

CAPÍTULO 1

O DILEMA DO GRUPO ALPHA: UM CASO DE ENSINO SOBRE SOFT SKILLS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Eduardo Faustino dos Santos Lima

Docente e Coordenador do Grupo de Pesquisa e Inovação BG3 da Escola do Futuro de Goiás Raul Brandão de Castro (FUNAPE/UFG), Mineiros-GO, Brasil.
eduardofaustine@gmail.com

Anna Clara Oliveira Prado

Discente Bolsista do Grupo de Pesquisa e Inovação BG3 da Escola do Futuro de Goiás Raul Brandão de Castro (FUNAPE/UFG), Mineiros-GO, Brasil

Joel Victor dos Santos Costa

Discente Bolsista do Grupo de Pesquisa e Inovação BG3 da Escola do Futuro de Goiás Raul Brandão de Castro (FUNAPE/UFG), Mineiros-GO, Brasil

RESUMO

Este estudo objetiva discutir o papel das *soft skills* na educação profissional e sua influência na tomada de decisão dos estudantes. Busca evidenciar como competências socioemocionais, como comunicação, cooperação e liderança, contribuem para o desenvolvimento integral e para escolhas de carreira mais conscientes. A proposta é fomentar reflexões pedagógicas sobre metodologias ativas capazes de integrar habilidades técnicas e comportamentais na formação profissional. O caso apresenta o Grupo Alpha enfrentando dificuldades de comunicação, liderança e colaboração durante o desenvolvimento de um trabalho. Os desafios do grupo Alpha são superados através de intervenções pedagógicas específicas.

PALAVRAS-CHAVE: *soft skills*; educação profissional; colaboração; inovação; empreendedorismo.

INTRODUÇÃO

O presente caso se desenvolve no segundo semestre de 2024, no Instituto Federal de Tecnologia São Paulo, uma instituição de educação profissional que atende estudantes de perfis socioeconômicos diversos. O protagonista central é o Grupo Alpha, formado por cinco estudantes do curso técnico em Administração que, após superarem significativas dificuldades iniciais de colaboração, desenvolvem um projeto inovador de educação corporativa denominado Connect Learn.

O dilema emerge quando os estudantes, orientados pela professora Marina Santos, recebem uma proposta concreta de implementação de seu projeto em uma incubadora empresarial, incluindo investimento inicial, mentoria e participação nos lucros. Esta oportunidade real de empreendedorismo confronta cada membro com escolhas pessoais distintas: Lucas possui uma oferta de emprego estável, Mariana está sendo promovida em seu trabalho atual, Diego planeja abrir empresa própria em área conhecida, Ana Paula preocupa-se com estabilidade financeira para sustentar os filhos, e Rafael enfrenta pressão familiar por segurança profissional.

O caso ilustra como competências comportamentais desenvolvidas academicamente influenciam decisões profissionais complexas, explorando tensões entre aspirações individuais e potencial coletivo, entre segurança e risco, entre conformidade e inovação.

O CASO

A Formação e os Primeiros Desafios

A professora Marina Santos, com quinze anos de experiência em educação profissional, apresentou à turma de 30 alunos do curso técnico em Administração a proposta do projeto final: desenvolver um plano de negócios em três meses.

"Não avaliarei apenas o conteúdo técnico. Estarei observando como trabalham em equipe, se comunicam, lideram e resolvem conflitos. Essas habilidades são fundamentais no mercado atual."

O Grupo Alpha formou-se com cinco perfis distintos:

- Lucas Ferreira (19 anos): Recém-formado, filho de pequenos comerciantes. Extremamente tímido, com excelente capacidade analítica, mas dificuldades para se expressar em público.
- Mariana Costa (23 anos): Assistente administrativa há dois anos. Muito organizada, mas com dificuldade para aceitar opiniões diferentes e tendência a centralizar tarefas.
- Diego Santos (25 anos): Vendedor carismático e extrovertido. Facilidade comunicativa, mas dificuldade para escuta ativa e tendência a impor ideias.
- Ana Paula Silva (28 anos): Mãe de dois filhos, retomou os estudos após seis anos. Dedicada, mas insegura quanto ao próprio conhecimento e valor profissional.
- Rafael Oliveira (21 anos): Estudante apaixonado por tecnologia. Criativo, mas desorganizado, com dificuldades para cumprir prazos e executar ideias.

As Disfunções Iniciais

Na primeira reunião para definir o tema, as diferenças se manifestaram claramente:

- Mariana apresentou opções estruturadas: "*E-commerce, delivery* ou consultoria para pequenas empresas."
- Diego rejeitou: "Essas ideias não são inovadoras. Precisamos de algo que chame atenção da banca."
- Rafael se animou com a realidade virtual, mas Lucas tentou sugerir algo mais simples, sendo interrompido por Diego. Ana Paula tentou mediar, mas Mariana questionou sua experiência recente.

A reunião terminou sem definições, com cada membro frustrado. Nas semanas seguintes, Mariana assumiu praticamente todas as tarefas, trabalhando isoladamente enquanto os demais se sentiam progressivamente excluídos do processo.

A Intervenção Pedagógica

Observando as disfunções, Marina convocou sessões individuais de *feedback*:

- Lucas: "Me sinto excluído. Tenho ideias, mas não consigo expressar direito."
- Mariana: "Me sinto sobrecarregada. Se eu não fizer, ninguém vai fazer."
- Diego: "O grupo não tem liderança clara. Tento liderar, mas não funciona."
- Ana Paula: "Me sinto insegura. Tenho medo de parecer ignorante."
- Rafael: "Tenho muitas ideias, mas dificuldade para me organizar."

Marina implementou um plano de desenvolvimento distribuindo responsabilidades baseadas nas forças individuais, mas garantindo oportunidades de crescimento para áreas deficitárias. Estabeleceram regras claras de comunicação e colaboração.

A Transformação e o Projeto Connect Learn

Nas semanas seguintes, a dinâmica se transformou. O grupo desenvolveu o Connect Learn - uma plataforma de capacitação profissional conectando trabalhadores a micro e pequenas empresas regionais, utilizando gamificação e microlearning.

No dia da apresentação final para banca de empresários, demonstraram comunicação clara, colaboração efetiva e liderança compartilhada. O projeto foi aprovado com nota máxima.

O Dilema Emerge

Uma semana após a apresentação, um empresário da banca ofereceu implementação real do Connect Learn:

- R\$ 50.000 para desenvolvimento inicial
- Espaço em incubadora por 6 meses
- Mentoria empresarial
- 20% de participação nos lucros para o grupo

Cada membro, porém, enfrentava circunstâncias pessoais distintas:

- Lucas havia recebido oferta de emprego em uma empresa de contabilidade, com salário fixo e estabilidade que seus pais comerciantes sempre desejaram para ele.
- Mariana estava sendo promovida no trabalho atual, com aumento salarial significativo e reconhecimento profissional após anos de dedicação.
- Diego planejava abrir empresa própria na área de vendas, setor que dominava e onde já possuía rede de contatos estabelecida.
- Ana Paula preocupava-se com a estabilidade financeira necessária para sustentar os filhos, considerando que os empreendimentos têm renda incerta nos primeiros anos.
- Rafael estava entusiasmado com a possibilidade, mas seus pais insistiam que focasse em emprego "seguro" e abandonasse "aventuras empresariais".

As reflexões finais

Em reunião final, cada membro expressou suas considerações:

- Diego refletiu: "Independente da decisão sobre o Connect Learn, descobri que posso ser um líder melhor ouvindo mais."
- Lucas: "Descobri que tenho valor para contribuir, mesmo sendo introvertido. Isso muda tudo para mim."
- Mariana: "Aprendi que confiar nos outros não é perder controle, é multiplicar resultados."
- Ana Paula: "Descobri que minha experiência tem valor, independente da idade ou tempo fora do mercado."
- Rafael: "Aprendi que criatividade sem organização é apenas sonho."

A professora Marina observou: "O que aprenderam sobre trabalho em equipe, liderança e comunicação será valioso independente do caminho escolhido. Mas agora enfrentam um dilema real: como conciliar objetivos pessoais com oportunidade coletiva?"

O grupo permanece dividido entre a segurança individual e o potencial de crescimento conjunto, ilustrando como o desenvolvimento de *soft skills*, embora essencial, não simplifica as complexas decisões de carreira que os profissionais enfrentam.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Desenvolver competências analíticas e reflexivas sobre o papel das *soft skills* na formação profissional e sua influência em decisões de carreira. E específicos (i) Identificar deficiências comportamentais que impactam desempenho de equipes; (ii) Analisar estratégias pedagógicas para desenvolvimento de *soft skills*; (iii) Compreender dinâmicas de liderança colaborativa versus autoritária; (iv) Avaliar processos de tomada de decisão em contextos de incerteza; (v) Aplicar conceitos teóricos de comportamento organizacional em situações práticas.

Fonte Dos Dados

Este caso baseia-se em situações reais observadas numa escola de educação profissional entre 2022-2024. Os dados foram coletados através de: observação participante em projetos de empreendedorismo, gestão e negócios, e revisão de literatura existente sobre *soft skills* na educação profissional e tecnológica, no Google Scholar e Scopus (2020-2024). Com o fim de atrair o interesse dos leitores, o caso é narrado no estilo de um conto para fins didáticos sem alterar a essência pedagógica das situações. Nomes e instituições foram modificados para preservar o anonimato.

Disciplinas Sugeridas

As disciplinas sugeridas incluem Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Liderança e Desenvolvimento de Equipes, Empreendedorismo e Gestão de Projetos.

Sugestão do Plano de Ensino

Duração Total: 150 minutos (2 aulas de 75 minutos ou 3 aulas de 50 minutos)

AULA 1 - Diagnóstico e Análise (75 minutos)

Preparação Prévia:

- Leitura individual do caso pelos estudantes
- Pesquisa sobre conceitos básicos de *soft skills*

Estrutura da Aula:

Abertura (10 min):

- Apresentação dos objetivos
- Contextualização sobre educação profissional no Brasil

Discussão Individual (15 min):

- Reflexão individual sobre questões 1-3
- Anotações pessoais sobre deficiências identificadas

Trabalho em Grupos (30 min):

- Grupos de 4-5 pessoas
- Discussão das questões 1-4
- Preparação de síntese para apresentação

Apresentação dos Grupos (15 min):

- 3 minutos por grupo

- Ênfase nas deficiências identificadas e estratégias sugeridas

Síntese Teórica (5 min):

- Professor conecta observações com teoria de Goleman
- Introdução aos conceitos para próxima aula

AULA 2 - Soluções e Dilemas (75 minutos)

Aquecimento (10 min):

- Recapitulação da aula anterior
- Apresentação do dilema final

Simulação (25 min):

- Cada grupo representa um membro do Grupo Alpha
- Argumentação sobre decisão individual
- Tentativa de consenso grupal

Discussão das Questões 5-8 (25 min):

- Plenária sobre o dilema
- Análise dos *trade-offs* apresentados

Aplicação Prática (10 min):

- Estudantes compartilham experiências similares
- Conexões com realidade profissional

Fechamento (5 min):

- Síntese dos aprendizados
- Orientações para reflexão final

Avaliação:

- Participação nas discussões (40%)
- Qualidade das análises em grupo (35%)
- Reflexão individual final (25%)

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUSSEIN, Mahmoud Galal. Exploring the Significance of Soft Skills in Enhancing Employability of Taif University Postgraduates. *SAGE Open*, v. 14, n. 3, 2024.

POLÁKOVÁ, Michaela; SULEIMANOVA, Juliet Horváthová; MADŽÍK, Peter; COPUŠ, Lukáš; MOLNÁROVÁ, Ivana; POLEDNOVÁ, Jana. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, [s. l.], v. 9, n. 7, e18670, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E RESPOSTAS BASEADAS NA TEORIA

1. Identifique as principais deficiências de *soft skills* de cada membro do Grupo Alpha. Como essas deficiências impactaram o desempenho inicial?

Resposta Teórica: Segundo Goleman (2011), inteligência emocional compreende cinco competências fundamentais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. No Grupo Alpha:

- Lucas apresenta baixa autoconsciência e habilidades sociais deficientes (timidez excessiva)
- Mariana demonstra problemas de autorregulação (necessidade de controle) e empatia limitada
- Diego possui habilidades sociais aparentes, mas carece de empatia (não escuta ativamente)
- Ana Paula sofre de baixa autoconsciência (subestima próprio valor)
- Rafael apresenta déficits de autorregulação (desorganização, procrastinação)

Segundo Tuckman e Jensen (1977), equipes passam por estágios de desenvolvimento. O Grupo Alpha ficou preso na fase "storming" (conflitos) devido a essas deficiências comportamentais, impedindo progressão para "norming" e "performing".

2. Análise a abordagem pedagógica da professora Marina. Qual sua efetividade baseada na literatura sobre desenvolvimento de competências?

Resposta Teórica: Marina aplicou princípios da pedagogia ativa (Dewey) e *coaching* educacional. Sua abordagem alinha-se com o modelo GROW (*Goal, Reality, Options, Wrap-up*):

Goal: Definiu objetivos claros de desenvolvimento comportamental

Reality: Diagnosticou deficiências através de feedback individual

Options: Distribuiu responsabilidades explorando forças individuais

Wrap-up: Estabeleceu regras e acompanhamento contínuo

Segundo Kolb (1984), aprendizagem efetiva requer experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Marina proporcionou todos esses elementos, facilitando a transformação comportamental genuína.

3. Como a redistribuição de responsabilidades baseada nas forças individuais contribuiu para o desenvolvimento das *soft skills*?

Resposta Teórica: A abordagem baseia-se na Teoria das Forças de Seligman (2002), que enfatiza desenvolvimento a partir de talentos naturais. Ao alocar Lucas (força analítica) para finanças, Mariana (organização) para coordenação, Diego (comunicação) para pesquisa, Ana Paula (experiência)

para atendimento, e Rafael (criatividade) para inovação, Marina: Aumentou autoeficácia (Bandura, 1977): sucessos iniciais geraram confiança. Criou zona de desenvolvimento proximal (Vygotsky): desafios equilibrados com suporte. Promoveu interdependência positiva (Johnson & Johnson, 2009): cada membro tornou-se essencial.

4. Analise os estilos de liderança apresentados no caso. Como evoluíram durante o processo?

Resposta Teórica: Inicialmente, Diego tentou liderança autocrática (Lewin, 1939), impondo ideias sem consultar o grupo. Mariana adotou estilo paternalista, assumindo todas as responsabilidades por desconfiança dos colegas. A intervenção pedagógica facilitou evolução para liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1969):

Directing: Clara definição de papéis e responsabilidades

Coaching: Suporte individual para desenvolvimento de competências

Supporting: Decisões participativas e colaborativas

Delegating: Autonomia baseada em competências desenvolvidas

A transformação culminou em liderança compartilhada (Pearce & Conger, 2003), onde diferentes membros assumiam liderança conforme situação e expertise.

5. Avalie o dilema final enfrentado pelo Grupo Alpha. Quais fatores psicológicos e econômicos influenciam suas decisões?

Resposta Teórica: O dilema ilustra conceitos fundamentais de economia comportamental e psicologia da decisão:

Teoria do Prospecto (Kahneman & Tversky, 1979):

- Aversão à perda: Membros valorizam mais evitar perdas (empregos seguros) que obter ganhos (empreendimento)
- Efeito certeza: Preferência por resultados certos versus probabilísticos
- Framing: Cada membro enquadra decisão diferentemente baseado em contexto pessoal

Fatores Socioeconômicos:

Status socioeconômico familiar: influencia tolerância ao risco (Ana Paula, Lucas)

Pressões sociais: afetam decisões (Rafael e expectativas familiares)

6. Como as *soft skills* desenvolvidas podem impactar trajetórias profissionais futuras dos membros?

Resposta Teórica: Segundo pesquisa de Harvard, Carnegie Foundation e Stanford Research Center, 85% do sucesso profissional deriva de *soft skills*. Para o Grupo Alpha:

Comunicação eficaz (Lucas): Mesmo em emprego tradicional, capacidade de expressar ideias claramente aumentará oportunidades de promoção e liderança.

Colaboração (Mariana): Habilidade de delegar e confiar em equipes é essencial para posições gerenciais superiores.

Escuta ativa (Diego): Fundamental para vendas consultivas e gestão de relacionamentos de longo prazo.

Autoconfiança (Ana Paula): Permitirá assumir desafios maiores e reivindicar reconhecimento profissional adequado.

Organização (Rafael): Transformará potencial criativo em resultados tangíveis, independente da área de atuação.

7. Que estratégias organizacionais poderiam ser implementadas para integrar desenvolvimento de *soft skills* em currículos técnicos?

Resposta Teórica: Baseado em Orih et al. (2024), estratégias eficazes incluem:

Metodologias Ativas: Aprendizagem baseada em projetos (PBL), simulações empresariais, estudos de caso participativos.

Avaliação Multidimensional: Portfólios reflexivos, avaliação 360°, auto e heteroavaliação.

Integração Curricular: Projetos interdisciplinares, parcerias com empresas, mentoria profissional.

8. Como este caso contribui para compreensão da educação profissional no contexto brasileiro?

Resposta Teórica: O caso ilustra desafios específicos da educação técnica brasileira identificados por Ramos (2011):

Diversidade socioeconômica: Estudantes com backgrounds distintos requerem abordagens pedagógicas diferenciadas.

Integração teoria-prática: Necessidade de conectar conteúdos técnicos com competências comportamentais demandadas pelo mercado.

Formação integral: Superação da dicotomia entre educação técnica e formação humana, promovendo desenvolvimento integral do indivíduo.

REVISÃO DE LITERATURA

As soft skills, como comunicação, colaboração e resolução de problemas, tornaram-se fatores determinantes para o sucesso profissional. Enquanto as competências técnicas, chamadas de hard skills, podem garantir a inserção no mundo do trabalho, a ausência das soft skills compromete a permanência e o crescimento (REGO, 2017; MACQUAL et al., 2021).

Para Feraco et al. (2022), as soft skills são essenciais porque aumentam as chances de encontrar trabalho, obter sucesso na carreira e produzir resultados inovadores. Corroborando esse pensamento, Gonzalez et al. (2013, p. 74), aponta que as soft skills influenciam diretamente a

capacidade do indivíduo de integrar-se a uma determinada estrutura, como uma equipe de projeto ou uma organização.

Taylor (2016) define as *soft skills* como um conjunto de competências intra e interpessoais indispensáveis ao desenvolvimento pessoal, à participação social e ao desempenho em contextos específicos de trabalho. Robles (2012), p. 455, identificou dez *soft skills* consideradas essenciais por gestores de negócios: comunicação, responsabilidade, atitude positiva, trabalho em equipe, cortesia, flexibilidade, sociabilidade, ética profissional, integridade e profissionalismo, conforme a figura 1.

Figura 1. Dez *soft skills* categorizadas por gestores.

- **Comunicação:** oral, capacidade de falar, escrita, apresentação, compreensão auditiva.
- **Cortesia:** boas maneiras, etiqueta, etiqueta empresarial, gracioso, diz "por favor" e "obrigado", respeitoso.
- **Flexibilidade:** adaptabilidade, disposto a mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, adapta-se, ensinável.
- **Integridade:** honesto, ético, moral elevado, tem valores pessoais, faz o que é certo.
- **Habilidades Interpessoais:** simpático, bem-humorado, amigável, atencioso, empático, tem autocontrole, paciente, sociável, cordial, habilidades sociais.
- **Atitude Positiva:** otimista, entusiasmado, encorajador, feliz, confiante.
- **Profissionalismo:** profissional, bem-vestido, boa aparência, equilibrado.
- **Responsabilidade:** responsável, confiável, realiza o trabalho, engenhoso, autodisciplinado, quer se sair bem, consciente, bom senso.
- **Trabalho em Equipe:** cooperativo, se dá bem com os outros, agradável, prestativo, solícito, colaborativo.
- **Ética de Trabalho:** esforçado, disposto a trabalhar, leal, tem iniciativa, automotivado, pontual, assíduo.

Fonte: Robles (2012). Adaptado (*Tradução própria*).

Na Indústria 5.0, com avanço da automação, da digitalização de sistemas e da inteligência artificial, as atividades técnicas, repetitivas ou aquelas que exigem força física poderão ser realizadas por máquinas ou algoritmos, porém as atividades que exigem empatia, criatividade, flexibilidade, liderança, motivação, ponderação, bom senso e conhecimento interpessoal, por exemplo, continuarão sob a responsabilidade do ser humano. Nesse sentido, Poláková et al. (2023) argumentam que a Indústria 5.0 intensifica demanda por *soft skills*, especialmente colaboração humano-máquina, pensamento crítico e inteligência emocional.

Tendo em vista que a Educação Profissional objetiva formar profissionais para atender às demandas do mundo do trabalho, pressupõe-se que a aprendizagem nesta modalidade de ensino deva ultrapassar o saber-fazer e contemplar o saber-ser, o que requer o desenvolvimento de *soft skills*, especificamente no contexto brasileiro, onde a fragmentação entre formação técnica e geral prejudica desenvolvimento integral de competências profissionais (Ramos, 2011). Em outras palavras, pressupõe-se que o ensino contemple situações de aprendizagem que propiciem ao estudante a oportunidade de construir conhecimento e desenvolver saberes condizentes com as demandas do Século XXI. Autores como Orih et al. (2024), apontam metodologias ativas, *feedback* estruturado e prática reflexiva como elementos mais eficazes para desenvolvimento comportamental de *soft skills* em currículos educacionais.

A relevância desta temática encontra respaldo nas diretrizes nacionais para a educação. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) estabelece que a escola é um espaço de desenvolvimento de competências, destacando as competências socioemocionais como aquelas relacionadas às relações interpessoais, como trabalhar em equipe, resolver conflitos, lidar com emoções. Entre as dez competências gerais da BNCC, destacam-se aquelas diretamente relacionadas às *soft skills*: empatia e cooperação (entendimento e respeito às perspectivas dos outros, colaboração eficaz), trabalho e projeto de vida (planejamento e alcance de objetivos pessoais e profissionais) e argumentação (capacidade de articular argumentos sólidos e fundamentados).

AGRADECIMENTOS

Somos gratos a Deus pela oportunidade de desenvolvermos esse projeto incrível. Nossos sinceros agradecimentos ao Governo do Estado de Goiás e à Universidade Federal de Goiás, responsáveis pela execução do Convênio 001/2021 SECTI—UFG-FUNAPE, que possibilitou a realização desse trabalho.

REFERÊNCIAS

ALLSEN, T. T. **Culture and conquest in Mongol Eurasia**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

BEARD, M. **SPQR: a history of ancient Rome**. London: Profile Books, 2015.

BERNSTEIN, S.; KORNIJENKO, Y.; RAGHAVAN, M. **The contribution of high-skilled immigrants to innovation in the United States**. *NBER Working Paper*, n. 30797, p. 1-35, 2023. Disponível em: <https://www.nber.org/digest/20233/outsize-role-immigrants-us-innovation>. Acesso em: 6 set. 2025.

BRIGHT, J. **A history of Israel**. Philadelphia: Westminster John Knox Press, 1981.

BRUEGEL. **The economic impact of Trump's tariffs on Europe: an initial assessment**. Bruxelas: Bruegel, 2024. Disponível em: <https://www.bruegel.org/analysis/economic-impact-trumps-tariffs-europe-initial-assessment>. Acesso em: 6 set. 2025.

CARRIER, McKenzie; CAROTHERS, Thomas. **U.S. democratic backsliding in comparative perspective**. Carnegie Endowment for International Peace, 25 ago. 2025. Disponível em: <https://carnegieendowment.org/research/2025/08/us-democratic-backsliding-in-comparative-perspective?lang=en>. Acesso em: 6 set. 2025.

CASANOVA, J. L. **Immigration in US science: engine of innovation**. *PLoS Biology*, v. 18, n. 11, p. 1-5, 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7563685/>. Acesso em: 6 set. 2025.

CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES (CSIS). **How U.S. tariffs on allies undermine economic statecraft**. Washington, DC: CSIS, 4 fev. 2025. Disponível em: <https://www.csis.org/analysis/how-us-tariffs-allies-undermines-economic-statecraft>. Acesso em: 6 set. 2025.

DEMAREST, A. **Ancient Maya: the rise and fall of a rainforest civilization**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

EAGLEMAN, D. **Incognito: the secret lives of the brain**. New York: Pantheon Books, 2011.

EVANS, R. J. **The Third Reich in power**. London: Penguin, 2005.

EVANS, R. J. **The Third Reich at war**. London: Penguin, 2009.

FAJGELBAUM, Pablo; KHANDELWAL, Amit. **The economic impacts of the U.S.–China trade war**. *NBER Working Paper*, n. 29315, set. 2021. Disponível em: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29315/w29315.pdf. Acesso em: 6 set. 2025.

GENDROP, P. **Los mayas: una civilización milenaria**. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

GIBBON, E. **The decline and fall of the Roman Empire**. New York: Modern Library, 2000.

GU, Y. et al. **Income inequality and political polarization**. *Frontiers in Political Science*, Lausanne, 2021. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpos.2021.00004>. Acesso em: 6 set. 2025.

HARRISON, R. **The story of Israel**. Grand Rapids: Eerdmans, 2004.

HEINRICH, B. **Mind of the raven: investigations and adventures with wolf-birds**. New York: Harper Perennial, 2007.

KEMP, B. J. **Ancient Egypt: anatomy of a civilization**. 2. ed. London: Routledge, 2006.

KERSHAW, I. **Hitler: 1889–1936 hubris**. London: Penguin, 1999.

KPMG ECONOMICS. **Global Navigator – April 2025**. New York: KPMG, 2025. Disponível em: <https://kpmg.com/us/en/articles/2025/april-2025-global-navigator.html>. Acesso em: 6 set. 2025.

LEYDESDORFF, L.; WAGNER, C. **Is the United States losing ground in science?** Ithaca: arXiv, 2009. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/0907.4740>. Acesso em: 6 set. 2025.

MORGAN, D. **The Mongols**. Oxford: Blackwell, 1986.

PACZESNY, S. **Contributions of immigrants to biomedical research in the US**. *PeerJ*, v. 9, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8087196/>. Acesso em: 6 set. 2025.

PETERSON INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMICS (PIIE). **Modeling a US-EU trade war: tariffs won't improve US global trade balance**. Washington, DC: PIIE, 24 mar. 2025. Disponível em: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/2025/modeling-us-eu-trade-war-tariffs-wont-improve-us-global-trade-balance>. Acesso em: 6 set. 2025.

REDFORD, D. B. **Egypt, Canaan, and Israel in ancient times**. Princeton: Princeton University Press, 1992.

RESTALL, M.; SOLARI, A. **The Maya: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2020.

SAPOLSKY, R. M. **Behave: the biology of humans at our best and worst**. New York: Penguin Press, 2017.

SHIRER, W. L. **The rise and fall of the Third Reich**. New York: Simon & Schuster, 1960.

STEWART, A. J.; MCCARTY, N.; BRYSON, J. J. **Polarization under rising inequality and economic decline**. *arXiv*, 2018. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/1807.11477>. Acesso em: 6 set. 2025.

TAINTER, J. **The collapse of complex societies**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

VAN RIEL, Arthur; SCHRAM, Arthur. **Weimar Economic Decline, Nazi Economic Recovery, and the Stabilization of Political Dictatorship**. *Journal of Economic History*, v. 53, n. 1, p. 71-105, 1993. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economic>

history/article/weimar-economic-decline-nazi-economic-recovery-and-the-stabilization-of-political-dictatorship/078D55D4B488689FF9D02E7EA3C71C52. Acesso em: 6 set. 2025.

VÁZQUEZ, R. F. **The Collapse of U.S. Responsible Hegemony**. Bethesda: PubMed, 2025. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40503696/>. Acesso em: 6 set. 2025.

VILAS BOAS, T. R. **O ciclo da humanidade: uma análise interdisciplinar sobre padrões de ascensão, auge, queda e recomeço**. São Paulo: [s.n.], 2025.

WEATHERFORD, J. **Genghis Khan and the making of the modern world**. New York: Crown, 2004.

WILKINSON, T. **The rise and fall of ancient Egypt**. New York: Random House, 2010.