
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

VICTOR ARAÚJO DE CAMPOS

MATTEO BANDINI

THALITA JENNIFER RODRIGUES PINHEIRO

VINÍCIUS VOLPINI FERREIRA

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS EXIGIDAS PELO SETOR DE SERVIÇOS
EM GESTÃO EMPRESARIAL NA REGIÃO DE CAMPINAS**

Americana, SP

2026

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Victor Araújo De Campos

Matteo Bandini

Thalita Jennifer Rodrigues Pinheiro

Vinícius Volpini Ferreira

**Mapeamento das competências técnicas e comportamentais
exigidas pelo setor de serviços em gestão empresarial na
região de Campinas**

Relatório final de iniciação científica desenvolvido e convalidado como trabalho de graduação em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial.

Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias
(orientador)

Americana, SP

2026

Relatório final

Iniciação científica

Mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas pelo setor de serviços em gestão empresarial na Região de Campinas.

Orientador:

Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias

Alunos:

Matteo Bandini, Victor Araújo de Campos, Thalita Jennifer Rodrigues Pinheiro e Vinícius Volpini Ferreira.

Resumo:

Este relatório final apresenta os resultados de uma pesquisa dedicada ao mapeamento das competências técnicas e comportamentais demandadas pelo setor de serviços na área de gestão empresarial na região de Campinas. O estudo, de natureza quantitativa e descritiva, analisou vagas de emprego publicadas em plataformas digitais de recrutamento, identificando as hard skills e soft skills mais recorrentes, classificando-as por nível hierárquico e comparando-as ao currículo do curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana. A investigação evidenciou que o mercado regional busca profissionais com perfil híbrido, capazes de combinar domínio técnico, especialmente em ferramentas digitais, análise de dados, sistemas de gestão e metodologias contemporâneas, com competências comportamentais como comunicação eficaz, liderança, proatividade, adaptabilidade e capacidade de resolver problemas em contextos dinâmicos. Observou-se diferenciação clara entre níveis hierárquicos: cargos operacionais priorizam organização e execução técnica; funções intermediárias exigem maior capacidade analítica e interpretação de indicadores; e posições estratégicas demandam visão sistêmica, autonomia decisória e liderança de equipes. A comparação curricular revelou convergência significativa nas competências analíticas e socioemocionais desenvolvidas pelo curso, especialmente no que se refere à visão sistêmica, ética e capacidade crítica. Contudo, identificaram-se lacunas no aprofundamento técnico-prático, principalmente quanto ao domínio avançado de ferramentas específicas e à aplicação direta de metodologias amplamente utilizadas no mercado. Conclui-se que a formação apresenta base consistente, sendo recomendável ampliar a ênfase em práticas aplicadas e tecnologias emergentes para fortalecer a inserção profissional qualificada dos egressos.

1 Introdução

O setor de serviços, que representa uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, é marcado por sua diversidade e dinamismo, especialmente em polos regionais como Campinas. No centro desse setor estão os profissionais de gestão empresarial, que desempenham um papel fundamental no planejamento, organização e operação das empresas. Nos últimos anos, com as mudanças no ambiente de negócios, impulsionadas pela transformação digital e por novas demandas dos consumidores, as competências exigidas para gestores empresariais também passaram por profundas transformações.

Este projeto de pesquisa em iniciação científica teve como objetivo mapear as competências técnicas e comportamentais demandadas pelo setor de serviços na região de Campinas para profissionais da área de gestão empresarial, por meio de uma análise de vagas de emprego disponíveis em sites de recrutamento. Ao investigar as competências mais requisitadas, a pesquisa pretendeu identificar tendências do mercado de trabalho e possíveis lacunas de formação nos cursos de Gestão Empresarial, particularmente na Fatec Americana.

2. Justificativa

O mercado de trabalho está em constante evolução, e as competências que outrora eram suficientes para garantir uma posição de destaque no setor de serviços já não são mais as mesmas. A digitalização, a automação e as novas formas de organização empresarial têm exigido um novo conjunto de habilidades. Além disso, o ambiente de negócios atual valoriza não apenas o domínio técnico, mas

também as competências comportamentais, como a capacidade de comunicação, liderança e resolução de problemas.

Diante disso, compreender essas exigências específicas do mercado da região de Campinas é essencial para ajustar a formação dos alunos de Gestão Empresarial da Fatec Americana.

Ao mapear essas competências diretamente a partir de vagas reais divulgadas em sites de recrutamento, será possível fornecer uma visão atualizada e baseada em dados sobre as demandas do mercado de trabalho, contribuindo tanto para a academia quanto para os próprios profissionais que buscam se inserir nesse setor.

3. Objetivos

a) Objetivo geral:

Mapear as competências técnicas e comportamentais mais exigidas pelo setor de serviços na região de Campinas para profissionais de gestão empresarial, com base em vagas de emprego publicadas em sites de recrutamento.

b) Objetivos específicos:

- Identificar as competências técnicas (*hard skills*) mais solicitadas nas vagas de gestão empresarial.
- Analisar as competências comportamentais (*soft skills*) valorizadas pelos empregadores.
- Classificar as vagas de acordo com diferentes níveis de gestão (júnior, pleno, sênior).
- Comparar os resultados obtidos com o currículo do curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana, sugerindo possíveis ajustes.

4. Referencial teórico

As mudanças no mercado de trabalho global e regional têm exigido uma nova abordagem no que tange às competências dos profissionais de gestão empresarial. Essa necessidade é amplificada pelo impacto da transformação digital e pelas mudanças na dinâmica dos setores econômicos, particularmente o setor de serviços, que desempenha um papel de destaque no crescimento econômico, especialmente em regiões como Campinas. A literatura sobre competências profissionais, gestão empresarial e o setor de serviços oferece um arcabouço teórico para compreender essas novas demandas, que serão exploradas ao longo desta revisão bibliográfica.

a) Abordagem teórica sobre competências profissionais

O conceito de competências profissionais é discutido de forma abrangente na literatura acadêmica e empresarial. Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competencies*), destacando que, para as organizações se manterem competitivas, é necessário desenvolver um conjunto específico de competências que garantam sua diferenciação no mercado. As competências não são meramente habilidades técnicas, mas envolvem a combinação de conhecimentos, capacidades e atitudes que permitem aos profissionais desempenhar suas funções com eficácia.

Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências podem ser divididas em dois grandes grupos: competências técnicas (*hard skills*), que incluem o domínio de ferramentas, metodologias e conhecimentos específicos; e competências comportamentais (*soft skills*),

que envolvem habilidades interpessoais, emocionais e organizacionais. Essa distinção é particularmente importante no campo da gestão empresarial, onde os gestores precisam equilibrar competências técnicas e comportamentais para liderar suas equipes de maneira eficaz.

A Society for Human Resource Management (SHRM) também contribui para essa discussão ao criar um modelo de competências de gestão que classifica as competências em áreas de conhecimento técnico, como planejamento estratégico e análise financeira, e comportamentais, como liderança, comunicação e resiliência (SHRM, 2016). Esses modelos são frequentemente utilizados por empresas para avaliar e desenvolver seus talentos, refletindo diretamente nas exigências do mercado de trabalho.

b) Competências no setor de serviços

O setor de serviços é reconhecido por sua natureza particular, exigindo dos gestores uma combinação de habilidades diferentes das requisitadas em setores mais tradicionais, como a indústria. De acordo com Lovelock e Wirtz (2016), o setor de serviços é caracterizado pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade — características que afetam tanto a entrega dos serviços quanto a gestão das operações. Assim, a gestão no setor de serviços requer um conjunto específico de competências, com ênfase em habilidades de relacionamento, atendimento ao cliente e gerenciamento de processos em tempo real.

As competências comportamentais, como a inteligência emocional e a capacidade de resolver problemas sob pressão, são especialmente críticas nesse contexto. Spitzmuller e Ilies (2010) argumentam que as organizações de serviços tendem a valorizar mais as competências sociais e emocionais dos gestores do que em setores que lidam com produtos tangíveis, uma vez que a interação direta com clientes é muitas vezes o diferencial competitivo.

No Brasil, a evolução do setor de serviços segue uma trajetória de expansão acelerada, representando mais de 70% do PIB, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). Na região de Campinas, o setor de serviços é diversificado, incluindo desde empresas de tecnologia da informação até serviços financeiros e de saúde, o que aumenta a demanda por profissionais de gestão empresarial com competências tanto técnicas quanto comportamentais, adequadas à variedade de desafios encontrados nessas indústrias (Carvalho e Alves, 2019).

c) Competências e a transformação digital

Outro aspecto que tem impactado a definição de competências no setor de serviços, e em especial na gestão empresarial, é a transformação digital. A digitalização dos processos, o uso

de *big data*, inteligência artificial (IA) e a automação têm alterado significativamente a maneira como as empresas de serviços operam e, conseqüentemente, as competências exigidas de seus gestores (OCDE, 2020). A pesquisa do Fórum Econômico Mundial (FEM) sobre o futuro do trabalho destaca que as competências digitais, como a análise de dados, o domínio de plataformas tecnológicas e a familiaridade com sistemas de automação, estão entre as mais procuradas pelos empregadores nos setores de serviços e gestão (FEM, 2020). Por outro lado, as competências comportamentais, como a capacidade de adaptação a novas tecnologias, a resolução de problemas complexos e a tomada de decisões em ambientes de incerteza, também se tornaram essenciais. Em um estudo conduzido por Bawany (2016), gestores de empresas de serviços relataram que a capacidade de lidar com transformações digitais sem perder o foco no relacionamento humano é uma das competências mais desafiadoras e, ao mesmo tempo, mais requisitadas.

d) Competências comportamentais: o novo paradigma do mercado

As *soft skills* têm recebido cada vez mais destaque no contexto de transformação do trabalho. Robles (2012) identificou que competências como comunicação eficaz, ética, flexibilidade e empatia são frequentemente apontadas como cruciais para gestores empresariais, principalmente em setores onde o contato com clientes, fornecedores e parceiros é constante. Essas habilidades são vistas como complementares às *hard skills* e essenciais para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador.

No setor de serviços da região de Campinas, essa tendência é igualmente relevante. Estudos locais (Mendes e Lopes, 2019) mostram que as empresas da região têm priorizado profissionais com competências comportamentais, uma vez que a inovação e a diferenciação competitiva no setor de serviços frequentemente dependem da qualidade das interações humanas. Isso implica que os gestores de serviços não apenas precisam dominar as ferramentas e processos, mas também devem ser líderes empáticos, que sabem gerenciar equipes diversificadas e criar soluções inovadoras sob pressão.

e) Estudos regionais sobre demandas de competências

Na região de Campinas, considerada um dos principais polos econômicos e tecnológicos do Brasil, a demanda por gestores empresariais é particularmente forte, dado o crescimento e a diversificação do setor de serviços (SEADE, 2021). As indústrias de tecnologia, serviços financeiros, saúde e educação são as que mais contratam gestores empresariais, o que exige um perfil de competências híbrido, combinando habilidades técnicas e comportamentais.

Relatórios de consultorias, como os da PwC e McKinsey, indicam que as empresas da região

de Campinas estão buscando cada vez mais profissionais com competências em análise de dados, capacidade de liderar equipes multifuncionais e adaptabilidade à transformação digital. Isso é refletido nas descrições de vagas publicadas em sites de recrutamento, como Catho e LinkedIn, que mostram um aumento na ênfase em competências digitais, além de uma crescente demanda por gestores capazes de gerenciar projetos complexos e integrados (Carvalho e Alves, 2019).

Portanto, esta revisão bibliográfica evidencia que o campo de gestão empresarial, especialmente no setor de serviços, requer um conjunto diversificado de competências técnicas e comportamentais. Com a crescente digitalização e as mudanças nos padrões de consumo, as *soft skills* estão se tornando tão essenciais quanto as *hard skills*, e as empresas estão buscando gestores que consigam navegar em ambientes incertos e altamente competitivos. O setor de serviços na região de Campinas, com sua diversidade e inovação, reflete essas tendências, exigindo que a formação em gestão empresarial evolua para atender às novas demandas do mercado. Esse estudo, ao mapear as competências mais requisitadas, poderá fornecer insights valiosos para ajustar a formação dos alunos da Fatec Americana, contribuindo para sua inserção mais qualificada no mercado de trabalho.

5. Metodologia

a) Tipo de pesquisa:

A pesquisa será predominantemente de natureza quantitativa e descritiva, utilizando análise de dados secundários extraídos de sites de recrutamento. O levantamento das competências será feito com base nas vagas de emprego disponíveis para a área de gestão empresarial no setor de serviços da região de Campinas.

b) Procedimentos Metodológicos:

Coleta de Dados:

Serão analisadas vagas de emprego relacionadas à gestão empresarial publicadas em sites de recrutamento amplamente utilizados, como LinkedIn, Catho, Indeed e Vagas.com, entre outros. A coleta de dados será realizada durante um período de 6 meses, visando captar uma quantidade representativa de vagas em diferentes momentos do ano.

Critérios de Inclusão:

As vagas a serem incluídas na pesquisa deverão:

- Estar localizadas na região de Campinas;

[illegible]

7. Resultados finais:

Os resultados finais, obtidos pelos alunos com o desenvolvimento do projeto, são apresentados a seguir, de forma individualizada:

a) Matteo Bandini

Revisão da literatura

A revisão da literatura desenvolvida por Matteo Bandini partiu da consolidação do conceito de competência como categoria analítica central para compreender as transformações recentes do mercado de trabalho. O referencial teórico fundamentou-se, inicialmente, nas contribuições de Fleury e Fleury (2001), que definem competência como um “saber agir responsável e reconhecido”, envolvendo a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes na geração de valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Essa perspectiva amplia a noção tradicional de qualificação ao incorporar dimensões éticas, estratégicas e relacionais ao desempenho profissional.

A abordagem de Zarifian (2001) foi igualmente mobilizada, ao associar competência à capacidade de o indivíduo tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais complexas e dinâmicas. Para o autor, a competência manifesta-se na ação contextualizada, exigindo autonomia, julgamento e capacidade de adaptação. Complementarmente, Le Boterf (1995) compreende a competência como resultado de uma inteligência prática construída pela articulação entre formação educacional, experiência profissional e trajetória individual. Nessa linha, a competência não é atributo estático, mas processo em permanente construção.

Toledo e Machado (2012) sintetizam essa discussão ao propor o modelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) como estrutura analítica da competência profissional. O conhecimento refere-se ao domínio teórico; a habilidade, à aplicação prática desse saber; e a atitude, à disposição comportamental que orienta o agir. A integração desses três elementos torna o profissional apto a responder às exigências de ambientes organizacionais complexos.

A revisão também evidenciou a distinção entre as tradições americana e europeia no debate sobre competência. A tradição estadunidense, influenciada por McClelland (1973) e Boyatzis (1982), enfatiza atributos individuais e desempenho mensurável. Já a tradição europeia, especialmente a francesa, representada por Zarifian (2001) e Le Boterf (1995), valoriza a dimensão contextual, relacional e ética do agir profissional. Essa distinção é particularmente

relevante no setor de investimentos, no qual coexistem critérios objetivos de certificação técnica e exigências subjetivas relacionadas à autonomia, responsabilidade e capacidade de interação com clientes.

Por fim, a literatura recente aponta a crescente centralidade das soft skills no mundo do trabalho contemporâneo. Estudos como os de Robles (2012) e Spitzmuller e Ilies (2010) indicam que competências comportamentais, como comunicação, empatia, resiliência e adaptabilidade, tornaram-se determinantes para o desempenho em ambientes competitivos e sujeitos a rápidas transformações tecnológicas. No setor financeiro, essa articulação entre hard skills e soft skills revela-se particularmente estratégica.

Definição da metodologia e coleta de dados

O trabalho desenvolvido por Matteo Bandini integrou-se ao desenho metodológico do projeto maior, caracterizado como pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e análise de conteúdo de dados secundários. A coleta concentrou-se em vagas de emprego publicadas em plataformas digitais de recrutamento amplamente utilizadas pelo setor financeiro, tais como LinkedIn, Catho e portais institucionais de bancos e corretoras atuantes na região de Campinas.

Os critérios de inclusão das vagas envolveram: (i) localização na região de Campinas; (ii) pertencimento ao setor de investimentos ou serviços financeiros; e (iii) descrição explícita das competências exigidas. A coleta ocorreu em período delimitado, buscando captar um conjunto representativo de anúncios.

A estratégia analítica consistiu na categorização das competências identificadas em duas grandes dimensões: hard skills e soft skills, conforme a distinção proposta por Fleury e Fleury (2001) e Toledo e Machado (2012). As hard skills abrangeram certificações, domínio de ferramentas quantitativas e conhecimentos técnicos específicos. As soft skills foram classificadas em categorias como comunicação, perfil comercial, liderança, proatividade e adaptabilidade.

Essa metodologia permitiu estabelecer um diálogo estruturado entre o referencial teórico e as exigências empíricas identificadas nas vagas analisadas.

Análise das informações

A análise das vagas revelou que o setor de investimentos demanda um perfil profissional fortemente orientado por competências técnicas formalmente reconhecidas. Certificações como CPA-10, CPA-20, CEA e CFP figuram como requisitos frequentes ou diferenciais

competitivos, funcionando como mecanismos objetivos de validação de conhecimento técnico e conformidade regulatória.

Além das certificações, destacou-se a exigência de domínio de ferramentas analíticas, especialmente Excel avançado, plataformas de *Business Intelligence* e recursos de análise de dados. O conhecimento técnico abrange produtos financeiros (renda fixa, renda variável, fundos e derivativos, bem como fundamentos de macroeconomia e finanças corporativas). Essa ênfase confirma a dimensão do “saber” e do “saber fazer” presente no modelo CHA (Toledo; Machado, 2012) e na concepção de mobilização prática defendida por Le Boterf (1995).

No campo das soft skills, observou-se elevada valorização de comunicação eficaz, perfil comercial, proatividade, flexibilidade e adaptabilidade. A centralidade no cliente, a capacidade de negociação e o alinhamento a valores organizacionais indicam que o setor financeiro busca profissionais capazes de integrar conhecimento técnico a competências relacionais. Essa constatação converge com a perspectiva de Zarifian (2001), segundo a qual competência implica ação responsável em contextos reais e interativos.

De modo geral, os resultados evidenciam a busca por um perfil híbrido: profissionais com forte base técnica, mas igualmente dotados de competências socioemocionais e capacidade estratégica. Tal perfil responde às exigências de um ambiente competitivo, digitalizado e orientado por metas.

Comparação curricular e análise final

A comparação entre as competências demandadas pelo mercado e aquelas previstas no Projeto Pedagógico do Curso de Gestão Empresarial permitiu identificar convergências e lacunas formativas.

Observou-se alinhamento significativo nas competências socioemocionais desenvolvidas pelo curso, como pensamento crítico, visão sistêmica, comunicação, trabalho em equipe e resolução de problemas. Essas dimensões correspondem às soft skills amplamente valorizadas nas vagas analisadas, demonstrando que a formação generalista contribui para o desenvolvimento de capacidades analíticas e comportamentais relevantes.

Entretanto, identificaram-se lacunas importantes nas hard skills específicas do setor de investimentos. As certificações financeiras exigidas pelo mercado não integram formalmente a matriz curricular, e o aprofundamento em ferramentas quantitativas e analíticas aparece de maneira mais introdutória do que especializada. Também se observou que competências

comerciais e técnicas de negociação financeira não são abordadas de forma estruturada, apesar de sua relevância nas vagas analisadas.

Adicionalmente, a exigência de inglês técnico, frequentemente mencionada em anúncios do setor financeiro, supera o nível usualmente desenvolvido no curso, indicando necessidade de aprofundamento linguístico voltado à terminologia financeira.

b) Victor Araújo de Campos

Revisão da literatura

A revisão bibliográfica desenvolvida por Victor Araújo de Campos parte da consolidação do conceito de competência como categoria central para compreender as transformações do trabalho contemporâneo, especialmente no setor de serviços e na gestão de projetos. O estudo destaca que a noção moderna de competência representa uma ruptura com o modelo tradicional de qualificação associado ao paradigma taylorista-fordista, no qual predominava a execução de tarefas prescritas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na tradição norte-americana, autores como McClelland (1973) e Boyatzis (1982) concebem competência como um conjunto de características individuais como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), capazes de prever desempenho superior. Nessa perspectiva, a competência é entendida como estoque de recursos mensuráveis e passíveis de desenvolvimento.

Em contraste, a abordagem europeia, especialmente a francesa, introduz uma dimensão contextual e dinâmica. Zarifian (2001) define competência como a capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais, enfatizando a ação em contextos concretos e imprevisíveis. Le Boterf (2006) complementa essa visão ao propor que competência é um “saber agir responsável”, que implica mobilizar, integrar e transferir recursos de forma pertinente para resolver problemas.

Fleury e Fleury (2001) sintetizam essas contribuições ao definir competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Essa definição torna-se particularmente relevante para a gestão de projetos, campo no qual o profissional precisa articular recursos técnicos, relacionais e estratégicos.

A revisão também explora a dimensão organizacional da competência, destacando que a gestão por competências constitui instrumento estratégico para sustentar vantagem competitiva (BAHRY; TOLFO, 2004). No setor de serviços, onde a interação humana é central, competências comportamentais assumem papel determinante. Finalmente, no nível sistêmico, a literatura sobre os Cursos Superiores de Tecnologia aponta tensões entre empregabilidade inicial e mobilidade social de longo prazo (MARTINS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2017), aspecto relevante para analisar a formação em Gestão Empresarial frente às demandas específicas da gestão de projetos.

Definição da metodologia e coleta de dados

A pesquisa desenvolvida por Victor integrou-se ao desenho metodológico geral do projeto, caracterizado como estudo descritivo, com abordagem qualitativa e análise de conteúdo de dados secundários extraídos de plataformas de recrutamento.

Foram analisadas vagas relacionadas ao gerenciamento de projetos publicadas em portais como LinkedIn, Indeed, Gupy, Infojobs e Emprega Campinas, com foco na Região Metropolitana de Campinas. O levantamento contemplou diferentes níveis hierárquicos — desde cargos de entrada (Assistente de Projetos, Scrum Master Jr.) até posições estratégicas (Gerente de Projetos Sênior e PMO).

Os critérios de inclusão envolveram: (i) localização regional; (ii) pertencimento ao setor de serviços; (iii) vinculação explícita à gestão de projetos; e (iv) descrição detalhada de competências exigidas.

A análise consistiu na categorização das competências em hard skills e soft skills. As hard skills abrangeram metodologias, ferramentas digitais e certificações. As soft skills foram classificadas em comunicação, liderança, organização, foco em resultados, adaptabilidade e resiliência. O procedimento analítico permitiu identificar frequência e recorrência das exigências, estabelecendo conexão com o referencial teórico mobilizado.

Análise das informações

A análise das vagas revelou que o setor de gerenciamento de projetos na Região Metropolitana de Campinas apresenta forte ênfase em competências técnicas relacionadas às metodologias ágeis. *Scrum* e *Kanban* aparecem como requisitos predominantes, evidenciando a consolidação de abordagens iterativas e colaborativas. Em posições de maior responsabilidade, surgem referências ao PMBOK e ao Lean Six Sigma, indicando valorização de modelos híbridos de gestão.

O domínio de ferramentas digitais constitui outro eixo central. Plataformas como Jira, Confluence e Azure DevOps são frequentemente exigidas, assim como o domínio do Pacote Office (especialmente Excel e PowerPoint) para elaboração de cronogramas e relatórios executivos. Ferramentas de Business Intelligence, como Power BI, também aparecem como diferencial relevante. Essa centralidade tecnológica evidencia a integração crescente entre gestão e digitalização, confirmando que a competência técnica contemporânea inclui alfabetização digital e capacidade analítica.

As certificações profissionais configuram-se como marcadores objetivos de competência. Certificações como PSM I, PMI-ACP, PMP e SAFe são frequentemente mencionadas como requisitos ou diferenciais competitivos, funcionando como mecanismos formais de validação técnica.

No campo das soft skills, a comunicação clara e eficaz aparece como competência transversal a todos os níveis hierárquicos. Organização, foco em resultados, proatividade, autonomia e capacidade de resolução de problemas também são amplamente valorizadas. Liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e resiliência consolidam o perfil do gestor de projetos como agente integrador em ambientes de alta complexidade.

Observa-se ainda tendência de incorporação de tecnologias avançadas, como inteligência artificial aplicada ao monitoramento de indicadores e análise preditiva. Essa transformação redefine o perfil do gestor de projetos, que precisa combinar fluência tecnológica com competências humanas sofisticadas. Tal constatação reforça a perspectiva de Zarifian (2001) e Le Boterf (2006), segundo a qual competência envolve mobilização criativa de recursos diante de contextos dinâmicos.

Comparação curricular e análise final

A comparação entre as competências demandadas pelo mercado e aquelas previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial revela convergências e lacunas relevantes.

As convergências são mais evidentes no campo das competências comportamentais e analíticas. O curso enfatiza comunicação, análise de dados, visão sistêmica, resolução de problemas e ética profissional, competências amplamente valorizadas nas vagas analisadas. Também há alinhamento quanto à capacidade de mapear processos e propor melhorias organizacionais, aspecto relevante na gestão de projetos.

Entretanto, as divergências concentram-se no núcleo técnico específico da gestão de projetos contemporânea. O PPC trata gestão de projetos de forma generalista, sem aprofundamento

sistemático em metodologias ágeis como Scrum, Kanban ou SAFe. Além disso, não há incorporação estruturada de ferramentas digitais amplamente utilizadas no mercado, como Jira, Confluence ou Azure DevOps.

Outro ponto de distanciamento refere-se às certificações profissionais. Embora o mercado utilize credenciais como PMP e PSM como indicadores formais de competência, o curso não contempla conteúdos preparatórios nem estabelece articulação institucional com esses processos de certificação.

A análise final permite concluir que a formação oferecida pela Fatec Americana apresenta base sólida nas competências humanas e analíticas, mas necessita atualização no eixo técnico-especializado da gestão de projetos, especialmente no que se refere a metodologias ágeis, ferramentas digitais e certificações.

c) Thalita Jennifer Rodrigues Pinheiro

Revisão da literatura

A revisão bibliográfica desenvolvida por Thalita Jennifer Rodrigues Pinheiro parte da compreensão de que o conceito de competência tornou-se central nas análises contemporâneas sobre o mundo do trabalho, especialmente diante das transformações tecnológicas, organizacionais e sociais que redefinem as formas de produzir e gerir pessoas. A noção atual de competência ultrapassa a simples execução técnica de tarefas, passando a envolver a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes para agir de forma eficaz e contextualizada.

Fleury e Fleury (2001) definem competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes de modo responsável, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. As autoras destacam que a competência pode ser analisada em diferentes níveis: individual, organizacional e nacional, evidenciando sua dimensão estratégica. No nível individual, trata-se da capacidade de agir com autonomia e qualidade; no organizacional, refere-se à articulação de capacidades internas voltadas à competitividade; e, no plano nacional, vincula-se à formação de capital humano e ao desenvolvimento econômico.

Zarifian (2001) contribui ao afirmar que competência se manifesta na tomada de iniciativa diante de situações profissionais imprevistas, rompendo com a lógica taylorista centrada na execução mecânica de tarefas. A competência, nesse sentido, está ligada à ação situada, à autonomia e à responsabilidade compartilhada. Já Brandão e Guimarães (2001) propõem a

gestão por competências como instrumento estratégico de alinhamento entre desenvolvimento humano e objetivos organizacionais, defendendo que a identificação e o desenvolvimento sistemático de competências são fundamentais para a sustentabilidade empresarial.

Nos últimos anos, as competências socioemocionais ganharam destaque, especialmente após os impactos organizacionais da pandemia de COVID-19. Silva, Marques e Barbosa (2023) ressaltam a importância de habilidades como comunicação, resiliência, adaptabilidade e pensamento crítico para atuação em contextos de incerteza. Chiavenato (2014), por sua vez, reforça que o desenvolvimento de competências exige políticas estruturadas de gestão de pessoas, como formação continuada, mentoring, avaliação de desempenho e planejamento de carreira.

A revisão evidencia, portanto, que competência é conceito multifacetado, dinâmico e socialmente construído, envolvendo articulação entre indivíduo, organização e sociedade.

Definição da metodologia e coleta de dados

A pesquisa desenvolvida por Thalita concentrou-se na área de Gestão de Pessoas e Logística, com base na análise de vagas divulgadas em plataformas digitais de recrutamento, como Catho, Indeed, Infojobs, SINE, Emprega Campinas e outras.

Foram selecionadas funções como líder de equipe de vendas, gestor de frota, supervisor de vendas, gestor de produção, líder PCP, gestor comercial, coordenador de logística e supervisor de atendimento. Os critérios de inclusão envolveram: (i) localização regional; (ii) vínculo com funções de gestão; (iii) descrição explícita de competências técnicas e comportamentais.

A análise baseou-se na categorização das competências em hard skills (competências técnicas) e soft skills (competências socioemocionais), permitindo identificar padrões de exigência recorrentes nas funções pesquisadas. O procedimento metodológico dialoga com a distinção conceitual proposta por Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Guimarães (2001), ao separar dimensões técnicas e comportamentais da competência profissional.

Análise das informações

A análise das vagas revelou que, no campo da logística e da gestão de pessoas, há forte demanda por competências técnicas relacionadas ao domínio de ferramentas digitais e sistemas de gestão. Entre as hard skills mais recorrentes destacam-se: Excel avançado, Power BI, sistemas ERP (como SAP e TOTVS), ferramentas de CRM, indicadores de

desempenho (KPIs), planejamento e controle da produção (PCP), gestão de estoque e análise de dados.

As funções pesquisadas demonstram que o mercado busca profissionais capazes de interpretar relatórios gerenciais, construir dashboards, analisar métricas e utilizar sistemas digitais para controle operacional e tomada de decisão. Além disso, metodologias de melhoria contínua, como Lean e Kaizen, e referências a práticas ágeis aparecem com frequência, indicando modernização dos processos logísticos.

No campo das soft skills, destacam-se comunicação clara, liderança, trabalho em equipe, pensamento analítico, resolução de problemas, organização e gestão do tempo. Também são amplamente mencionadas competências como adaptabilidade, proatividade, resiliência e inteligência emocional, especialmente em funções que exigem coordenação de equipes e atuação sob pressão.

Observa-se que o mercado procura profissionais com perfil híbrido: domínio técnico aliado a capacidade de articulação humana. Essa constatação confirma a perspectiva de Zarifian (2001), segundo a qual competência se manifesta na ação responsável diante de contextos concretos, e converge com a ênfase contemporânea nas competências socioemocionais (SILVA; MARQUES; BARBOSA, 2023).

Comparação curricular e análise final

A comparação entre as competências demandadas pelo mercado logístico e aquelas previstas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Gestão Empresarial revela significativo alinhamento estrutural, mas também lacunas específicas.

Entre as convergências, destacam-se: visão sistêmica, capacidade analítica, tomada de decisão, comunicação, resolução de problemas, ética profissional e gestão de processos. O PPC contempla competências relacionadas à análise de dados, diagnóstico organizacional, gestão de operações, logística, finanças e gestão de pessoas, demonstrando aderência às exigências gerais do mercado.

As competências socioemocionais, como proatividade, trabalho em equipe, adaptabilidade e liderança, também são contempladas no PPC, reforçando coerência entre formação acadêmica e demandas organizacionais.

Entretanto, as divergências concentram-se na especificidade técnica. O mercado exige domínio aprofundado de ferramentas como Excel avançado, Power BI, ERPs específicos, sistemas WMS e TMS, CRM e construção de dashboards, enquanto o PPC menciona ferramentas digitais de forma mais genérica. Além disso, metodologias ágeis e práticas

formais de melhoria contínua (Scrum, Kanban, Lean, Kaizen) não aparecem explicitamente estruturadas na matriz curricular.

Outra lacuna refere-se ao aprofundamento em análise de dados aplicada e automação de relatórios, habilidades cada vez mais valorizadas em ambientes orientados por dados.

A análise final permite concluir que o curso oferece formação ampla, atualizada e coerente com as competências estratégicas e comportamentais exigidas pelo mercado. Contudo, há oportunidade de aprimoramento no detalhamento técnico e na incorporação explícita de ferramentas digitais, metodologias ágeis e tecnologias específicas da logística.

c) Vinícius Volpini Ferreira

Revisão da literatura

A revisão bibliográfica desenvolvida por Vinícius Volpini Ferreira parte da compreensão de que o conceito de competência evoluiu do senso comum, associado à simples qualificação para executar tarefas, para uma categoria analítica central no debate acadêmico e organizacional contemporâneo. Fleury e Fleury (2001) definem competência como um saber agir responsável, que implica mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa concepção dialoga com a abordagem clássica de McClelland (1973), que associa competência a características subjacentes relacionadas ao desempenho superior.

Palácios e Brito (2017) reforçam a estrutura tripartite das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), enquanto Dadoy (2004) resgata a origem etimológica do termo, associando-o à ideia de adequação e pertinência contextual. A literatura evidencia que competência pode ser analisada em diferentes níveis: individual, organizacional e sistêmico.

No plano teórico, destacam-se duas matrizes interpretativas. A tradição norte-americana enfatiza o alinhamento entre competências individuais e exigências do cargo, refletindo uma lógica mais técnica e mensurável. Já a abordagem francesa, influenciada por Zarifian (1999), amplia o conceito ao enfatizar a capacidade de mobilização criativa de saberes diante de situações complexas e imprevisíveis. Nessa perspectiva, competência é ação situada, contextual e relacional.

A revisão desenvolvida pelo aluno também enfatiza que a competência não se limita ao domínio técnico, mas envolve julgamento, responsabilidade, ética e aprendizagem contínua.

Assim, consolida-se a ideia de que competência emerge da interação entre sujeito e contexto, exigindo tanto domínio técnico quanto sensibilidade prática e capacidade reflexiva.

Definição da metodologia e coleta de dados

A pesquisa concentrou-se nas funções da área financeira, especificamente nos cargos de Gerente Financeiro, Analista Financeiro e Assistente Financeiro, permitindo análise comparativa por nível hierárquico.

A metodologia adotada foi de natureza descritiva, com análise qualitativa de conteúdo a partir de descrições de cargos e exigências de mercado. As competências identificadas foram classificadas em hard skills (competências técnicas) e soft skills (competências comportamentais), possibilitando examinar a complexidade crescente das exigências conforme o nível hierárquico.

A categorização considerou:

1. Formação acadêmica exigida;
2. Domínio de ferramentas tecnológicas;
3. Responsabilidades operacionais e estratégicas;
4. Competências socioemocionais associadas à função.

O procedimento permitiu mapear padrões recorrentes de exigência técnica e comportamental no setor financeiro, estabelecendo base comparativa com a formação oferecida pelo curso de Gestão Empresarial.

Análise das informações

A análise evidenciou diferenciação clara entre os três níveis hierárquicos.

No nível estratégico, o Gerente Financeiro apresenta elevada exigência técnica e decisória. As hard skills incluem domínio de fluxo de caixa, tesouraria, gestão de riscos, análise de investimentos, elaboração de relatórios gerenciais, conhecimento da legislação fiscal e tributária e uso avançado de ferramentas como Excel, ERPs e softwares de análise de dados. Formação superior em Administração, Contabilidade ou Economia é requisito básico, sendo pós-graduação ou MBA em Finanças frequentemente valorizados.

As soft skills nesse nível concentram-se em liderança estratégica, visão sistêmica, capacidade de negociação, tomada de decisão sob incerteza, comunicação integrada com outras áreas e orientação para resultados.

O Analista Financeiro, por sua vez, ocupa posição intermediária, com forte ênfase técnica analítica. Suas hard skills incluem conciliação bancária, controle de contas a pagar e a receber, elaboração de DRE, análise de custos, projeções financeiras, construção de dashboards e uso avançado de Excel e Power BI. O analista transforma dados em informações estratégicas para subsidiar decisões do gerente.

Entre as soft skills destacam-se pensamento analítico, atenção aos detalhes, organização, proatividade e capacidade de interpretar números com clareza comunicacional.

Já o Assistente Financeiro desempenha função predominantemente operacional. Suas hard skills concentram-se em rotinas administrativas: emissão de boletos, faturamento, controle de fluxo de caixa, registros contábeis e uso básico ou intermediário de planilhas e sistemas ERP. A exigência de formação é menor, geralmente ensino médio ou graduação em curso.

No campo comportamental, destacam-se organização, responsabilidade, disciplina, sigilo profissional e capacidade de lidar com prazos.

A análise demonstra que, à medida que se eleva o nível hierárquico, aumenta a complexidade técnica, a autonomia decisória e a necessidade de competências estratégicas e de liderança. A progressão profissional na área financeira depende da combinação entre especialização técnica e desenvolvimento de competências analíticas e socioemocionais.

Comparação curricular e análise final

A comparação entre as exigências do mercado financeiro e a formação oferecida pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial evidencia convergências importantes.

Entre os pontos de alinhamento, destacam-se:

- Formação analítica voltada à interpretação de dados;
- Compreensão de processos organizacionais;
- Diagnóstico organizacional;
- Comunicação profissional e escrita técnica;
- Ética, visão sistêmica e responsabilidade socioambiental.

O curso prepara o aluno para compreender fluxos financeiros, analisar indicadores e interpretar cenários organizacionais, aproximando-se das demandas do mercado quanto à capacidade crítica e analítica.

Entretanto, as divergências concentram-se no nível de aprofundamento técnico-prático. O mercado exige domínio operacional imediato de ferramentas como Excel avançado, Power

BI e sistemas ERP, além de experiência prática em rotinas financeiras específicas (conciliação, faturamento, controle de fluxo de caixa, relatórios gerenciais). A formação acadêmica tende a privilegiar abordagem mais conceitual e abrangente, nem sempre aprofundando a aplicação técnica em nível operacional.

No campo das soft skills, há forte convergência conceitual entre pensamento crítico, resolução de problemas, visão estratégica, mas o mercado exige aplicação prática dessas competências em ambientes de pressão e tomada de decisão acelerada.

A análise final indica que a formação oferecida pela Fatec constitui base sólida para atuação na área financeira, especialmente no desenvolvimento analítico e sistêmico. Contudo, o mercado demanda maior especialização técnica e vivência prática imediata, especialmente no domínio de ferramentas digitais e rotinas financeiras operacionais.

9 Considerações finais

O presente relatório consolidou os resultados de uma investigação voltada ao mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas pelo setor de serviços na área de gestão empresarial na região de Campinas, tomando como base a análise sistemática de vagas de emprego e sua posterior comparação com a formação oferecida pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana. A pesquisa permitiu identificar tendências consistentes no perfil profissional demandado pelo mercado regional, marcado por crescente digitalização, dinamismo organizacional e intensificação da competitividade.

Os resultados evidenciaram que o mercado busca profissionais com perfil híbrido, capazes de integrar domínio técnico, especialmente em ferramentas digitais, análise de dados, sistemas de gestão e metodologias contemporâneas, com competências comportamentais relacionadas à liderança, comunicação, resolução de problemas, adaptabilidade e tomada de decisão sob pressão. Observou-se, ainda, diferenciação clara entre níveis hierárquicos, com aumento progressivo da complexidade técnica, da autonomia decisória e da responsabilidade estratégica à medida que se avança na estrutura organizacional.

A comparação curricular indicou convergência significativa entre as competências analíticas e socioemocionais desenvolvidas pelo curso e as demandas do mercado. A formação proporciona base sólida em visão sistêmica, ética, interpretação de cenários e compreensão de processos organizacionais. Entretanto, identificaram-se oportunidades de aprimoramento no aprofundamento técnico-prático, especialmente quanto ao domínio

avançado de ferramentas específicas, certificações profissionais e aplicação direta de metodologias amplamente utilizadas nas organizações.

Dessa forma, conclui-se que o curso apresenta alinhamento estrutural com as exigências contemporâneas do setor de serviços, sendo recomendável ampliar a integração entre teoria e prática, fortalecer atividades aplicadas, simulações empresariais e aproximação com o mercado regional. Tais ajustes poderão contribuir para reduzir a distância entre formação acadêmica e inserção profissional qualificada, consolidando o papel da instituição como formadora de gestores preparados para ambientes organizacionais complexos e em constante transformação.

10 Referências bibliográficas

BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 37-54, 2004.

BAWANY, S. Leading in a VUCA world. **Leadership Excellence Essentials**, vol. 33, no. 02, 2016.

BOYATZIS, Richard. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

CARVALHO, S.; ALVES, P. A relação entre a formação acadêmica e as demandas do mercado de trabalho no setor de serviços. **Revista de Gestão Contemporânea**, vol. 04, no.02, 2019.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183–196, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. The evolution of competencies and their place in a management education context. **International Journal of Human Resource Development**, vol. 1, no. 03, 2001.

FORUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The future of jobs report**. World Economic Forum, 2020.

IZAOQUIERDO, Maria José. Emoção e aprendizagem. In: MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti (org.). **Ensinar e aprender: novas perspectivas**. São Paulo: Cortez, 1997. p. 85–98.

LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Reflexão RH** (Lisboa-Portugal), v. 1, n. 1, p. 60-63, jun. 2006.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives**. Paris: Éditions d'Organisation, 1995.

LOVELOCK, Christopher H. e WIRTZ, Jochen. **Services marketing: people, technology, strategy**. Editora Pearson, 2016.

MARTINS, Bibiana Volkmer; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Qualificação Profissional, Mercado de Trabalho e Mobilidade Social: Cursos Superiores de Tecnologia. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 21-43, mai./ago. 2017.

MCCLELLAND, David. **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MOREIRO GONZÁLEZ, José Antonio et al. Ofertas de trabalho na Web para os profissionais brasileiros da informação-documentação: análise das competências e habilidades exigidas pelas empresas e instituições. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2010.

NASCIMENTO, Pedro Otávio; BIANCO, Maria Fernanda. Universidade corporativa desenvolve competências para o trabalho? O ponto de vista dos profissionais. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 2, p. 45-60, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Skills Outlook 2020: Learning for Life**. OECD Publishing, 2020.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339-360, 2008.

PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, vol. 68, no.03, 1990.

PUENTE-PALACIOS, Katia; BRITO, Luana dos Santos. Impacto das competências de equipes sobre o desempenho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 601-620, 2012.

RICARDO, Elio Carlos. Discussão acerca do ensino por competências: problemas e alternativas. **Revista Educação e Sociedade**, v. 23, n. 81, p. 87-104, 2002.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace.

Business Communication Quarterly, vol. 75, no. 04. 2012.

SISTEMA ESTADUAL DE ANA LISEDE DADOS (SEADE). **Emprego e renda na região de Campinas: um panorama atual**. Fundação Seade 2021.

SPITZMULLER, M.; ILIES, R. Research on emotion in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 03, no. 02, 2010.

TOLEDO, Maria Rita Azevedo; MACHADO, Maria Margarida Azevedo. A competência profissional como tema de pesquisa. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 23, n. 51, p. 10–25, 2012.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Avaliação do orientador:

Este orientador considera que os alunos acima listados cumpriram de forma satisfatória as atividades previstas na totalidade do projeto, alcançando assim os objetivos propostos inicialmente.