

## CAPÍTULO III

# Os Projetos e a Formação de Competências Pessoais e Profissionais na Educação Superior

Fabiana Aparecida Rodrigues

**RESUMO:** Este capítulo examina como os projetos multidisciplinares transformam a educação superior, promovendo tanto competências pessoais quanto profissionais essenciais no mercado de trabalho atual. Com base em experiências observadas, a integração de metodologias ativas, como a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) e a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), surge como uma ferramenta poderosa para unir teoria e prática de forma significativa. Ao longo do texto, também são analisados exemplos práticos da aplicação de tutoria no acompanhamento dos alunos, promovendo feedback constante e desenvolvimento de habilidades como autonomia, colaboração e liderança. Além disso, é discutido o papel crucial do alinhamento curricular com as demandas tecnológicas e de mercado, assegurando que os estudantes estejam preparados para enfrentar os desafios de um ambiente profissional em rápida transformação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Projetos Multidisciplinares; Educação Superior;

Competências Pessoais; Competências Profissionais; Aprendizagem Baseada em Projetos; Aprendizagem Baseada em Problemas; Tutoria; Integração Teoria-Prática; Inovação; Desenvolvimento de Competências; Tecnologia na Educação.

## Introdução

Com o crescente dinamismo do mercado de trabalho, a educação superior se torna um pilar essencial para capacitar os estudantes a enfrentarem os desafios que encontrarão ao longo de suas carreiras. Isso se reflete no desenvolvimento de duas principais categorias de competências: as técnicas, voltadas para o domínio de conteúdos específicos de cada área, e as comportamentais, que englobam habilidades como liderança, comunicação e a capacidade de resolução de problemas. O desenvolvimento dessas competências, como tenho observado em experiências educacionais, é o que diferencia profissionais bem-sucedidos, particularmente em um ambiente profissional cada vez mais complexo e desafiador.

Uma abordagem pedagógica altamente eficaz para essa formação é a implementação de projetos multidisciplinares, que combinam teoria com prática, resultando em um aprendizado envolvente e relevante. Esses projetos permitem que os alunos apliquem conhecimentos de várias disciplinas, trabalhem em equipe e enfrentem problemas complexos que refletem os desafios do mercado de trabalho. Dessa forma, os projetos não só aprofundam a compreensão dos conteúdos, mas também promovem o

desenvolvimento de habilidades interpessoais e profissionais, preparando os estudantes para um ambiente profissional em constante mudança.

Este capítulo examina a importância dos projetos multidisciplinares na construção de competências pessoais e profissionais no ensino superior. Destaca-se como essas abordagens pedagógicas, quando combinadas com metodologias ativas, como a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) e a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), podem efetivamente integrar teoria e prática. Conforme Barrows (1980), a implementação dessas metodologias é crucial para um aprendizado mais dinâmico e focado na resolução de problemas reais, o que é essencial para o desenvolvimento de competências que ultrapassam o conhecimento técnico. Habilidades pessoais, como autonomia, comunicação e liderança, também são aprimoradas nesse processo, preparando melhor os alunos para os desafios profissionais.

A seguir, será discutido como os projetos multidisciplinares, o apoio da tutoria e a integração curricular desempenham um papel fundamental na formação de alunos capazes de navegar com sucesso tanto nas demandas técnicas quanto interpessoais do mercado de trabalho contemporâneo.

## **1 Fundamentos Psicossociais na Formação de Competências na Educação Superior**

O desenvolvimento de competências na educação superior vai além

do simples domínio técnico dos conteúdos acadêmicos. De acordo com Marinho-Araujo e Almeida (2012), o processo de formação deve ser compreendido de forma mais ampla, incluindo aspectos psicossociais e emocionais, essenciais para o desenvolvimento integral dos alunos. Esses autores defendem que a mobilização de diferentes recursos cognitivos, afetivos e sociais é crucial para promover a autonomia, a capacidade de adaptação e a resiliência, habilidades indispensáveis em contextos diversos e desafiadores.

No contexto dos projetos multidisciplinares, a integração entre esses aspectos psicossociais e os conteúdos técnicos é fundamental. Esses projetos não apenas aplicam conhecimentos teóricos, mas também oferecem uma plataforma para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como a comunicação eficaz, a resolução de conflitos e a liderança. Ao trabalharem em equipe, os alunos enfrentam situações em que precisam negociar, colaborar e tomar decisões de forma ética e responsável, o que reflete as demandas do mercado de trabalho e da vida pessoal.

Além disso, a autonomia dos alunos é incentivada por meio da gestão dos projetos, promovendo um aprendizado autônomo e reflexivo. Ao integrar essas competências técnicas e psicossociais, os projetos permitem que os alunos desenvolvam uma visão crítica sobre o próprio processo de aprendizado, capacitando-os a enfrentar com segurança os desafios profissionais e pessoais.

Portanto, ao implementar projetos multidisciplinares como

estratégia pedagógica, a educação superior contribui não apenas para o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também para a formação de competências psicossociais que são essenciais no mundo contemporâneo. A integração desses elementos oferece uma preparação mais completa e adaptada às exigências do mercado de trabalho e das relações interpessoais.

## 2 O Papel dos Projetos Multidisciplinares na Formação de Competências

Pensadores influentes como John Dewey, que enfatizou a "aprendizagem pela experiência" (DEWEY, 1916), e David Kolb, com sua teoria da Aprendizagem Experiencial (KOLB, 1984), oferecem bases sólidas para o uso de projetos como ferramentas pedagógicas centrais. Em minha prática educacional, pude constatar que esses projetos não só permitem aos alunos aplicarem conceitos teóricos, como também ampliam sua capacidade de lidar com situações práticas e reais, fortalecendo a compreensão acadêmica de maneira mais robusta e engajante. Ao resolver problemas reais, os alunos consolidam o conhecimento adquirido e desenvolvem habilidades analíticas e criativas. Um exemplo é o desenvolvimento de *software*, que integra programação, *design* e gestão de projetos para criar soluções funcionais, reforçando a aplicabilidade dos conceitos estudados.

Os projetos multidisciplinares proporcionam uma experiência ainda mais rica ao envolver alunos de diferentes áreas de conhecimento, o

que amplia as perspectivas e favorece a resolução de problemas complexos. Ao colaborarem com colegas de diversos campos, os alunos aprendem a integrar saberes e a desenvolver soluções inovadoras, refletindo as demandas do mercado de trabalho contemporâneo, onde o trabalho em equipes interdisciplinares é comum.

Além disso, a participação nesses projetos exige a colaboração efetiva e o desenvolvimento de competências interpessoais, como comunicação, liderança e gestão de tempo. Ao coordenar tarefas em equipe e enfrentar prazos e metas, os alunos se preparam para contextos profissionais, onde essas habilidades são essenciais. Assim, projetos multidisciplinares não apenas consolidam o aprendizado técnico, mas também promovem a autonomia e a responsabilidade, qualidades fundamentais para o sucesso no ambiente de trabalho.

Outro aspecto importante é que esses projetos simulam situações reais do mercado de trabalho. Por exemplo, a criação de um plano de negócios para uma *startup* ajuda os alunos a compreenderem a dinâmica empresarial e a se prepararem para desafios futuros, como a adaptação a mudanças e a solução de problemas complexos. Esse ambiente favorece o desenvolvimento de criatividade e inovação, habilidades necessárias para enfrentar os desafios de um mundo em constante evolução.

Apesar dos benefícios, os projetos multidisciplinares podem apresentar desafios, especialmente em relação ao trabalho em equipe. Alunos de diferentes áreas nem sempre possuem facilidade em colaborar com colegas de perfis e especializações distintas. No entanto, superar essas

dificuldades é parte integrante do aprendizado. Através da orientação adequada e da prática, os alunos desenvolvem flexibilidade, capacidade de negociação e cooperação, habilidades que serão essenciais para sua atuação profissional.

Em suma, os projetos multidisciplinares são uma ferramenta essencial na educação superior, oferecendo uma experiência completa que combina o desenvolvimento técnico com habilidades interpessoais e de liderança. Ao enfrentar problemas complexos em um ambiente colaborativo, os alunos se preparam para os desafios do mercado de trabalho, adquirindo competências que vão além da sala de aula e que são fundamentais para sua trajetória profissional e pessoal.

### 3 O Papel da Tutoria em Projetos

Em minha experiência, os tutores ocupam um papel essencial no acompanhamento dos alunos, oferecendo suporte técnico e metodológico que é crucial durante o desenvolvimento de projetos. A tutoria se destaca como um meio não só de orientar, mas de garantir que os alunos avancem de forma alinhada com os objetivos pedagógicos e profissionais, ajudando-os a superarem dificuldades e otimizarem suas competências ao longo do processo. Nos projetos multidisciplinares, essa função se torna ainda mais relevante, pois o tutor atua como mediador entre alunos de diferentes áreas, ajudando-os a integrar seus conhecimentos para alcançar soluções inovadoras. Além de garantir que os alunos mantenham o foco e sigam o cronograma estabelecido, os tutores promovem a eficiência no

gerenciamento de tempo e na resolução de conflitos que possam surgir durante o processo.

Uma das funções mais importantes do tutor é fornecer *feedback* contínuo. Ao revisar o progresso dos alunos, o tutor identifica áreas de melhoria, orienta ajustes nas abordagens e apoia o refinamento das competências técnicas e interpessoais. Esse *feedback* permite um desenvolvimento contínuo, corrigindo erros e aprimorando as habilidades necessárias para o sucesso tanto acadêmico quanto profissional.

Além do suporte técnico, os tutores também contribuem significativamente para o desenvolvimento de competências interpessoais, como comunicação, cooperação e liderança. No contexto de projetos complexos, os tutores incentivam a tomada de decisões colaborativas e o trabalho em equipe, competências indispensáveis no mercado de trabalho contemporâneo. Eles também orientam os alunos a enfrentarem desafios práticos, como a organização de tarefas e a adaptação a prazos, preparando-os para contextos profissionais onde essas habilidades são amplamente exigidas.

No caso do desenvolvimento de *software*, por exemplo, o tutor guia os estudantes desde o levantamento de requisitos até a implementação do sistema, proporcionando *feedback* em cada etapa do processo. No entanto, o tutor não atua apenas como um especialista técnico, mas como um facilitador, promovendo um ambiente de aprendizado autônomo e colaborativo, onde os alunos são incentivados a desenvolver soluções criativas e a experimentar novas abordagens para resolver os problemas

enfrentados.

Em suma, o papel do tutor vai além do acompanhamento técnico e metodológico. Através da tutoria, os alunos não apenas consolidam o aprendizado teórico e prático, mas também são preparados para os desafios profissionais, sendo encorajados a pensar de forma inovadora e a atuar de maneira colaborativa em suas futuras carreiras.

#### 4 Alinhamento dos Conteúdos Curriculares com os Objetivos de Formação

Para que os projetos realmente impactem a formação de competências, é fundamental que os conteúdos curriculares sejam cuidadosamente ajustados ao perfil do egresso, focando tanto nos objetivos de formação pessoal quanto nas demandas do mercado. A prática educativa me mostrou que, quando bem alinhados, os currículos permitem uma integração mais eficaz entre o aprendizado teórico e suas aplicações no ambiente profissional. Isso implica na incorporação de temas e disciplinas que sejam relevantes para o desenvolvimento de habilidades práticas e competências valorizadas no mercado de trabalho. O currículo precisa oferecer uma base sólida de conhecimento teórico que, aplicada de maneira prática, sustente a formação de profissionais capacitados.

A adoção de metodologias ativas, como a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) e a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), favorece um aprendizado mais dinâmico e engajador, promovendo a

aplicação concreta de conceitos e fortalecendo a integração entre teoria e prática. Em projetos como o desenvolvimento de *software* ou a criação de estudos de caso, os alunos têm a oportunidade de aplicar diretamente os conhecimentos adquiridos, vivenciando desafios reais que simulam o ambiente profissional.

Nesse contexto, a teoria da aprendizagem experiencial de David Kolb (1984) se torna particularmente relevante. Kolb argumenta que o aprendizado é mais eficaz quando os alunos passam por um ciclo de experiência concreta, reflexão e experimentação, aplicando seus conhecimentos em situações práticas. Esse processo de aprendizado ativo, facilitado por um currículo alinhado e atualizado, prepara os alunos para os desafios do mercado de trabalho de forma mais completa.

Ao garantir que o currículo esteja alinhado com os objetivos de formação e a realidade do mercado, a educação superior possibilita que os alunos desenvolvam as competências necessárias para suas carreiras. Além de fornecer uma sólida base teórica, o currículo precisa ser flexível para se adaptar às rápidas mudanças tecnológicas e às novas demandas dos empregadores. Isso assegura que os projetos acadêmicos continuem relevantes e desafiadores, ajudando os alunos a se prepararem para um ambiente profissional em constante transformação.

Por fim, Isabel Simões Dias (2010) afirma que um currículo bem estruturado é essencial para formar profissionais aptos a enfrentar situações complexas e em constante mudança, promovendo flexibilidade e capacidade de adaptação. Nesse sentido, o currículo não deve apenas

fornecer conhecimento técnico, mas também preparar os alunos para aplicar esses conhecimentos de forma eficiente e inovadora em contextos imprevisíveis, garantindo que eles estejam prontos para lidar com as transformações do mercado de trabalho.

## 5 A Evolução dos Projetos na Educação Superior

A evolução dos projetos educacionais acompanha a necessidade premente de preparar os alunos para um mercado de trabalho cada vez mais globalizado e dinâmico. Em conversas com colegas educadores e gestores, tornou-se evidente que essa transformação é essencial para garantir que os alunos não apenas adquiram conhecimento técnico, mas também aprendam a aplicá-lo em contextos profissionais reais e imprevisíveis. Inicialmente, os projetos eram concebidos como atividades pontuais, com foco em resultados técnicos específicos e de curta duração. Essas abordagens, muitas vezes estáticas, pouco contribuíam para uma experiência profunda de integração entre teoria e prática. No entanto, com o avanço das demandas contemporâneas, tornou-se imperativo que os projetos passassem a incorporar uma abordagem mais complexa e interdisciplinar.

Ao longo dos anos, metodologias ativas, como a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) e a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), transformaram significativamente o papel dos projetos no ensino superior. Essas abordagens não só trouxeram o aluno para o centro do processo de aprendizado, mas também integraram novas tecnologias e

práticas colaborativas que antes eram pouco exploradas. Hoje, os projetos incentivam o pensamento crítico, a resolução de problemas complexos e o trabalho em equipe, exigindo dos alunos a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente profissional.

Essa transição foi impulsionada pela necessidade de formar profissionais versáteis e inovadores, que possam aplicar o conhecimento teórico em contextos práticos e dinâmicos. Projetos interdisciplinares, que envolvem áreas diversas do saber, oferecem aos alunos a oportunidade de enfrentar desafios reais e simular situações que refletem as complexidades do mercado de trabalho atual. Essa evolução nos projetos acadêmicos é fundamental para preparar os alunos para um cenário profissional cada vez mais imprevisível e exigente.

## 6 A Transição de Projetos Tradicionais para Metodologias Ativas

Conforme discutido anteriormente, os projetos no ambiente universitário passaram por uma transformação significativa para atender às novas demandas profissionais. Originalmente, eles eram lineares, de curta duração e focados na resolução de problemas simples. Embora úteis em certos contextos, esses projetos limitavam o desenvolvimento de competências mais complexas e a aplicação prática dos conceitos teóricos.

Com o avanço da globalização e da tecnologia, o mercado de trabalho passou a exigir competências mais sofisticadas, como colaboração

interdisciplinar, pensamento crítico e inovação, competências que os modelos tradicionais de ensino não conseguiam desenvolver completamente. A transição para metodologias ativas, como a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) e a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), trouxe uma nova dinâmica para os projetos acadêmicos, permitindo uma abordagem mais integrada e focada na resolução de problemas complexos.

Esses projetos, agora estruturados em várias etapas, simulam situações reais do ambiente de trabalho, como o desenvolvimento de um produto inovador ou a gestão de projetos empresariais, incentivando os alunos a aplicar conhecimentos de diferentes áreas de forma prática. Através de tecnologias emergentes, como plataformas colaborativas *online* e simulações virtuais, os alunos vivenciam o ciclo completo de desenvolvimento de um projeto, desde a concepção até a implementação, o que reflete melhor as condições encontradas no mercado de trabalho contemporâneo.

Além disso, essa nova abordagem multidisciplinar espelha as demandas do mundo real, onde os problemas são interconectados e raramente estão limitados a uma única área do conhecimento. Ao integrar disciplinas e promover o trabalho em equipe, os alunos são desafiados a pensar de maneira inovadora e a adaptar-se a contextos em constante mudança, preparando-se de maneira mais eficaz para enfrentar os desafios profissionais futuros.

## 7 Impacto da Tecnologia na Evolução dos Projetos

Conforme discutido anteriormente, a transição de projetos tradicionais para metodologias ativas foi acelerada pelo avanço tecnológico. A integração de tecnologias digitais revolucionou a forma como os projetos acadêmicos são planejados, desenvolvidos e executados, permitindo que os alunos trabalhem em problemas reais de maneira mais colaborativa e precisa. Ferramentas como simulações virtuais, inteligência artificial e plataformas de gestão de projetos tornam o processo mais dinâmico, refletindo práticas do mundo profissional.

Plataformas de colaboração *online*, como Monday.com, Trello e Asana, facilitam o trabalho em equipe, permitindo a divisão de tarefas, o acompanhamento do progresso e a comunicação em tempo real. Essas soluções simulam ambientes de trabalho modernos, especialmente em equipes distribuídas geograficamente, proporcionando uma experiência próxima à realidade do mercado. Além disso, a automação impulsionada pela inteligência artificial aprimora a gestão de projetos, automatizando tarefas rotineiras e fornecendo insights preditivos que auxiliam na tomada de decisões estratégicas.

Entretanto, a implementação dessas tecnologias não é isenta de desafios. A necessidade de treinamento, a resistência à mudança e a integração com sistemas preexistentes são barreiras comuns. Para superar esses obstáculos, é fundamental oferecer capacitação e realizar testes contínuos, garantindo que os alunos adquiram não apenas o domínio técnico das ferramentas, mas também a capacidade de aplicar essas

habilidades em um mercado de trabalho cada vez mais tecnológico e dinâmico.

## 8 Projetos como Ferramenta de Avaliação Contínua

Com o avanço das tecnologias educacionais e a crescente utilização de plataformas colaborativas, os projetos acadêmicos passaram a ser utilizados também como uma forma eficaz de avaliação contínua. Ao longo de um curso, os alunos são avaliados não apenas no resultado final, mas no progresso constante de seus projetos, recebendo *feedback* formativo de professores e colegas. Esse acompanhamento regular permite identificar lacunas no conhecimento e ajustar o aprendizado ao longo do processo, promovendo uma aprendizagem mais prática e significativa.

Esse método de avaliação reflete a mudança para uma abordagem educacional mais personalizada. Ao contrário das avaliações tradicionais, os projetos oferecem aos alunos a oportunidade de demonstrar suas habilidades de maneira prática e criativa, permitindo que avancem no próprio ritmo e de acordo com seu estilo de aprendizado. Essa flexibilidade, potencializada pelo uso de tecnologias, torna a avaliação mais eficaz e adaptada às necessidades individuais, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras e o aprendizado contínuo.

## 9 Novas Competências para um Mercado em Transformação

Conforme mencionado anteriormente, o desenvolvimento contínuo de competências por meio de projetos acadêmicos é fundamental para preparar os alunos para os desafios do mercado de trabalho. Em um cenário globalizado e dinâmico, as exigências dos empregadores se ampliaram, indo além das habilidades técnicas e passando a incluir competências comportamentais, como adaptação, pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas complexos.

Os projetos multidisciplinares desempenham um papel essencial nesse processo ao proporcionar a integração entre diferentes áreas do conhecimento e aplicar conceitos teóricos em situações reais. Essa abordagem permite que os alunos desenvolvam não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades versáteis, como criatividade e inovação, que são cada vez mais valorizadas em um mercado em transformação constante. Ao participar de projetos desafiadores, os alunos se preparam para atuar de forma eficaz em um ambiente profissional dinâmico, onde a flexibilidade e a capacidade de inovação são diferenciais cruciais.

## 10 A Importância das Competências Pessoais e Profissionais no Mercado Atual

No mercado de trabalho contemporâneo, o equilíbrio entre

competências técnicas e interpessoais é essencial. Além do domínio técnico, os empregadores valorizam características como esforço, comprometimento e a busca por autoconhecimento. Profissionais que demonstram dedicação e investem em seu desenvolvimento contínuo se destacam em um ambiente profissional competitivo e dinâmico.

As competências técnicas, muitas vezes adquiridas em cursos e especializações, são complementadas por habilidades interpessoais, como trabalho em equipe, resolução criativa de problemas e gestão de projetos, cada vez mais valorizadas pelos empregadores. Nesse sentido, os projetos acadêmicos multidisciplinares desempenham um papel fundamental, permitindo que os alunos apliquem o conhecimento teórico em situações práticas, desenvolvendo competências críticas para o mercado de trabalho.

Além disso, o foco em aprendizado contínuo, com treinamento prático e desenvolvimento específico de habilidades, é indispensável para o crescimento profissional em um cenário de mudanças constantes. Projetos acadêmicos são uma plataforma eficaz para estimular essa mentalidade, permitindo que os alunos construam e aprimorem suas competências ao longo de sua jornada acadêmica.

Estudos reforçam essa tendência. O relatório Global Talent Trends 2020 da LinkedIn revela que 89% dos recrutadores indicam que a falta de habilidades comportamentais é a principal causa de falhas em novas contratações. Outro estudo da McKinsey & Company (2021) destaca que 58% dos empregadores consideram o "aprender a aprender" uma das competências mais importantes diante das mudanças tecnológicas. Dessa

forma, integrar projetos que desenvolvam habilidades tanto técnicas quanto interpessoais é crucial para preparar os alunos para os desafios do mercado de trabalho em constante evolução.

## Considerações Finais

Os projetos multidisciplinares desempenham um papel central na educação superior, promovendo a integração entre teoria e prática de forma eficaz. Ao expor os alunos a situações reais e desafiadoras, esses projetos não só consolidam o aprendizado técnico, mas também desenvolvem competências interpessoais, como comunicação, liderança e resolução de problemas, cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho contemporâneo. Nesse contexto, a tutoria desempenha um papel fundamental, proporcionando orientação contínua e *feedback* formativo para o desenvolvimento progressivo das habilidades dos alunos.

O alinhamento curricular com os objetivos de formação é igualmente essencial para preparar os alunos para um ambiente profissional em constante transformação, onde inovação e adaptabilidade são cruciais. Não basta adquirir conhecimento técnico; é necessário formar indivíduos capazes de colaborar, liderar e resolver problemas complexos de maneira criativa e ética.

À medida que a educação superior evolui, a adaptação dos projetos às novas demandas do mercado e às rápidas mudanças tecnológicas será essencial para garantir a formação de profissionais competentes e

inovadores, prontos para atuar em um mundo globalizado e dinâmico. O desenvolvimento contínuo dessa abordagem pedagógica é vital para que os alunos enfrentem os desafios futuros com confiança e versatilidade.

## Referências

**BARROWS, H. S.** *Problem-Based Learning: An Approach to Medical Education*. New York: Springer, 1980.

**DEWEY, J.** *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. New York: Macmillan, 1916.

Dias, I. S. (s.d.). Competências em educação: conceito e significado pedagógico. *Psicologia em Estudo*. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/XGgFPxFQ55xZQ3fXxctqSTN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 set 2024.

**KOLB, D. A.** *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

Marinho-Araujo, C. M., & Almeida, L. S. (2012). Democratização do acesso e do sucesso no ensino superior: Uma reflexão a partir das realidades de Portugal e do Brasil. *Avaliação*, 17(3), 899-920. Disponível em: <https://www.scielo.br>

**LinkedIn.** (2020). *2020 Global Talent Trends Report*. LinkedIn Solutions.

**McKinsey & Company.** (2021). *Building workforce skills at scale to*

*thrive during—and after—the COVID-19 crisis.* McKinsey Global Institute. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis>