

CAPÍTULO VI

Competências, Habilidades e Atitudes no Trabalho com Projetos

Leandro Petarnella

RESUMO: Este trabalho visa explorar e refletir sobre o papel das competências, habilidades e atitudes (CHAs) no trabalho com projetos, enfatizando a importância de uma formação que vá além das habilidades técnicas para atender às demandas do mercado contemporâneo. Para tanto, compreende e discute a inter-relação entre competências, habilidades e atitudes no contexto do ensino superior e sua aplicação prática no trabalho com projetos. Justifica-se em função das rápidas mudanças provocadas pela globalização, transformação digital e as demandas da quarta revolução industrial, já que são delas a demanda por profissionais capazes de adaptar-se, inovar e liderar, qualidades muitas vezes subestimadas pelo currículo tradicional. Partindo de um ensaio teórico, explora, ainda, as práticas de sucesso e desafios enfrentados no contexto educacional global para destacar a urgência de uma educação que integre habilidades técnicas e comportamentais, preparando o estudante para ambientes profissionais que exigem não só conhecimento técnico, mas também soft skills, como comunicação e resolução de conflitos.

Conclui que currículos focados apenas em habilidades técnicas deixam lacunas formativas importantes, resultando em profissionais bem qualificados tecnicamente, mas com limitações em habilidades essenciais para o trabalho colaborativo e a liderança e que, em função disso, emerge a necessidade de reformulação curricular com a adoção de metodologias que permitam o desenvolvimento completo dos estudantes, capacitando-os para um ambiente de projetos dinâmico e multidisciplinar, onde habilidades técnicas e comportamentais são igualmente indispensáveis.

PALAVRAS-CHAVE: competências, habilidades, atitudes, gestão de projetos, currículo mundial.

Introdução

A globalização, a transformação digital e a quarta revolução industrial (Schwab, 2016) alteraram significativamente as expectativas sobre o profissional que trabalha com projetos. Aliás, trabalho com projetos tornou-se uma das metodologias mais difundidas nas organizações, especialmente em um cenário globalizado e altamente competitivo. A necessidade de adaptação rápida a mudanças tecnológicas, econômicas e sociais trouxe à tona uma nova forma de pensar e organizar o trabalho e, em função disso, a necessidade de se desenvolver diferentes competências, habilidades e atitudes (CHAs).

Esta necessidade surge porque além de habilidades técnicas, espera-

se que os profissionais desenvolvam capacidades comportamentais, como inteligência emocional, resolução de conflitos e liderança em ambientes dinâmicos e multidisciplinares (Goleman, 1995). Ao mesmo tempo, as atitudes diante do trabalho – incluindo a capacidade de adaptação, o comprometimento com os resultados e a abertura à inovação – são vistas como diferenciais importantes. Por consequência, o ambiente universitário se arma e se mostra como um local, por excelência, de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes (CHAs) para o mundo do trabalho.

Aqui, dando especificidade ao trabalho com projetos, o sistema educacional universitário enfrenta desafios significativos já que, ainda que o mercado de trabalho anseie por competências habilidades e atitudes permissivas a compreensão, desenvolvimento e aplicação de metodologias ágeis, enquanto exemplo, o currículo educacional nem sempre é direcionado para a formação de profissionais preparados para enfrentar os respectivos desafios. Em decorrência disso, o problema ora apresentado, nos leva a várias reflexões e questionamentos sobre até que ponto os sistemas educacionais estão adaptados para preparar profissionais capazes de trabalhar em projetos que envolvem alta colaboração e inovação ou, ainda, ainda até que ponto as metodologias de ensino tradicionais ainda conseguem atender às exigências do mercado de trabalho.

É justamente os desafios aqui apresentados que, neste capítulo, refletimos sobre as *Competências, habilidades e atitudes no trabalho com projetos*, objetivando, em específico, compreender o papel das universidades e o escopo do Currículo Mundial no delineamento dos

CHAs a partir de projetos.

1 Preparando o CHA

A compreensão e a aplicação integrada de competências, habilidades e atitudes são cada vez mais centrais na formação de indivíduos capazes de enfrentar os desafios contemporâneos. À medida que o mundo evolui e as exigências profissionais se tornam mais sofisticadas, a atenção ao desenvolvimento equilibrado desses três elementos se torna essencial tanto em contextos educacionais quanto corporativos.

No cenário atual de rápidas transformações tecnológicas e sociais, as exigências sobre os indivíduos em ambientes profissionais e educacionais têm enfatizado a importância de um entendimento profundo sobre competências, habilidades e atitudes. Estes conceitos são fundamentais para o desempenho eficaz e a adaptação às mudanças contínuas, facilitando a integração entre o conhecimento teórico e sua aplicação prática.

As **Competências** são frequentemente definidas como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem a uma pessoa atuar de maneira eficiente e eficaz em um determinado contexto. Le Boterf (2015) descreve competências como o resultado da mobilização de recursos cognitivos e emocionais em situações práticas. Já Fleury e Fleury (2001) ressaltam que as competências se

formam pela combinação de diferentes saberes, capacitando o indivíduo a enfrentar desafios e resolver problemas específicos.

Por outro lado, **habilidades** referem-se a capacidades específicas que permitem a execução precisa de tarefas. De acordo com Zabala (1998), as habilidades envolvem a execução de ações motoras ou cognitivas com destreza, estando diretamente ligadas ao "saber fazer". Perrenoud (1999), destaca que habilidades são desenvolvidas por meio de prática e treinamento, sendo essenciais para a aplicação do conhecimento em situações concretas.

No que tange as **Atitudes**, por sua vez, estas são disposições emocionais e comportamentais que influenciam como os indivíduos reagem a situações e desafios. Likert (1932), define atitudes como tendências a responder favoravelmente ou desfavoravelmente a um objeto ou situação. Moura (2013) enfatiza que as atitudes são cruciais para o sucesso no ambiente de trabalho, pois determinam como um indivíduo se engaja em atividades e colabora com outros.

É justamente na interdependência entre competências, habilidades e atitudes e, principalmente, no desenvolvimento de cada um desses aspectos de forma isolada que se estabelece o maior problema formativo da atualidade, já que o não desenvolvimento de um destes atributos pode resultar em uma formação incompleta e incapaz de atender plenamente às demandas do mercado de trabalho.

Chiavenato (2014), observa que o sucesso profissional não depende apenas do conhecimento técnico (habilidades), mas também da

capacidade de trabalhar em equipe (atitudes) e de integrar diversos saberes (competências) para resolver problemas complexos. Neste sentido, ao voltar o olhar para o contexto educacional, observamos que os currículos devem integrar o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes. Pelo menos, é o que se espera a partir da formulação do currículo mundial (CM).

É na possibilidade do referido desenvolvimento que direcionamos o nosso pensar para os projetos. Vale frisar que, quando nos referimos aos projetos, estamos tratando de empreendimentos temporários e únicos destinados a criar um produto, serviço ou resultado específico, conforme definido pelo Project Management Institute (2017). Segundo o PMBOK, a gestão de projetos envolve cinco grupos de processos fundamentais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Cada uma dessas fases visa garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados dentro dos parâmetros estabelecidos de tempo, custo e qualidade.

Avançando o pensar sobre projetos, Kerzner, (2017), enfatiza a necessidade de uma definição clara dos objetivos e do escopo do projeto. O autor argumenta que um projeto deve ser visto como um sistema integrado, onde todos os componentes precisam estar coordenados para atingir os objetivos desejados. Ele destaca que a gestão eficaz de projetos requer tanto habilidades técnicas quanto de liderança para enfrentar a complexidade e a incerteza inerentes a esses empreendimentos temporários. Já para Schwalbe, (2018), além do planejamento e da execução cuidadosos, é vital coordenar e comunicar efetivamente com

todos os stakeholders envolvidos.

Schwalbe (2018), ressalta que a gestão de projetos deve ser adaptativa, respondendo de forma flexível às mudanças e desafios que surgem ao longo do ciclo de vida do projeto. Sua ótica é convergente com a de Turner (2014), quando o autor destaca a importância de considerar o contexto organizacional ao aplicar metodologias de gerenciamento de projetos. Aliás, Turner (2014) defende que, além das técnicas e ferramentas tradicionais, os gerentes de projeto devem adaptar suas práticas às características específicas de cada ambiente organizacional e cultural para garantir o sucesso do projeto.

O exposto até o presente, nos leva a compreender que a articulação entre competências, habilidades e atitudes revela uma tensão significativa no contexto educacional e profissional atual. A crescente complexidade das demandas do mercado e das transformações sociais exige que a formação de indivíduos vá além da simples aquisição de conhecimento técnico, demandando uma integração equilibrada e eficaz desses três elementos. O desafio central reside na dificuldade de alcançar essa integração plena, onde o desenvolvimento inadequado de um desses aspectos pode comprometer a formação geral e a capacidade de atender às exigências contemporâneas.

Os desafios se manifestam de várias formas. Primeiramente, a distinção entre competências, habilidades e atitudes muitas vezes leva a um tratamento isolado desses elementos no currículo educacional e nas práticas corporativas. Essa fragmentação pode resultar em lacunas

formativas, onde a falta de desenvolvimento em uma área afeta negativamente a eficácia geral do indivíduo. Além disso, a adaptação das práticas educativas e de gestão para incorporar uma abordagem integrada continua sendo um desafio significativo, especialmente em um cenário globalizado que demanda flexibilidade e resposta rápida a mudanças.

Na gestão de projetos, a tensão entre a necessidade de uma abordagem técnica e a importância de habilidades de liderança e adaptação é igualmente pronunciada. Os projetos frequentemente enfrentam incertezas e mudanças que exigem uma gestão adaptativa e flexível. A dificuldade em integrar habilidades técnicas com competências de liderança e comunicação pode impactar negativamente o sucesso dos projetos. Além disso, a aplicação das metodologias de gerenciamento de projetos deve ser ajustada às características específicas de cada ambiente organizacional e cultural, o que requer uma compreensão profunda e uma capacidade de adaptação às dinâmicas locais.

Esses desafios destacam a necessidade de uma abordagem holística e integrada, tanto na formação educacional quanto na gestão de projetos. A interdependência entre competências, habilidades e atitudes deve ser reconhecida e abordada de forma a promover uma preparação completa e eficaz para os desafios contemporâneos, equilibrando as exigências globais com as especificidades locais e contextuais.

2 O Currículo Mundial

O conceito de currículo mundial emerge em resposta às exigências de um mundo globalizado e interconectado, onde a educação precisa preparar os alunos para atuar eficazmente em contextos internacionais. Esse currículo visa integrar conhecimentos e habilidades relevantes para o cenário global, capacitando os estudantes a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas por uma sociedade cada vez mais interdependente.

A origem do currículo mundial pode ser atribuída ao aumento da globalização e da interconexão econômica, política e cultural nas últimas décadas. Com o avanço da mobilidade de pessoas e a integração entre diferentes países, tornou-se evidente a necessidade de uma abordagem educacional que transcenda as fronteiras nacionais. Organizações internacionais, como a UNESCO e o Banco Mundial, desempenharam papéis fundamentais na definição e promoção de padrões educacionais que incorporam uma perspectiva global. A partir da década de 1990, o foco começou a se deslocar para uma educação que não apenas transmitisse conhecimentos locais, mas também preparasse os alunos para um mercado de trabalho e uma sociedade globalizados.

Diversos autores oferecem perspectivas distintas sobre o currículo mundial. Pinar (2004), vê o currículo como um campo que deve refletir as mudanças sociais e culturais globais, integrando uma visão ampla que vai além das fronteiras nacionais. Já Appiah (2006), por sua vez, defende que o currículo mundial deve promover a educação intercultural e a compreensão global, capacitando os alunos a se tornarem cidadãos do mundo que respeitam e valorizam a diversidade cultural enquanto

compartilham uma identidade global comum. A rigor, isto implica em considerar que a implementação do currículo mundial, com sua ênfase em competências globais e educação intercultural, é um reflexo da necessidade de preparar os alunos para um ambiente global interconectado. No entanto, a adaptação dos currículos para atender a essas demandas globais ainda enfrenta obstáculos substanciais, como a resistência a mudanças e a dificuldade em equilibrar conhecimentos locais com uma perspectiva global. A necessidade de um currículo inclusivo e global, que prepare os alunos para interagir e colaborar em contextos diversos, apresenta um desafio adicional, exigindo uma reavaliação constante das práticas pedagógicas e da integração de diferentes perspectivas culturais.

A UNESCO (2015), enfatiza a necessidade de focar em competências globais, como pensamento crítico e habilidades interculturais, preparando os estudantes para enfrentar desafios globais com uma abordagem colaborativa e integrada. Já Morrow (2007), argumenta que o currículo deve conectar o conhecimento acadêmico com experiências práticas, permitindo que os alunos ajam de forma eficaz em um mundo interconectado. Finalmente, Banks (2008) destaca a importância de um currículo inclusivo que promova a equidade educacional e reconheça as diferentes culturas e perspectivas, preparando os alunos para interagir e colaborar em um contexto global.

Aqui, se faz importante ressaltar que a discussão sobre o currículo mundial e sua relação com o desenvolvimento de profissionais preparados para trabalhar com projetos, apesar de fundamental, não é nova. Desde a Declaração de Bolonha, em 1999, que promoveu uma maior convergência

nos sistemas de ensino superior da Europa, muitos países ao redor do mundo passaram a repensar seus currículos para alinhar a educação às demandas globais (Harvey, 2004). A ideia central era formar profissionais com competências e habilidades que os permitissem atuar em um mercado de trabalho cada vez mais interconectado.

É claro que ao observar a estrutura curricular em nível mundial, percebe-se que muitos sistemas educacionais ainda estão distantes da realidade prática das organizações. Isto porque, apesar dessa tentativa de padronização e alinhamento, muitos currículos ainda enfatizam o desenvolvimento de competências técnicas, deixando em segundo plano o desenvolvimento de habilidades comportamentais e atitudes essenciais para o trabalho em equipe, liderança e inovação.

Citemos, como exemplo, organizações como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que, por meio do Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), busca promover a inclusão de competências socioemocionais como um dos eixos centrais para o sucesso na vida profissional e pessoal (Schleicher, 2018).

A implementação dessas mudanças no currículo formal ainda encontra resistência em diversas partes do mundo. Isto porque, apesar do crescente reconhecimento dessas necessidades, surgem questões cruciais sobre a adequação das estruturas educacionais e organizacionais em fornecer as bases necessárias para o desenvolvimento integral dessas competências. Ainda: O currículo mundial, em diversas áreas de formação, continua a focar majoritariamente em competências técnicas e cognitivas,

deixando de lado aspectos comportamentais e atitudinais (Santos & Almeida, 2020).

Todo o dito, nos leva a compreender que, atualmente, a falta de integração entre o conhecimento técnico e as habilidades comportamentais na formação dos profissionais é latente. Aliás, é objeto de crítica recorrente na literatura. Por isso mesmo, aqui avançamos o pensar com Pontes e Freitas (2019), sobre o fato de que muitas instituições de ensino ainda operam em silos, onde o conhecimento é fragmentado em disciplinas estanques, sem uma visão holística das demandas do mercado de trabalho impede que os alunos desenvolvam a capacidade de pensar de forma sistêmica. Mesmo porque, diante de uma educação tradicional, centrada no conteúdo e na transmissão de conhecimento, que não acompanha a velocidade das transformações exigidas pelo mercado global e pelos desafios contemporâneos acaba por evidenciar uma lacuna significativa na preparação dos profissionais para ambientes que requerem um equilíbrio entre o conhecimento técnico e as soft skills.

Ao avançar o pensar para a emergência e a implicação das mais céleres e atuais tecnologias digitais, essa lacuna curricular se expande, ao considerarmos o alerta de Frey e Osborne (2017), para o fato de que a automação e a inteligência artificial estão eliminando muitas das funções rotineiras que anteriormente exigiam apenas competências técnicas. Aliás, os autores afirmam que, no futuro, o diferencial competitivo dos profissionais estará justamente nas habilidades e atitudes que não podem ser automatizadas, como a criatividade, o pensamento crítico, a empatia e a resolução de problemas complexos. É aqui que se desvela o quanto é

fundamental que o currículo mundial integre essas dimensões comportamentais, preparando profissionais para ambientes de trabalho mais colaborativos, onde a inovação e a adaptabilidade são condições *sine qua non* de entrada e, principalmente, permanência no mercado de trabalho.

Diante dessas reflexões até aqui apresentadas, surge a necessidade de problematizar o modelo atual de formação de profissionais. Isto porque, embora as instituições educacionais reconheçam a importância do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, há lacunas significativas em sua abordagem, já que elas, conforme apresentado por Ponte et al. (2017), em função das metodologias de ensino tradicionais, não conseguem acompanhar as demandas do mercado, resultando em profissionais tecnicamente competentes, mas com pouca capacidade de colaborar e inovar. Some a esta situação, o fato de que o referido desalinhamento é agravado pela rápida transformação digital, que exige profissionais mais adaptáveis e dispostos a aprender continuamente.

É justamente no enfrentamento desses desafios, que aqui buscamos, enquanto caminho permissivo, refletir sobre um modelo de formação e desenvolvimento no trabalho que possa se delinear por meio de projetos. Este caminho não é necessariamente novo, já que Chia (2017) propõe a integração de metodologias ágeis com práticas de coaching e mentoring, criando uma abordagem mais personalizada e adaptativa para o desenvolvimento de competências. Essa integração permitiria aos profissionais não apenas adquirir o conhecimento técnico necessário, mas também desenvolver habilidades comportamentais críticas para o sucesso

em ambientes de projetos. Possibilitaria, também, segundo Senge (2006), a aprendizagem contínua, especialmente em um contexto de constante mudança.

Vale ressaltar que, o trabalho com projetos exige que os indivíduos desenvolvam não apenas competências técnicas, mas também a habilidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, onde a capacidade de comunicação e a gestão de conflitos são tão importantes quanto o domínio do conteúdo.

O primeiro grande desafio da universidade está relacionado à sua estrutura curricular, que, historicamente, prioriza o conhecimento técnico em detrimento das habilidades comportamentais. Conforme argumenta Almeida (2018), as universidades mantêm uma fragmentação excessiva do conhecimento, organizando-o em disciplinas isoladas, o que impede a abordagem sistêmica e interconectada exigida pelo trabalho com projetos. Essa estrutura dificulta a compreensão dos estudantes sobre como diferentes áreas do conhecimento se relacionam e se complementam na prática.

Essa fragmentação do conhecimento também impacta diretamente o desenvolvimento de habilidades de colaboração e liderança. Aliás, há de concordarmos com Karpicke et al. (2019), ao afirmar que o ambiente acadêmico frequentemente estimula a competição entre os estudantes, em vez de promover a colaboração, que é essencial para o sucesso em projetos. Além disso, as universidades enfrentam o desafio de integrar a tecnologia ao processo de ensino de forma eficaz.

3 Experienciando o CHA por meio de Projetos

A transformação digital trouxe uma série de ferramentas que podem facilitar o desenvolvimento de projetos e a gestão de equipes, mas muitas universidades ainda não incorporaram essas tecnologias de forma sistemática ao currículo. Conforme bem diz Figueiredo e Campos (2020), o uso de plataformas digitais no ensino superior é essencial para o desenvolvimento de competências ligadas ao trabalho remoto e à gestão de equipes virtuais, uma realidade cada vez mais comum no mundo dos projetos. A falta de familiaridade dos estudantes com essas ferramentas pode se tornar um obstáculo significativo quando ingressam no mercado de trabalho.

Uma aplicação prática que pode ser observada no contexto universitário é o uso de metodologias ágeis no desenvolvimento de projetos acadêmicos. Segundo Vasconcelos e Silva (2020), algumas universidades têm implementado o Scrum, uma metodologia ágil amplamente utilizada no mercado de tecnologia, para a gestão de projetos em disciplinas de engenharia e ciências da computação. O Scrum permite que os estudantes trabalhem em ciclos curtos e iterativos, promovendo o feedback contínuo e a adaptação a mudanças. Essa experiência proporciona aos alunos um ambiente de aprendizado mais próximo da realidade do mercado, onde a capacidade de adaptação é crucial para o sucesso.

Outro exemplo relevante se firma por meio de programa de

"Empresas Júnior", presente em várias universidades brasileiras. Nesse modelo, os estudantes participam de empresas simuladas dentro do ambiente acadêmico, desenvolvendo projetos para clientes reais sob a supervisão de professores. Segundo Garcia e Lima (2018), essas experiências permitem que os estudantes desenvolvam habilidades essenciais, como a gestão de equipes, a negociação com clientes e o desenvolvimento de soluções criativas para problemas complexos. As empresas juniores são, portanto, um exemplo de como a universidade pode criar um ambiente propício para o desenvolvimento de CHAs no trabalho com projetos.

Outro desafio relevante para as universidades é a aproximação com o mercado de trabalho e a criação de parcerias que permitam aos estudantes vivenciar projetos reais ainda durante o curso. Embora alguns programas de estágio e empresas juniores já existam, a integração entre academia e mercado ainda é insuficiente em muitos países. De acordo com Borges e Santos (2021), uma maior colaboração entre as universidades e as empresas pode ajudar a reduzir o descompasso entre a formação oferecida pelas instituições de ensino e as demandas reais do mercado.

Um exemplo de sucesso nessa área é o programa "Capstone Projects", adotado por universidades nos Estados Unidos e na Europa, onde os estudantes, no último ano do curso, são desafiados a desenvolver um projeto em parceria com uma empresa. Esse tipo de experiência permite que os alunos apliquem o conhecimento adquirido ao longo do curso em um contexto prático e real, preparando-os melhor para os desafios do mercado de trabalho. Além disso, Spencer e Spencer (1993) destacam

que, em um mundo cada vez mais colaborativo, tais habilidades são indispensáveis.

Aqui percebemos, então, que o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes no trabalho com projetos requer uma abordagem integrada e contínua. Não basta focar no conhecimento técnico; é necessário preparar os profissionais para ambientes colaborativos, inovadores e adaptáveis. O futuro do trabalho com projetos depende de uma mudança no paradigma educacional e gerencial, promovendo uma formação que integre hard e soft skills, além de incentivar a aprendizagem contínua. Frente a este contexto, as competências, habilidades e atitudes formam o alicerce para o sucesso individual e coletivo.

As competências, compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, são essenciais para o desempenho eficaz de funções. Entretanto, a prática tem demonstrado que as universidades e organizações muitas vezes enfatizam as competências técnicas (hard skills), negligenciando a relevância das competências comportamentais (soft skills), que são cruciais em ambientes colaborativos e em constante mudança. A capacidade gerencial, por exemplo, que envolve planejar, organizar, liderar e controlar, precisa ser complementada pela habilidade de adaptação a mudanças e tomada de decisões rápidas. A visão de Catano et al. (2015) reforça a necessidade de aprendizagem contínua em ambientes ágeis, onde a resolução de problemas e a flexibilidade são cruciais para a gestão de projetos.

Quando se fala em habilidades no trabalho com projetos, é

fundamental entender que elas não se restringem à aplicação prática de técnicas. Elas abrangem desde a gestão de cronogramas e orçamentos até a liderança de equipes. Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014) destacam a importância de dividir grandes metas em tarefas menores e de coordenar equipes multidisciplinares, apontando para a relevância da liderança e da gestão colaborativa no sucesso de projetos. Todavia, a transferência de habilidades da teoria para a prática permanece um desafio considerável. Schön (1983) aborda a diferença entre o conhecimento técnico e a "reflexão-na-ação", enfatizando a necessidade de uma abordagem adaptativa na resolução de problemas, algo que ainda encontra resistência nas práticas educacionais tradicionais.

No que diz respeito às atitudes, essas se revelam igualmente cruciais, pois influenciam diretamente o comportamento e as posturas dos profissionais diante dos desafios. Goleman (1995), com sua abordagem sobre inteligência emocional, ressalta a importância de atitudes como empatia, autocontrole e motivação, elementos essenciais para a construção de um ambiente colaborativo e de confiança no contexto dos projetos. Quando essas atitudes são negligenciadas, o ambiente de trabalho pode se tornar terreno fértil para conflitos e desmotivação. A postura proativa e colaborativa, conforme Chiavenato (2014), não apenas facilita a resolução de problemas, mas também promove um clima de inovação e criatividade. A ideia de Maslow (1954), de que a satisfação e a realização pessoal são fundamentais para atitudes positivas, reforça a importância de considerar o bem-estar dos profissionais no desenvolvimento de projetos.

Transformando todo o dito em um tecido orgânico, percebemos

que a utilização de projetos no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes surge como uma possibilidade de se preparar os futuros profissionais, frente as necessidades e dinâmicas estabelecidas pela e a partir da própria contemporaneidade. Ela torna permissível a aprendizagem integral e conectada com as demandas reais do mundo corporativo. Isto porque, em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, para enfrentar os desafios impostos pela atualidade exige uma legenda de mundo a qual só é possível por meio de uma aprendizagem baseada em instrumentos pedagógicos e práticos delineados justamente para a finalidade de se tornar possível a aplicação prática de conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Convergindo para este intuito, os projetos se constituem como uma oportunidade de lidar com problemas reais. Essa prática é fundamental para o desenvolvimento de habilidades como a resolução de problemas, pensamento crítico, comunicação eficaz e colaboração. Aqui, trazemos como exemplo, ao seguir o delineamento de Davis e Wilcock (2018), a aprendizagem baseada em projetos (PBL), que permite que os estudantes desenvolvam não apenas habilidades técnicas, mas também competências sociais e emocionais, indispensáveis para o mercado de trabalho.

Além da PBL, aqui com Kolb (2019), a aprendizagem experiencial, central no desenvolvimento de projetos, oferece aos estudantes oportunidades de explorar e experimentar, o que reforça o desenvolvimento de atitudes como autonomia, responsabilidade e proatividade. No mercado de trabalho, essas atitudes são altamente valorizadas, uma vez que os empregadores buscam profissionais capazes

de se adaptar rapidamente a mudanças, resolver problemas de forma independente e colaborar eficazmente em equipes.

As possibilidades apresentadas ilustram como é possível desenvolver atividades estruturadas e planejadas com o objetivo de alcançar um resultado específico, já que os projetos são frequentemente usados para criar situações de aprendizado em que os participantes podem aplicar teorias na prática, testando seus conhecimentos em situações reais ou simuladas. Situação esta diferente da educação técnica tradicional, que muitas vezes enfatiza o conhecimento específico da área, mas falha em desenvolver habilidades sociais e emocionais.

Ao utilizar projetos como uma ferramenta educacional, é possível, também, fomentar o trabalho em equipe, a liderança e a capacidade de negociação, elementos fundamentais em ambientes profissionais complexos. Mesmo porque, é isso que possibilita o desenvolvimento de competências essenciais para o mercado de trabalho, como o gerenciamento de tempo, a organização de tarefas, a tomada de decisões sob pressão, e a adaptação a diferentes contextos e imprevistos.

Ainda a título de exemplificação de como o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes pode ser eficaz, trazemos um exemplo emblemático que é o programa de aprendizado por projetos implementado pela Universidade de Stanford, onde os estudantes participam de projetos reais com empresas parceiras, desenvolvendo soluções inovadoras para problemas do mundo corporativo. Esses projetos não apenas melhoram a capacidade técnica dos estudantes, mas também

os preparam para enfrentar os desafios emocionais e sociais do ambiente de trabalho, como observam Gibbons e Phillips (2021). Aliás, as empresas envolvidas relataram que os estudantes que passaram por esse tipo de experiência apresentaram uma transição mais suave para o mercado de trabalho e um desempenho superior em comparação com aqueles que não participaram.

Além do exemplo apresentado, temos um case de sucesso no Brasil, conforme relata Silva e Gomes (2022), onde projetos em uma rede de escolas técnicas foram integrados ao currículo com foco no desenvolvimento de competências voltadas para o mercado de trabalho. O projeto "Empreendedores do Futuro" envolve alunos de cursos técnicos em gestão e tecnologia, permitindo que eles desenvolvam startups e empresas fictícias, aplicando diretamente seus conhecimentos teóricos. O sucesso do programa é evidenciado pelo alto índice de empregabilidade dos participantes, muitos dos quais são contratados pelas empresas parceiras ainda durante o curso.

Todo o dito evidencia como o desenvolvimento de projetos pode gerar impacto positivo na atitude dos alunos em relação ao trabalho. Estudos de Martens (2020), mostram que alunos envolvidos em projetos demonstram um maior senso de pertencimento e compromisso com suas carreiras, além de uma visão mais clara sobre seu papel no mercado de trabalho. Esses alunos se destacam pela postura ativa e responsável, elementos que são altamente valorizados por empregadores. Outro exemplo significativo é a experiência do Programa "MakerSpace" de uma universidade australiana, relatada por Clark e Johnson (2019), no qual os

estudantes são incentivados a desenvolver soluções tecnológicas para problemas reais de comunidades locais. Essa abordagem permite que os estudantes não apenas aprimorem suas competências técnicas em áreas como engenharia e design, mas também desenvolvam habilidades interpessoais como empatia, comunicação e colaboração. A integração dessas habilidades os prepara para serem profissionais completos e aptos a contribuir positivamente para o ambiente corporativo.

4 Amarrando os fios

Os desafios enfrentados pelas universidades no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para o trabalho com projetos são amplos e complexos. O modelo educacional tradicional, focado na transmissão de conhecimento técnico e fragmentado em disciplinas isoladas, precisa ser repensado para atender às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação. As universidades têm o papel fundamental de integrar práticas inovadoras e interdisciplinares que permitam aos estudantes desenvolverem as CHAs necessárias para o sucesso em projetos, incluindo a adaptação, a criatividade, a liderança e a colaboração.

Para que isso ocorra, a articulação entre conhecimento técnico e habilidades comportamentais, já discutida anteriormente, é essencial para que os futuros profissionais estejam preparados para os desafios do ambiente de projetos. A integração de metodologias ágeis, experiências práticas como as empresas juniores e a aproximação com o mercado de

trabalho são caminhos promissores para a superação dos desafios educacionais atuais. Em última instância, o desenvolvimento de CHAs para o trabalho com projetos exige uma transformação curricular e pedagógica, que valorize o aprendizado experiencial e a integração entre teoria e prática.

Aqui, vale ressaltar que a formação de profissionais para o trabalho com projetos exige não apenas o domínio de ferramentas e técnicas de gestão, mas também a capacidade de trabalhar de forma colaborativa, liderar equipes e lidar com a incerteza e a pressão por resultados.

Como argumenta Senge (2006), a aprendizagem organizacional deve ser contínua e integrada, de modo que os profissionais possam se adaptar rapidamente a novas situações e demandas. Para tanto, se faz necessário o desenvolvimento de atitudes como a resiliência, a proatividade e a empatia, o que é frequentemente negligenciado durante o processo de ensino e aprendizagem do futuro profissional do mercado. Logo, a abordagem curricular predominante ainda valoriza a obtenção de resultados quantitativos, como notas e certificados, em detrimento da formação integral do indivíduo (García, 2020) e isso gera profissionais que, embora tecnicamente competentes, não estão preparados para enfrentar os desafios emocionais e sociais que surgem no trabalho com projetos, como conflitos interpessoais, resistência a mudanças e pressão por resultados rápidos.

Como síntese resultante de todo o dito, consideramos que as críticas recorrentes sobre a falta de integração entre o conhecimento

teórico e a prática no ensino universitário é fruto, de acordo com Souza (2019), de muitos cursos superiores continuarem baseados em metodologias de ensino tradicionais, que privilegiam a transmissão de conhecimento teórico em detrimento de experiências práticas que poderiam desenvolver habilidades como a tomada de decisão sob pressão e a gestão de riscos.

Este feito se firma como um problema na formação de profissionais que, ao focarem exclusivamente nas *hard skills*, não desenvolvem habilidades essenciais, como comunicação e liderança. Em função disso, as metodologias tradicionais de ensino, centradas na transmissão de conhecimento, precisam ser complementadas por abordagens que promovam a aprendizagem ativa, a colaboração e o desenvolvimento de habilidades comportamentais (Briggs, 2019). Ao mesmo tempo, as organizações precisam adotar práticas de desenvolvimento contínuo que incentivem a reflexão crítica e a adaptação rápida, criando ambientes de trabalho que promovam a inovação e o aprendizado constante. Isto implica em dizer que a articulação entre competências, habilidades e atitudes no trabalho com projetos exige uma mudança significativa na forma como formamos e desenvolvemos os profissionais e, embora o currículo mundial tenha avançado em algumas áreas, ainda precisa evoluir para integrar plenamente essas dimensões comportamentais e atitudinais, fundamentais para o sucesso em ambientes complexos e dinâmicos.

Referências

- ALMEIDA, Rodrigo. **Desafios do currículo universitário no século XXI**. Editora Universitária, 2018.
- BORGES, Luíza; SANTOS, Marcos. Parcerias entre academia e mercado: Um caminho para a formação de competências. **Revista Brasileira de Educação**, v. 26, n. 2, p. 45-59, 2021.
- BOYATZIS, Richard E. *Competencies in the 21st century*. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.
- BRIGGS, Asa R. J. **Transforming education: Lessons from successful education systems**. Routledge, 2019.
- CATANO, Victor M.; WIESNER, Willi H.; HACKETT, Rick D. **Recruitment and Selection in Canada**. Cengage Learning, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 2014.
- CHIA, Robert. **Strategies of learning and development in agile project management**. Agile Press, 2017.
- CLARK, David; JOHNSON, Timothy. *Experiential Learning in a Makerspace Environment: Engaging Students with Real-World Projects*. **Journal of Engineering Education**, 108(2), 349-364, 2019.
- DAVIS, Henry; WILCOCK, Linda. *Project-Based Learning: A Practical Guide for Higher Education*. **Innovative Teaching and Learning Journal**, 6(3), 128-141, 2018.

DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWIN, Jeannette. *The AMA Handbook of Project Management*. AMACOM, 2014.

FIGUEIREDO, Paula; CAMPOS, Luiz. Tecnologia e educação: O papel das ferramentas digitais no ensino superior. *Revista de Educação Contemporânea*, v. 12, n. 3, p. 123-135, 2020.

FREITAS, Antônio; MENEZES, Gabriel. Competências e habilidades no ambiente de projetos: Uma abordagem contemporânea. *Revista Gestão e Projetos*, v. 18, n. 1, p. 15-29, 2021.

FREY, Carl B.; OSBORNE, Michael A. *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* *Technological Forecasting and Social Change*, v. 114, p. 254-280, 2017.

GARCÍA, Miguel. *The holistic development of students in higher education*. *Journal of Educational Change*, v. 21, n. 2, p. 131-147, 2020.

GARCÍA-PEÑALVO, Francisco J., et al. *Artificial intelligence and human learning*. Springer, 2020.

GARCIA, Juan; LIMA, Fernanda. Empresas juniores e o desenvolvimento de competências no ensino superior. *Revista Administração e Negócios*, v. 22, n. 3, p. 67-84, 2018.

GIBBONS, Michael; PHILLIPS, Laura. *Bridging the Gap between Education and Employment: The Role of Project-Based Learning in Higher Education*. *Education and Work*, 33(4), 490-507, 2021.

GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence*. Bantam Books, 1995.

- HARVEY, Lee. *The power of accreditation: Views of academics. Quality in Higher Education*, v. 10, n. 1, p. 65-77, 2004.
- HIGHSMITH, James. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley, 2009.
- KARPICKE, Jeffrey D., et al. Colaboração no ensino universitário: Uma análise dos métodos de ensino e suas implicações para o mercado de trabalho. *Education Journal*, v. 30, n. 2, p. 88-105, 2019.
- KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley, 2017.
- KOLB, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd ed. Pearson, 2019.
- MARZAGÃO, Diego S.; CARVALHO, Marcelo M. Project management maturity: The importance of soft skills in complex projects. *Journal of Project Management*, v. 10, n. 2, p. 32-45, 2016.
- MARTENS, Hans. *The Impact of Project-Based Learning on Student Engagement and Career Readiness. Educational Research and Development Journal*, 41(1), 101-117, 2020.
- MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MÜLLER, Ralf; TURNER, Rodney. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 5, p. 437-448, 2010.

PONTES, João; FREITAS, Carolina. *Integrating soft skills into the curriculum: A necessary shift for 21st-century education. Educational Leadership Journal*, v. 18, n. 1, p. 45-60, 2019.

SANTOS, Rodrigo; ALMEIDA, Patrícia. *Curriculum, competencies, and global education: A critique. Global Education Review*, v. 7, n. 3, p. 12-25, 2020.

SCHLEICHER, Andreas. *World class: How to build a 21st-century school system*. OECD Publishing, 2018.

SCHWAB, Klaus. *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing, 2016.

SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday, 2006.

SILVA, Mariana. Habilidades Interpessoais e o Mercado de Trabalho: Como o Ensino por Projetos Transforma a Educação Técnica. *Revista de Educação Profissional*, 12(3), 87-103, 2020.

SILVA, Rafael C.; GOMES, Pedro A. *Empreendedores do Futuro: A Integração de Projetos no Ensino Técnico*. *Revista Brasileira de Educação Técnica*, 15(2), 55-68, 2022.

SOUZA, Daniela. A formação de competências no ensino superior: Desafios e perspectivas. *Revista Educação e Trabalho*, v. 13, n. 1, p. 25-40, 2019.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley, 1993.

VASCONCELOS, Teresa; SILVA, Alexandre. Scrum na educação: A implementação de metodologias ágeis no ensino superior. **Revista Inovação em Ensino**, v. 9, n. 2, p. 111-128, 2020.

