).

Para o entrevistado E13, além ser proativo, é interessante que o funcionário tenha algo a oferecer para a empresa: "terceiro, é que ele precisa entender o que a empresa tem para dar e o que a empresa necessita dele" (E13). O mesmo se reflete

na fala do entrevistado E12: "autodesenvolvimento, capacitação, não esperar [...] tenha o que oferecer para a empresa [...] mas para essa turma entrar, o conselho que eu dou para você, para repassar para a turma é, o que você tem para oferecer para essa empresa?" (E12).

Essa pesquisa também identificou a constância e a persistência como competências essenciais para a colaboração e integração do aluno do curso técnico em administração que deseja entrar no mercado de trabalho. A entrevistada E6 acredita que saber realmente o que quer e manter o foco nos seus objetivos é a melhor maneira de se mostrar resultados. O trecho a seguir relata a percepção do E6.

Eu vou tirar por mim a constância e a persistência [...] então, eu acho que assim, a persistência e a constância em querer fazer e mostrar um resultado, eu acho que isso é fundamental [...] é você correr atrás, é você persistir, é você se manter. O que que você quer dentro da empresa? É você persistir, entendeu? [...] então, eu acho assim, pra quem tá fazendo um curso hoje, quem quer atuar na área, é manter a constância [...] então, assim, é manter a constância mesmo e saber o que você quer e ter um foco aí. (E6)

A partir dos trechos apresentados, essa pesquisa identificou que as competências relacionadas a compromisso e motivação são necessárias para o aluno que almeja sucesso no ambiente organizacional.

4.2.5.2 Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe

Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, surge nessa pesquisa, como um código de segundo ordem a partir da junção dos códigos de primeira ordem: relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; respeito; simpatia e paciência. Esse tópico faz uma abordagem acerca das competências necessárias para um bom desenvolvimento do trabalho em equipe e um relacionamento saudável entre os colegas. Essa relevância pode ser observada a partir da fala de do participante E11:

"então tem que ter uma habilidade de relacionamento muito grande [...] então relacionamento interpessoal."

Ao analisar o perfil do candidato, o entrevistado E8 observa se o mesmo possui a habilidade de se relacionar com as pessoas. Para ele é essencial que o administrador possua essa competência, que ele nomeia de "habilidade humana", para se conectar com os acontecimentos ao seu redor:

Vê bem o perfil, por exemplo, se a pessoa, além da habilidade técnica, ele também tem a habilidade de se socializar, habilidade humana [...] além das habilidades técnicas dele, a gente analisa, por exemplo, o perfil humano [...] então, o administrador tem que ter esse perfil de habilidade humana [...] então ele precisa ter essa habilidade humana dele, dele perceber as coisas ao redor dele. É primordial isso aí, entendeu? (E8)

Já o entrevistado E10 acredita que saber se relacionar é uma das tarefas mais difíceis no ambiente de trabalho. No entanto ele aposta no fortalecimento do *networking* para facilitar a interação entre funcionários, clientes e fornecedores:

Por mais que pareça diferente do que muita gente pensa, a minha visão hoje é o fortalecimento, por exemplo, do relacionamento [...] essa questão do *networking* eu acho mais forte, mais estabelecido, sabe? [...] a interpessoalidade. Como as pessoas vão se relacionar dentro da empresa, como ela vai se relacionar também com os outros players que você trabalha, ou clientes, enfim, ou prestadores de serviços [...] mas saber como se relacionar, eu acho que isso é o mais difícil. (E10)

Na mesma linha de pensamento a entrevistada E20 aposta que um bom atendimento ao cliente e gostar de estar com pessoas, são competências fundamentais para o profissional da administração: "vontade de atender, de recepcionar bem o cliente [...] então você tem que ter um relacionamento bacana com o consumidor [...] E é aquela coisa, é você saber atender o cliente [...] é você gostar de estar ali com pessoas" (E20).

Essa pesquisa identificou que o relacionamento interpessoal dentro do ambiente corporativo facilita a convivência com os colegas, clientes e demais pessoas que fazem parte desse ambiente.

4.2.5.3 Valores profissionais e responsabilidade

O código de segunda ordem, valores profissionais e responsabilidade, surge a partir da junção dos códigos de primeira ordem: boa índole; confiança; honestidade; postura; profissionalismo; responsabilidade; pontualidade; interesse; comprometimento e humildade.

Ao analisar a fala do entrevistado E12 fica evidente a importância de observar o caráter e a boa índole no processo de avaliação e como essas características, apesar da sua importância, são pouco comentadas:

E outro que eu acho que é importantíssimo muito hoje, eu vejo que acaba, que a gente trabalha e comenta pouco sobre isso, sobre caráter e índole das pessoas, sabe? [...] e a questão de ter caráter, ter índole, que isso aí pesa muito na minha avaliação, sabe? (E12).

Outro fator apontado foram os valores e responsabilidades evidenciados na fala do entrevistado E12, quando ele deixa uma mensagem para os alunos de que eles devem ser o principal responsável pelo seu crescimento e o mentor da sua própria carreira:

Sejam responsáveis pela sua carreira. Acho que é primordial [...] mas que o empregado, ele seja o responsável pelo seu crescimento [...] então seja o mentor da sua carreira. Esse é o recado que eu dou para essa turma que está chegando no mercado de trabalho. (E12)

Já a entrevistada E6, acredita no fator responsabilidade para que o funcionário desempenhe corretamente as suas funções. Para ela é importante que o funcionário cumpra com seu horário de trabalho e faça as atividades que são inerentes ao seu cargo:

Eu levo tipo assim, principalmente a responsabilidade. A responsabilidade e se ele vai ter a competência de gerir, estar naquela função [...] responsabilidade de todos os dias estar no serviço no horário certo, de ocupar aquele cargo e fazer da forma que tem que ser feito [...] então, assim, principalmente eu acho que a responsabilidade [...] e eu acho que é isso. Eu acho que a responsabilidade é a principal... Você leva em consideração. (E6)

4.2.5.4 Comunicação e liderança

A comunicação e liderança emerge como um código de segunda ordem dessa dimensão através da união dos códigos de primeira ordem: apresentação pessoal; persuasão; comunicação; liderança; feedback e clareza. Aqui a comunicação, no ponto de vista dos autores Borges e Souza (2024), pode ser entendida a capacidade de transmitir informações, oralmente e escritas de forma eficaz para que sejam bem recebidas e compreendidas. Essa afirmativa corrobora com a fala dos entrevistados E10, E18 e E20 que acreditam na importância da comunicação na sua forma de falar e agir e principalmente no momento do atendimento ao cliente: “então, às vezes, uma pessoa que sabe se relacionar bem, que sabe comunicar bem, uma pessoa que... que vai estar ali, mas vai estar atento a esses detalhes, eu olharia mais para essa questão” (E10); “o ideal é boa comunicação [...] a forma da pessoa falar e de agir” (E18); “então, o que eu acho hoje o de mais importante, o atendimento [...] comunicação” (E20). Para esses participantes saber se relacionar, estar atento aos detalhes e expressar suas ideias com mais clareza são fatores essenciais nas atividades diárias.

Já para os entrevistados E7 e E9 o processo de comunicação vai além de uma boa escrita ou uma boa fala. Para elas a forma correta de se comunicar já começa pela entrevista. Nesse momento é observado o comportamento e a forma como essa pessoa está arrumada: “não que a gente seja um “principalista” fazendo entrevista, mas uma pessoa arrumada” (E7); “então, eu olho tudo, desde o vestuário deles. Olho geralmente via Teams ou presencial, a gente olha o vestuário [...] a gente olha o

vestuário” (E9). Essas falas ressaltam a importância da apresentação pessoal ainda no processo seletivo. Apesar do foco não ser a aparência do candidato é importante ressaltar que o visual transmite uma imagem de seriedade, organização e comprometimento do profissional.

Nos exemplos citados acima foi possível identificar *hard* e *soft skills* importantes requeridas pelos empregadores aos discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no momento da contratação. A partir dessa análise é possível compreender melhor o mercado de trabalho e a sua relação na formação dos alunos do curso técnico em administração.

5 DISCUSSÃO

Este capítulo analisa os resultados da pesquisa sobre as *hard* e *soft skills* mais valorizadas, na visão dos gestores, aos profissionais da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) mais especificamente aos discentes do curso Técnico em Administração. Por meio do referencial teórico e das entrevistas, foram identificadas e agregadas as dimensões que compõem as categorias *hard* e *soft skills*. Entretanto, durante a análise dos dados, foram evidenciadas algumas *hard* e *soft skills* não identificadas previamente na literatura. A presença dessas *skills* no campo de pesquisa sugere que há aspectos emergentes no contexto organizacional, ou seja, *skills* exigidas pelo mercado, e que ainda não foram suficientemente explorados pela literatura.

Os dados que compõem a categoria *hard skills* foram organizados em 4 dimensões: Tecnologia da informação; Gestão organizacional; Comunicação escrita e Capacitação profissional. Já os dados que integram a categoria *soft skills* foram organizados em 5 dimensões: Desenvolvimento pessoal; Desenvolvimento profissional; Orientação para o resultado; Gestão e planejamento; Colaboração e integração interpessoal. Os resultados revelaram que tanto as *hard* quanto as *soft skills* são consideradas relevantes para os gestores, logo, são *skills* importantes para os discentes que desejam ser inseridos ou permanecerem no mercado de trabalho, corroborando com os estudos de Fajaryati et al. (2020) que acreditam na importância dessas competências no momento do processo de seleção, recrutamento e contratação.

As dimensões que compõem a categoria *hard skills* estão relacionadas as competências técnicas e são adquiridas através da formação acadêmica, cursos, treinamentos e experiência prática. A dimensão Tecnologia da informação aborda a capacidade do indivíduo em lidar de forma estratégica com os recursos tecnológicos na área de trabalho (Idarraga & Romero, 2024; Jantarachot & Lalaeng, 2023;). Essa dimensão traduz a importância das tecnologias digitais nas atividades operacionais. No contexto da educação técnica desenvolver o conhecimento digital, a capacidade de analisar dados e a habilidade em usar ferramentas digitais tornaram-se importante no mercado de trabalho. Embora a literatura existente (Idarraga & Romero, 2024; Jantarachot & Lalaeng, 2023;) já evidenciasse a importância do conhecimento e competência digital, a presente pesquisa identificou novas competências como conhecimento em EPRs, *Power Bi* e Pacote Office ainda pouco exploradas na literatura. Esses resultados ampliam a discussão sobre as demandas do mercado de trabalho, trazendo novas contribuições a formação técnica.

A dimensão Gestão organizacional abrange um conjunto de *skills* necessárias ao gerenciamento que envolvem aspectos financeiro, contábil, legal e operacional de uma empresa. Esse conjunto de competências não foi amplamente discutida na literatura recente. No entanto, os dados empíricos dessa pesquisa indicam que os empregadores entrevistados valorizam nos profissionais técnicos a integração desses conhecimentos.

As dimensões Comunicação escrita e Capacitação profissional identificadas nessa pesquisa revelam competências consideradas importantes no contexto técnico. No que diz respeito a Comunicação observa-se a importância em dominar a língua portuguesa e a produção textual, sobretudo a escrita manual. Esse domínio permite clareza e precisão nos documentos e registros produzidos no ambiente de trabalho.

A literatura, como apontam Borges e Souza (2024) já evidencia a importância da capacidade de transmitir informações, oralmente e escritas, de forma eficaz, o que facilita o recebimento e a compreensão das informações. Os dados obtidos nessa pesquisa ampliam a compreensão dessas competências por meio das falas evidenciadas pelos gestores entrevistados. Em relação a Capacitação profissional observa-se que a combinação entre a qualificação técnica formal e a experiência prática são aspectos relevantes para a inserção no mercado de trabalho. Segundo os entrevistados possuir tais competências facilita no processo de adaptação e na execução das atividades.

Entretanto, apesar da importância das *hard skills*, essa pesquisa evidenciou uma crescente valorização das *soft skills*. Esse resultado confirma os estudos de Poláková et al. (2023) que acreditam haver uma alta procura por profissionais com habilidades interpessoais. As dimensões que categorizam as *soft skills* estão relacionadas a um conjunto dinâmico de competências cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas (Salem, 2022). Essas competências podem interferir na interação entre as pessoas (Khartite, 2022).

As dimensões Desenvolvimento pessoal e Desenvolvimento profissional identificada nesta pesquisa, integra competências socioemocionais e comportamentais dos discentes da educação técnica (Borges & Souza, 2024; Caggiano et al. 2020; Jantarachot & Lalaeng, 2023). Habilidades como inteligência emocional, aprendizagem, trabalho sobre pressão, busca por informações e agilidade são apontadas pelos empregadores como relevantes para inserção e permanência no ambiente profissional. Esses dados estão em consonância com os estudos citados que destacam a importância dessas competências para a empregabilidade.

As dimensões Orientação para o resultado e Gestão e planejamento reúnem competências favoráveis a capacidade de agregar valor de forma estratégica no ambiente corporativo (AlHouli & Al-Khayatt ,2020; Borges & Souza, 2024; Qizi, 2020). A dimensão Orientação para o resultado envolve competências como resolução de problemas, assertividade, pensamento crítico e multidisciplinar refletindo a preocupação dos entrevistados na busca por profissionais que executem as tarefas com eficiência e qualidade. Já a dimensão Gestão e planejamento aborda competências relevantes como gestão do tempo, gestão de pessoas e planejamento mostrando ser necessário ao profissional técnico executar suas atividades de forma estruturada e estratégica.

Por fim, a dimensão Colaboração e Integração interpessoal reúne competências comportamentais e sociais e que são demandas pelos empregadores ao profissional técnico. Essas competências demonstram a capacidade do profissional em se manter engajado e adaptável diante dos desafios do mercado de trabalho (Borges & Souza, 2024; Fernández-Arias et al.,2021). Competências como motivação para o trabalho, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, foram citadas com frequência pelos entrevistados como uma *soft skill* relevante no ambiente de trabalho. No ponto de vista do empregador, essas *skills* impactam positivamente no desempenho das atividades e promovem um relacionamento saudável com os colegas, mesmo sendo uma das habilidades considerada mais difícil pelos entrevistados. Esse fator evidenciado indica que aspectos humanos e de convivência vem ganhando relevância nas organizações.

Essa análise evidencia a importância dos dados teóricos e dos relatos vivenciados como forma de compreender as *skills*, *hard* e *soft*, mais valorizadas pelos empregadores. Bem como, reforça a importância das *hard* e *soft skills* necessárias

para a inserção, permanência e evolução do discente do curso técnico em administração no mercado de trabalho.

6 CONCLUSÃO

Com o intuito de compreender as *hard* e *soft skills* mais valorizadas pelo empregador no momento da contratação dos profissionais da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), mais precisamente aos discentes do curso técnico em administração, essa pesquisa constatou que tanto as *hard* quanto as *soft skills* são relevantes e são levadas em consideração no momento da contratação dos profissionais da EPT. Esse resultado reforça a importância das instituições de ensino que ofertam a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) alinharem seus projetos pedagógicos ao desenvolvimento de *hard* e *soft skills* demandas ao mercado de trabalho.

A análise evidenciou diferentes dimensões das categorias *hard* e *soft skills* consideradas relevantes na perspectiva dos empregadores no contexto da educação técnica. As competências evidenciadas nessas dimensões demonstram que a atuação profissional requer uma combinação de habilidades técnicas, sociais e de gestão. Desta forma, conclui-se, por meio da análise temática, 4 dimensões de *hard skills* (Tecnologia da informação; Gestão organizacional; Comunicação escrita; Capacitação profissional) e 5 dimensões de *soft skills* (Desenvolvimento pessoal; Desenvolvimento profissional; Orientação para resultado; Gestão e planejamento; Colaboração e Integração interpessoal;).

Esta pesquisa contribui teoricamente para ampliar o conhecimento sobre as competências *hard* e *soft skills* mais valorizadas pelos empregadores aos discentes da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Embora a literatura já aborde as competências de maneira geral, esta pesquisa identificou dimensões específicas categorizadas com competências ainda não discutidas na literatura em relação a EPT,

especificamente ao curso técnico em Administração. A partir das entrevistas foram evidenciadas 4 dimensões *hard skills* e 5 dimensões *soft skills*.

Os resultados da pesquisa avançam a literatura em relação às dimensões *hard skills* na qual foram identificadas 24 novas *hard skills* ainda não discutidas na literatura (Como: Aplicação de conhecimento técnico, Conhecimento em informática, Análise de dados, Conhecimento em tecnologias, Desenhos técnicos e Cad, Conhecimento em *Software*, Conhecimento em EPRs, Conhecimento em *Power Bi*, Habilidade com gráficos, Pacote *Office*, Conhecimento em finanças, Conhecimento em leis trabalhistas, Conhecimento em contabilidade, Conhecimento em legislação tributária, Conhecimento administrativo, Conhecimento em gestão, Conhecimento em gestão da qualidade, Conhecimento em segurança do trabalho, Conhecimentos logísticos, Conhecimento em *marketing*, Conhecimento em língua portuguesa, Escrita manual, Qualificação profissional e Experiência profissional).

Com relação às *soft skills* contribui com a literatura ao evidenciar por meio das entrevistas 41 novas *soft skills* (Agilidade, Alinhamento estratégico, Altaprodutividade, Apresentação pessoal, Assertividade, Autoconfiança, Autoconhecimento, Autopercepção, Boa índole, Busca por informações, Clareza, Comportamento seguro, Compromisso com a saúde, Confiança, Constância, Curiosidade, Discernimento, Dinâmico, Disciplina, *Feedback*, Foco, Gestão de pessoas, Honestidade, Humildade, Inteligência organizacional, Interesse, Paciência, Persistência, Persuasão, Planejamento, pontualidade, Postura, Proatividade, Produtividade, Resiliência, Respeito, Responsabilidade, Simpatia e Valorização da vida) ainda não identificadas em estudos anteriores.

Assim, essas descobertas permitem uma nova perspectiva ainda pouco explorada na literatura e que muitas vezes está direcionada as Instituições de Ensino Superior, aos discentes e docentes. Poucos são os estudos direcionados aos empregadores e a Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Ao analisar a percepção de quem contrata, este estudo amplia a compreensão sobre as *skills* que realmente são mais valorizadas no mercado de trabalho técnico.

Para a prática, o resultado dessa pesquisa contribui com as Instituições de Educação Técnica ao fornecer informações estratégicas para a construção e aprimoramento dos planos de cursos e ementas curriculares, especificamente do curso Técnico em Administração. Destaca-se também a possibilidade de criação de uma disciplina específica que incorpore os conhecimentos e práticas evidenciados na pesquisa. Além disso, recomenda-se que instituições como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que oferecem cursos técnicos na área, e os Institutos Federais do Espírito Santo (IFEs), considerem utilizar os resultados para orientar suas ações pedagógicas e curriculares.

As descobertas dessa pesquisa apontam a importância das *soft skills*, sugerindo a integração dessas competências as práticas pedagógicas. A integração dessas *soft skills* ao contexto educacional proporciona uma formação técnica mais ajustada com as necessidades do mercado de trabalho. Como forma de integração sugere-se workshops, palestras, metodologias ativas e dinâmicas que permitam o desenvolvimento dessas habilidades. Além disso, compreender quais *hard* e *soft skills* são mais valorizadas pelos empregadores pode orientar as instituições de ensino a adaptarem seus currículos de forma a preparar o discente de acordo com as exigências do mercado de trabalho.

Apesar das contribuições desse estudo, algumas limitações foram identificadas e podem contribuir para pesquisas futuras. Primeiro, a pesquisa foi aplicada de maneira qualitativa e exploratória, o que limitou o número de empregadores entrevistados. Além disso, a pesquisa qualitativa não permite a generalização dos resultados. A subjetividade das respostas também pode influenciar nos resultados, pois envolve interpretações pessoais que podem variar de acordo com as experiências dos entrevistados, logo, pode haver outras *hard* e *soft skills* não mencionadas pelos entrevistados. Há também uma limitação no foco dessa pesquisa que foi direcionada especificamente ao aluno do curso técnico em administração.

Assim sugere-se que pesquisas futuras possam ampliar o escopo da pesquisa a outras áreas técnicas além do técnico em administração; também é pertinente incorporar outras perspectivas como a dos discentes, egressos, professores e gestores educacionais para compreender de forma mais abrangente a formação técnica e a importância das *hard* e *soft skills* nessa área; realizar estudos que explorem, de maneira comparativa, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e o modelo clássico de educação, com o objetivo de contribuir mais profundamente na compreensão sobre as possibilidades de cada proposta educativa na formação do indivíduo.

Sugere-se também, desenvolver a mesma pesquisa em outros cursos técnicos, a fim de ampliar a compreensão sobre as especificidades e necessidades de diferentes formações profissionais bem como investigar a realidade de diferentes tamanhos de empresas, para compreender como variam as práticas e necessidades em contextos organizacionais. Ainda, a pesquisa pode ser ampliada para o contexto do ensino superior, possibilitando a comparação entre as competências demandadas

de estudantes de graduação e de egressos de cursos técnicos. Essa ampliação também permite investigar se os empregadores conseguem identificar distinções nas *skills* desenvolvidas em diferentes níveis e modalidades de formação. Por fim, sugere-se também efetuar uma pesquisa quantitativa, empregando-se uma análise fatorial exploratória (AFE), a fim de identificar os fatores de *hard* e *soft skills* mais requeridas pelos empreendedores ao contratar um aluno da EPT em administração.

Este estudo conclui que a importância da integração das habilidades técnicas e comportamentais no desenvolvimento acadêmico e que o alinhamento entre a formação técnica e as demandas do mercado de trabalho é relevante na empregabilidade do discente da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) especificamente ao curso Técnico em Administração. Acredita-se que os dados apresentados na referida pesquisa provoquem questionamentos e iniciativas pautadas numa formação técnica de qualidade, precisamente no curso técnico em administração, tornando-a mais sincronizadas as exigências do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate Employability and Competence Development in higher Education—A Systematic Literature Review Using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900. <http://doi:10.3390/su12155900>
- AlHouli, A. I., & Al-Khayatt, A. K. A. (2020). Assessing the Soft Skills Needs of Teacher Education Students. *International Journal of Education and Practice*, 8(3), 416-431. <https://doi: 10.18488/ revista.61.2020.83.416.431>
- Almeida, F., & Morais, J. (2023). Strategies for developing soft skills among higher engineering courses. *Journal of Education*, 203(1), 103-112. <http://doi.org/10.1177/00220574211016417>
- Andhani, A. P., Rosidin, U., & Adha, M. M. (2022). Jumping task-oriented e-assessment: How does it assess students' soft and hard skills competency? A needs analysis. *Asian Journal of Educational Technology*, 1(2), 102 – 107. <https://doi.org/10.53402/ajet.v1i2.37>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. <https://doi 10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Aray, Y. N., Christodoulou I., Borodin D. A., Klimova E. V., Troshneva S. G., & Paikin N. M. (2023). Collaboration between social entrepreneurs and large companies: Mutual value creation through different forms of partnerships. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 22(2), 151–190. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.202>
- Banco Nacional do Desenvolvimento. (2025). *Portal de empresas – classificação de porte dos clientes*. BNDES <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Borges, G. G., & Souza, R. C. G. (2024). Skills Development for Software Engineers: Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, 168, 107395. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107395>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063o>
- Caggiano, V., Schleutker, K., Petrone, L., & Gonzalez-Bernal, J. (2020). Towards identifying the soft skills needed in curricula: Finnish and Italian students' self-

- evaluations indicate differences between groups. *Sustainability*, 12(10), 4031. <https://doi.org/10.3390/su12104031>
- Colombo, E., Mercurio, F., & Mezzanzanica, M. (2019). AI meets labor market: Exploring the link between automation and skills. *Information Economics and Policy*, 47, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2019.05.003>
- Dogara, G., Saud, M. S. B., & Kamin, Y. B. (2020). Work-based learning conceptual framework for effective incorporation of soft skills among students of vocational and technical institutions. *IEEE Access*, 8, 211642-211652. <https://doi.org/10.1109/access.2020.3040043>
- Dubey, R. S., & Tiwari, V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375-386. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.09.006>
- Dewi, L., Susilana, R., Setiawan, B., Alias, N., & Zulnaldi, H. (2023). A proposed Problem-Centered Thinking Skill (PCTS) model at secondary schools in Indonesia and Malaysia. *International Journal of Instruction*, 16(3), 615-638. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16333a>
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., & Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))
- Elsawah, S., Bakhanova, E., Hämäläinen, R. P., & Voinov, A. (2023). A competency framework for participatory modeling. *Group Decision and Negotiation*, 32(3), 569-601. <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09818-0>
- Fajaryati, N., Budiyo, B., Akhyar, M., & Wiranto, W. (2020). The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595–603. <https://doi.org/10.1515/eng-2020-0072>
- Fernández-Arias, P., Antón-Sancho, Á., Vergara, D., & Barrientos, A. (2021). Soft skills of American university teachers: Self-concept. *Sustainability*, 13(22), 12397. <https://doi.org/10.3390/su132212397>
- Ferreira, C., Robertson, J., & Pitt, L. (2023). Business (un) usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39-47. <http://doi.org/10.1002/tie.22276>
- Figueiredo, P. C. N., Sousa, M. J., & Tomé, E. (2023). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 533-564. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2021-0121>
- García-Álvarez, J., Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., & Priegue Caamaño, D. (2022). Transversal competencies for employability in university graduates: A

- systematic review from the employers' perspective. *Education Sciences*, 12(3), 204. <https://doi.org/10.3390/educsci12030204>
- Gherghina, Ș. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347. <http://doi:10.3390/su12010347>
- González García, A., Pinto-Carral, A., Sanz Villorejo, J., & Marqués-Sánchez, P. (2020). Nurse manager core competencies: A proposal in the Spanish health system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3173. <https://doi:10.3390/ijerph17093173>
- González-Pérez, L. I., & Ramírez-Montoya, M. S. (2022). Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review. *Sustainability*, 14(3), 1493. <https://doi.org/10.3390/su14031493>
- Governo do Estado do Espírito Santo. (2024, Março 6). *PIB do Espírito Santo avança +5,7% em 2023, quase o dobro da média nacional*. Governo ES. <https://www.es.gov.br/Noticia/pib-do-espírito-santo-avanca-5-7-em-2023-quase-o-dobro-da-media-nacional>
- Grosemans, I., & Cuyper, N. de. (2021). Career competencies in the transition from higher education to the labor market: Examining developmental trajectories. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103602. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103602>
- Hirudayaraj, M., Baker, R., Baker, F., & Eastman, M. (2021). Soft skills for entry-level engineers: What employers want. *Education Sciences*, 11(10), 641. <https://doi.org/10.3390/educsci11100641>
- Idkhan, A. M., Syam, H., & Hasim, A. H. (2021). The Employability Skills of Engineering Students: Assessment at the University. *International Journal of Instruction*, 14(4), 119-134. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.1448a>
- Idarraga, N. J. A., & Romero, I. D. O. (2024). Soft and Hard Skills to Be Developed By a Pre-Service Teacher under Distance Learning: Case Study. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(02), 3194-3205 <http://doi:10.18535/ijrm/v12i02.el04>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2021, Maio 6). *Avaliação do egresso revela melhor condição de trabalho*. Inep. <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/estudos-educacionais/avaliacao-do-egresso-revela-melhor-condicao-de-trabalho>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024, Fevereiro 27). *Matrículas na educação profissional aumentaram 12,1%*. Inep. <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/matriculas-na-educacao-profissional-aumentaram-12-1>

- Jantarachot, C., & Lalaeng, C. (2023). Hard and Soft Skills Affecting the Work Performance of Graduates. *Asian Administration & Management Review*, 6(1), 105-116. <https://doi.org/10.14456/aamr.2023.10>
- Khartite, B. (2022). Teaching Soft Skills: Towards a Paradigm Shift in Practice Pedagogy and Evaluation: The Case of Ensam Meknés. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(3), 97–102. <https://doi.10.36348/gajhss.2022.v04i03.001>
- Kleiman, A. B., & Marques, I. B. D. A. S. (2018). Letramentos e tecnologias digitais na educação profissional e tecnológica. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(15), 7514. <https://doi.10.15628/rbept.2018.7514>
- Korseberg, L., & Stalheim, O. R. (2024). The role of digital technology in facilitating epistemic fluency in professional education. *Professional Development in Education*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2421489>
- Kovács, I., & Zarándné, K. V. (2022). Digital marketing employability skills in job advertisements-must-have soft skills for entry-level workers: A content analysis. *Economics & Sociology*, 15(1), 178-192. <https://doi:10.14254/2071-789X.2022/15-1/11>
- Kozlovsky, Y., Opachko, M., Tsiupryk, A., & Savka, I. (2022). Integration of Students' Soft and Hard Skills in Automotive Vocational and Technical Schools. *The New Educational Review*, 68, 209-219. <https://doi: 10.15804/tner.2022.68.2.17>
- Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118-140. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 2-19. <https://doi.org/ 10.3390/jintelligence1106010>
- Liesa-Orús, M., Latorre-Coscolluela, C., Vázquez-Toledo, S., & Sierra-Sánchez, V. (2020). The technological challenge facing higher education professors: Perceptions of ICT tools for developing 21st century skills. *Sustainability*, 12(13), 5339. <https://doi:10.3390/su12135339>
- Lista, A. P., Tortorella, G. L., Bouzon, M., Thürer, M., & Jurburg, D. (2022). Soft and hard skills development in lean management trainings. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(5), 1137-1158. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2021-0116>
- Liu, M. (2021). An empirical study on talent management strategies of knowledge-based organizations using entrepreneurial psychology and key competence. *Frontiers in Psychology*, 12, 721245. <https://doi: 10.3389/fpsyg.2021.721245>
- Loufrani-Fedida, S., & Aldebert, B. (2021). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature

- review and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 507-523. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0173>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Marsico, G., & Dazzani, M. V. M. (2024). Cultural psychology of education: approaches and strategies. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 58(2), 638-648. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09707-2>
- Miranda, J., Navarrete, C., Noguez, J., Molina-Espinosa, J. M., Ramírez-Montoya, M. S., Navarro-Tuch, S. A., & Molina, A. (2021). The core components of education 4.0 in higher education: Three case studies in engineering education. *Computers & Electrical Engineering*, 93, 107278. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2021.107278>
- Montalvan, R. A. V., Affonso, A., Neto, & Neumann, C. (2024). Developing soft skills in the business classrooms of industrial engineering students in Brazil. *Journal of International Education in Business*, 17(2), 304-318. <http://doi.org/10.1108/JIEB-11-2023-0092>
- Montandon, J. E., Politowski, C., Silva, L. L., Valente, M. T., Petrillo, F., & Guéhéneuc, Y. G. (2021). What skills do IT companies look for in new developers? A study with Stack Overflow jobs. *Information and Software Technology*, 129, 106429. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106429>
- Nair, P. K., & Fahimirad, M. (2019). A Qualitative Research Study on the Importance of Life Skills on Undergraduate Students' Personal and Social Competencies. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 71-83. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n5p71>
- Noah, J. B., & Aziz, A. A. (2020). A Systematic review on soft skills development among university graduates. *Educatum Journal of Social Sciences*, 6(1), 53-68. <https://doi.org/10.37134/ejoss.vol6.1.6.2020>
- Okoye, K. R., & Edokpolor, J. E. (2021). Effect of industrial work experience in developing technical and vocational education undergraduates' employability skills. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.37134/ajatel.vol11.1.1.2021>
- Pambudi, N. A., & Harjanto, B. (2020). Vocational education in Indonesia: History, development, opportunities, and challenges. *Children and Youth Services Review*, 115, 105092. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105092>
- Pazil, A. H. M., & Razak, R. C. (2019). Perspectives of Asian employers on graduates' soft skills: A systematic review. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2397-2405. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071117>

- Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8), 18670. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
- Qizi, K. N. U. (2020). Soft skills development in higher education. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1916-1925. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.08052>
- Ramos, B., Santos, M. T. dos, Vianna, A. S., Jr., & Kulay, L. (2023). An institutional modernization project in chemical engineering education in Brazil: Developing broader competencies for societal challenges. *Education for Chemical Engineers*, 44, 35-44. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2023.04.003>
- Rego, F. A. do, Rosas, I. R. D. C., & Prados, R. M. N. (2021). Professional and Technological Education as an alternative to access the labor Market. *Brazilian Journal of Development*, 7(2), 14585–14596. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n2-198>
- Salem, A. A. M. S. (2022). The impact of webquest-based sheltered instruction on improving academic writing skills, soft skills, and minimizing writing anxiety. *In Frontiers in Education*, 7, 799513. *Frontiers*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.799513>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. <http://doi.org/10.1108/ejtd-10-2019-0171>
- Sanz-Angulo, P., Galindo-Melero, J., De-Diego-Poncela, S., & Martín, Ó. (2025). Promoting soft skills in higher engineering education: Assessment of the impact of a teaching methodology based on flipped learning, cooperative work and gamification. *Education and Information Technologies*, 30, 13463–13506. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13322-0>
- Secretaria da Fazenda. (2024, Janeiro 1). *Espírito Santo bate recorde de abertura de empresas em 2023*. Sefaz. <https://sefaz.es.gov.br/Not%C3%ADcia/espírito-santo-bate-recorde-de-abertura-de-empresas-em-2023>
- Sheng, Q. (2024). Employment Issues and Countermeasures for University Graduates in the Context of the Digital Economy. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 141, 66-71. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.GA18921>
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0–Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.12108>
- Silveyra, G., Herrero, Á., & Pérez, A. (2021). Model of teachable entrepreneurship competencies (M-TEC): Scale development. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100392. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100392>

- Soemitra, A., Lubis, A. S., Dewi, R. S., & Ovami, D. C. (2023). Essential Hard skill For Student in VUCA Era: Literature Study. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(4), 605-610. <https://doi.org/10.47065/jtear.v3i4.634>
- Steurer, M., Van der Vaart, L., & Rothmann, S. (2023). Managerial expectations of graduate employability attributes: An empirical study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2081>
- Sujová, E., Čierna, H., Simanová, Ľ., Gejdoš, P., & Štefková, J. (2021). Soft Skills Integration into Business Processes Based on the Requirements of Employers—Approach for Sustainable Education. *Sustainability*, 13(24), 13807. <https://doi.org/10.3390/su132413807>
- Tapia Bernabé, I. R. (2022). Las expectativas laborales en estudiantes de la educación profesional técnica. *Revista latinoamericana de Estudios educativos*, 52(2), 93-119. <https://doi.org/10.48102/rlee.2022.52.2.504>
- Touloumakos, A. K. (2020). Expanded yet restricted: A mini review of the soft skills literature. *Frontiers in Psychology*, 11, 02207. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02207>
- Wild, S., & Schulze Heuling, L. (2020). How do the digital competences of students in vocational schools differ from those of students in cooperative higher education institutions in Germany?. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 12(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00091-y>
- Wisshak, S., & Hochholdinger, S. (2020). Perceived instructional requirements of soft-skills trainers and hard-skills trainers. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 405-416. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2020-0029>
- Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sr. (a) : Nome do entrevistado

O senhor (senhora) está sendo convidado (a) a participar da entrevista que é parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada *Hard Skills* e *Soft Skills*: uma visão do empregador sobre o discente da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), cujo objetivo é compreender as competências *hard* e *soft skills* necessárias aos alunos que estão para concluir o curso técnico profissional em Administração na perspectiva do empregador.

A coleta de dados será por meio de entrevistas e a sua participação nesta pesquisa se dará na etapa de coleta de dados por meio de entrevista, que será gravada e transcrita para a análise de dados. O seu relato será das suas percepções e experiências quanto ao objetivo da pesquisa.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não haverá despesas para a participante. Caso seja necessário, informações complementares serão solicitadas por telefone, e-mails, *WhatsApp*, e/ou pessoalmente.

As respostas serão tratadas de forma sigilosas e anônimas onde os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos. Também serão divulgados dados sociodemográficos a fim de mostrar o perfil do participante e da organização, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo.

Também poderá haver desistência da participação a qualquer momento por vossa parte, sem nenhum prejuízo. A entrevista terá duração estimada de 40 minutos e ao longo dela, tomarei notas e todos os áudios.

Caso haja alguma dúvida, estarei disponível nos seguintes contatos:

Nome do (a): Dircinéia Baioco Coutinho

E-mail: neibaioco82@gmail.com ou neiabaiocco@hotmail.com

Após os devidos esclarecimentos, o (a) Sr.(a) aceita de forma voluntária participar desta pesquisa?

Autorizo participar desta pesquisa de forma voluntária e sem custos, sendo os meus dados pessoais salvaguardados nos resultados, e que minhas respostas serão utilizadas apenas para análise de conteúdo.

Nome do Participante

Assinatura

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Abertura da entrevista

Bom dia (ou boa tarde)!

Eu me chamo Dircinéia Baioco Coutinho e sou mestranda do curso de Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração – Gestão Escolar, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino. Obrigada por aceitar o meu convite.

Questões da entrevista

1. Na sua percepção como gestor ou proprietário, me relate quais são as *hard skills* que você considera necessárias ao aluno que está concluindo o do curso técnico profissional em administração.
2. Na sua percepção como gestor ou proprietário, me relate quais são as *soft skills* que você acredita ser necessárias ao aluno que está finalizando o curso técnico profissional administração.
3. Analisando o mercado de trabalho, seria interessante que você relatasse quais as principais necessidades desse mercado no século XXI.
4. O que o senhor (a) leva em consideração ao contratar um técnico em administração?
5. Deixe aqui, na sua perspectiva de gestor ou proprietário, as possíveis atitudes que os futuros técnicos em administração devem tomar para ingressarem com êxito no mercado de trabalho.

Fechamento da entrevista

Fico muito agradecida por ter dedicado um pouco do seu tempo e pela sua contribuição a esta pesquisa.