

COMPETÊNCIAS BUSCADAS PELAS EMPRESAS EM PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE COM BASE EM DADOS DO LINKEDIN

Gabriela Bruns¹

Iara Lang Martins²

RESUMO

A área de Administração passa por transformações aceleradas, impulsionadas pela digitalização e pela *office automation*, o que torna essencial compreender quais habilidades e competências são efetivamente exigidas dos profissionais graduados no Brasil. O estudo tem como objetivo geral mapear essas competências, vinculando a literatura teórica a dados primários extraídos da plataforma LinkedIn. Adota abordagem quali-quantitativa, de natureza exploratório-descritiva e recorte transversal, combinando entrevista estruturada com especialista em empregabilidade e análise documental realizada ao longo de um mês (18 de maio a 18 de junho de 2026), na qual foram monitorados oito termos-chave em três recortes geográficos: Brasil, Paraná e Curitiba. Os resultados indicam que, em âmbito nacional, predominam competências analíticas e digitais, como análise de dados, Power BI e inteligência artificial, enquanto, nos recortes estadual e municipal, ganham relevância a *office automation* e as competências interpessoais, evidenciando que a demanda por talentos varia conforme a escala do mercado. Confirma-se a hipótese de que a empregabilidade do administrador resulta da articulação entre hard skills e soft skills. O trabalho contribui para a atualização de currículos dos cursos de Administração e para a orientação de recém-formados em processos seletivos. A principal limitação reside na dependência de dados autodeclarados em uma rede social, sujeitos a oscilações de curto prazo. Sugerem-se, para estudos futuros, a ampliação do período de coleta, o desenho longitudinal e a triangulação com outras fontes de mercado.

Palavras-chave: Administração. Competências profissionais. Mercado de trabalho. Hard skills. Soft skills.

¹ Aluna do 4º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2025-2026). E-mail: gabriela.bruns@mail.fae.edu

² Orientadora da Pesquisa. Mestre em Ciência do Solo pela Universidade Federal do Paraná. Professora da FAE Centro Universitário. E-mail: iara.martins@bomjesus.br

INTRODUÇÃO

A área de Administração encontra-se em constante evolução, impulsionada por mudanças tecnológicas e por novas dinâmicas organizacionais que exigem adaptação contínua dos profissionais. Relatórios recentes indicam que a digitalização das empresas, a automação de processos e a crescente integração entre diferentes áreas vêm redesenhando o perfil esperado do administrador, que passa a conciliar o domínio de ferramentas analíticas com a capacidade de atuar de forma estratégica e colaborativa (Catho, 2025; Confederação Nacional da Indústria - CNI, 2022). Nesse cenário, compreender quais competências são efetivamente valorizadas pelo mercado torna-se essencial tanto para a formação acadêmica quanto para a inserção profissional dos egressos.

O mercado de trabalho está em constante mudança, e por isso os profissionais precisam estar preparados para lidar com essas mudanças e se adaptar às novas demandas (Fundação Dom Cabral, [s.d.]).

As tendências em administração estão relacionadas à inovação, tecnologia e sustentabilidade, e os profissionais precisam estar preparados para lidar com essas tendências e se adaptar às mudanças (Fleury, 2020). De acordo com um estudo realizado por Cappelli (2015), as empresas estão procurando por profissionais com habilidades mais amplas e flexíveis, que possam se adaptar a diferentes contextos e situações. Isso sugere que a formação de administradores deve ser mais ampla e interdisciplinar.

A identificação das habilidades e competências exigidas pelos empregadores é fundamental para a formação de administradores. Segundo Suleman (2018), há amplo consenso na literatura de que competências interpessoais, especialmente comunicação, trabalho em equipe e resolução de problemas, são essenciais para a empregabilidade dos graduados. Isso sugere que a formação de administradores deve enfatizar o desenvolvimento dessas habilidades (Dutra, 2017).

A análise de vagas de emprego no ambiente digital pode ser uma ferramenta útil para entender as demandas do mercado de trabalho e identificar as habilidades e competências exigidas pelos empregadores (LinkedIn Corporation, 2025). Segundo um estudo realizado por Brynjolfsson e McAfee (2014), a tecnologia está mudando a natureza do trabalho e as demandas do mercado, e é fundamental que os profissionais estejam preparados para lidar com essas mudanças.

Diante desse contexto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: quais são as principais habilidades e competências exigidas dos profissionais graduados em Administração no Brasil?

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de mapear não apenas o que a literatura prescreve, mas também como tais exigências se manifestam na prática do mercado de trabalho. A análise de dados de vagas e buscas em plataformas de emprego constitui ferramenta valiosa para compreender as demandas atuais e futuras do setor, oferecendo subsídios para a atualização dos currículos dos cursos de Administração e para a orientação de recém-formados.

A pesquisa parte da hipótese de que as competências mais demandadas combinam habilidades técnicas (*hard skills*), ligadas à análise de dados e à tecnologia, com habilidades comportamentais (*soft skills*), relacionadas ao trato interpessoal e à capacidade de adaptação.

Como objetivo geral buscamos mapear as habilidades e competências exigidas na prática pelo mercado de Administração, vinculando a literatura teórica aos dados primários para compreender as demandas atuais e futuras.

Os objetivos específicos estão descritos a seguir:

- Categorizar competências exigidas no LinkedIn em hard e soft skills, aplicando filtros de tempo de experiência e cargo.
- Diferenciar tendências reais e consolidadas de meros “modismos” superficiais nas plataformas de emprego.
- Gerar recomendações práticas para currículos e orientações para reduzir a insegurança de recém-formados.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fornecer a adequada compreensão do problema de pesquisa em investigação, foram eleitos os seguintes temas para compor o referencial teórico desta pesquisa: o mercado de trabalho no Brasil; Habilidades e competências e Plataforma LinkedIn.

1.1 O MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

O mercado de trabalho brasileiro vem passando por intensas transformações, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças econômicas e novas demandas sociais. Em 2025, esse cenário se mostra ainda mais dinâmico e competitivo, marcado pela rápida digitalização das empresas, pela automação de processos e pela crescente integração entre diferentes áreas profissionais. Nesse contexto, torna-se indispensável que os trabalhadores desenvolvam maior capacidade de adaptação, além de buscar

atualização contínua para acompanhar o ritmo acelerado das inovações (Catho, 2025). As organizações, por sua vez, têm buscado colaboradores mais flexíveis, proativos e capazes de atuar em ambientes que combinam tecnologia, colaboração e resolução de problemas.

Entre as principais tendências do mercado de trabalho brasileiro, destacam-se a valorização de habilidades digitais — como análise de dados, programação, marketing digital e uso de ferramentas de inteligência artificial —, a expansão dos modelos híbridos de trabalho e o crescimento significativo da economia verde. Esse último movimento resulta da ampliação de políticas de sustentabilidade, investimentos em energias renováveis e novas exigências socioambientais, abrindo espaço para oportunidades em setores como gestão ambiental, economia circular, eficiência energética e agricultura sustentável (CNI, 2022). Paralelamente, observa-se o fortalecimento do empreendedorismo, especialmente em pequenos negócios, que surgem como alternativa em um ambiente de constante mudança.

Ao mesmo tempo, persistem desafios estruturais que dificultam o avanço do país. Entre eles, destacam-se a baixa qualificação profissional de grande parte da população, as desigualdades regionais no acesso a oportunidades, a pressão crescente por atualização constante — que pode gerar insegurança e sobrecarga — e o elevado índice de informalidade, que fragiliza a proteção trabalhista e limita o desenvolvimento socioeconômico (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2023). Esses fatores evidenciam a necessidade de políticas públicas mais eficazes e de iniciativas privadas voltadas para inclusão produtiva, capacitação e inovação.

Para enfrentar essas mudanças de forma estratégica, é essencial investir em educação continuada, no desenvolvimento de *soft skills* — como comunicação, pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional — e na exploração de mercados emergentes. Além disso, empresas e instituições educacionais devem fortalecer a relação entre teoria e prática, aproximar estudantes e trabalhadores do ambiente real de trabalho e estimular o uso de tecnologias digitais desde a formação inicial. Assim, compreender as tendências e desafios do mercado de trabalho brasileiro torna-se fundamental para preparar profissionais, instituições e negócios para um futuro mais tecnológico, diverso e sustentável (CNI, 2022; IPEA, 2023).

1.2 O MERCADO DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

O mercado de trabalho para os profissionais de Administração no Brasil é amplo, diversificado e em constante evolução, refletindo diretamente as transformações tecnológicas, econômicas e organizacionais do país. De acordo com a Pesquisa Nacional Perfil dos Profissionais de Administração - CFA (2023), o Administrador continua sendo um dos profissionais mais demandados, atuando de forma estratégica tanto em organizações públicas quanto privadas. Esse profissional ocupa posições-chave no funcionamento das empresas modernas, como analista, supervisor, gerente, coordenador e diretor, desempenhando funções que envolvem planejamento, gestão de recursos, tomada de decisão e liderança de equipes.

As áreas mais comuns de atuação incluem Administração Geral e Planejamento Estratégico, Finanças Corporativas, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, Marketing e Vendas, Logística e Operações. Essas áreas refletem a versatilidade da formação administrativa, que possibilita ao profissional transitar entre diferentes setores, desde a indústria e o comércio até serviços, instituições governamentais e organizações do terceiro setor. Segundo o Conselho Federal de Administração - CFA (2023), a maior parte desses profissionais ocupa cargos de analista ou gerência, recebendo remuneração média entre 3,1 e 10 salários mínimos, dependendo da região, porte da empresa e área de especialização.

Apesar da relevância e das amplas oportunidades, o campo apresenta desafios importantes. A necessidade de valorização da profissão ainda é apontada pelos especialistas, especialmente diante da crescente concorrência estimulada pela abertura de cursos e pelo aumento do número de graduados. Além disso, o avanço tecnológico exige que o administrador desenvolva novas competências voltadas à era digital, como domínio de ferramentas analíticas, gestão de dados, pensamento estratégico em ambientes informatizados e capacidade de liderar equipes em modelos híbridos ou remotos.

Estudos recentes (Faria; Alves; Campos, 2024) demonstram que recém-formados frequentemente enfrentam dificuldades na inserção e no reconhecimento profissional, muitas vezes decorrentes da falta de experiência prática, da competitividade do mercado e da ausência de políticas institucionais que fortaleçam a transição entre universidade e trabalho. Essas barreiras estruturais podem limitar o crescimento na carreira, exigindo dos novos administradores maior dedicação à capacitação contínua, participação em estágios, cursos de aperfeiçoamento e certificações profissionais.

1.3 DIFERENÇA ENTRE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

O construto de habilidades é apresentado como um conjunto de capacidades e aptidões específicas que um indivíduo possui e pode desenvolver ao longo da vida (Silva; Lima; Amorim, 2023). Essas habilidades são compreendidas como elementos fundamentais adquiridos durante a formação acadêmica, técnica ou vivencial, e que requerem aprimoramento contínuo para acompanhar as demandas de um mercado de trabalho em constante transformação. O estudo destaca que as habilidades incluem desde capacidades humanas básicas — como raciocínio lógico, análise crítica, comunicação e tomada de decisões — até atributos mais especializados que suportam o desempenho profissional em diferentes contextos. Além disso, a literatura as categoriza em diferentes dimensões, como habilidades sociais, comportamentais, cognitivas e funcionais, demonstrando que sua atuação é multifacetada. Assim, as habilidades são vistas como componentes basilares que, ao serem desenvolvidos e integrados, formam a base para um desempenho mais complexo e eficaz.

Por sua vez, as competências são abordadas como um conceito mais amplo, integrador e contextual, que vai além da simples posse de habilidades isoladas. Enquanto as habilidades dizem respeito ao *saber fazer*, as competências envolvem a capacidade de mobilizar, combinar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes — as chamadas CHA — de maneira estratégica para alcançar resultados efetivos em cenários reais. A competência depende, portanto, não apenas da aquisição de saberes, mas também da capacidade de utilizá-los adequadamente diante de situações diversas, muitas vezes complexas ou imprevisíveis.

A pesquisa de referência salienta que as organizações contemporâneas avaliam seus profissionais principalmente por suas competências, uma vez que elas se manifestam de forma concreta no comportamento e no desempenho. Isso inclui ações como iniciativa, autonomia, trabalho em equipe, geração de resultados tangíveis, postura ética e comprometimento organizacional (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, 2023). Dessa forma, a competência está diretamente relacionada ao *saber agir*, isto é, à aplicação contextualizada e intencional das habilidades para solucionar problemas, tomar decisões assertivas e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Em síntese, enquanto as habilidades representam a base técnica e comportamental do indivíduo, as competências expressam sua capacidade de transformar essa base em ação eficaz, estratégica e orientada a resultados.

Neste sentido detalharemos habilidades consideradas importantes aos profissionais.

1.3.1 Habilidades Digitais e a Humanização da Gestão

A literatura aponta que o mercado de trabalho em 2025 é marcado pela rápida digitalização e *office automation*, exigindo habilidades como análise de dados e uso de inteligência artificial (Catho, 2025; CNI, 2022). Nesse sentido, Oliveira (2025) observa que o avanço da inteligência artificial e da *office automation*, termo que designa o uso integrado de sistemas de computação e comunicação para apoiar os procedimentos administrativos de um escritório (Olson; Lucas, 1982), não elimina as ocupações administrativas, mas reconfigura suas tarefas, ampliando o valor atribuído a profissionais com competências tecnológicas. No entanto, os relatórios do Fórum Econômico Mundial (2025), interpretados e divulgados pela Fundação Dom Cabral (FDC, [s.d.]), enfatizam que essas *hard skills* devem estar aliadas a *soft skills*.

1.3.2 Visão Estratégica: Do Saber Fazer ao Saber Agir

A distinção teórica entre habilidades (saber fazer) e competências (saber agir de forma contextualizada) é abordada pelo SEBRAE (2023) como características pertinentes aos candidatos. Essa articulação entre diferentes tipos de competência é observada por Swiatkiewicz (2014) que, em estudo com organizações em Portugal, constatou que os empregadores valorizam simultaneamente competências técnicas e transversais, raramente priorizando um único tipo. Ela afirma que o administrador moderno não pode ter uma visão fragmentada, precisando ter uma visão global e ser estratégico para transformar dados em informações para tomada de decisão.

Além disso, verificando o estudo do LinkedIn Corporation (2025) sobre o recrutamento por competências, percebe-se a necessidade da comprovação do currículo dos candidatos às vagas. É necessário apresentar evidências e cases práticos da atuação no mercado.

1.3.3 O Desafio da Inserção dos Recém-Formados

Estudos como os de Faria, Alves e Campos (2024) e Silva, Lima e Amorim (2023) mostram que os jovens administradores enfrentam dificuldades na inserção no mercado de trabalho.

Em pesquisa com egressos, Faria, Alves e Campos (2024) identificaram que os principais obstáculos, sobretudo para assumir posições de liderança e empreender, são

de natureza econômica e estrutural — como a elevada carga de impostos e encargos, a escassez de oportunidades de emprego, a falta de recursos financeiros e a burocracia. Essa insegurança se torna mais compreensível diante do estudo de Pinheiro *et al.* (2025) que, em pesquisa com recrutadores no Amazonas, verificaram que as *soft skills* pesam cada vez mais na contratação, ainda que as *hard skills* permaneçam como critério técnico, ou seja, o recém-formado costuma estar mais preparado no domínio técnico do que no relacional.

1.3.4 A Plataforma LinkedIn: Tendências vs. Modismos

A pesquisa bibliográfica define o LinkedIn como essencial para *networking* e marketing pessoal (LinkedIn Corporation, 2025), mas alerta para suas limitações, como perfis desatualizados e informações inconsistentes, não substituindo o trabalho profundo das consultorias de recrutamento (Brasil, 2014). Ainda assim, a viabilidade de usar a plataforma como fonte de pesquisa — desde que com o devido rigor — é demonstrada por Pereira *et al.* (2024) que, ao estudarem as competências de cientistas de dados, extraíram e analisaram anúncios de emprego do próprio LinkedIn para mapear habilidades e ferramentas demandadas.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória descritiva e recorte transversal, utilizando dados primários e secundários. Na etapa de coleta, empregam-se a análise documental (plataforma LinkedIn) e a entrevista estruturada (realizada com a especialista em empregabilidade, Professora Elaine Pacheco)³.

A análise documental foi realizada no período de um mês (30 dias) de 18 de maio de 2026 a 18 de junho de 2026. Buscou-se ampliar em mais semanas o que inicialmente era proposto para 7 dias, pois a possibilidade de alteração nas vagas, como a interferência de *trends* poderia interferir negativamente na nossa pesquisa.

Dessa forma, para minimizar a interferência de modismos, coletamos a quantidade de vagas relacionadas a cada termo elencado e mais evidente na literatura e confrontado

³ Entrevista concedida por Elaine Pacheco (Coordenadora do Núcleo de Empregabilidade da FAE) sobre habilidades e competências exigidas dos profissionais de Administração, a Gabriela Bruns, realizada por videoconferência em 9 de fevereiro de 2026.

com o apresentado pela profissional Elaine Pacheco. Como se trata de uma pesquisa de abertura de estudos, optamos por utilizar as vagas na rede LinkedIn.

Com base na entrevista realizada e com a literatura, determinamos oito palavras-chave para busca na rede considerada. O QUADRO 1 a seguir apresenta as palavras-chaves e as regiões que foram coletadas nessa pesquisa. Foram selecionadas três regiões: Curitiba (considerando um raio de 30 km), estado do Paraná e Brasil. Não houve a possibilidade de detalhamento referente ao Paraná e ao Brasil. Sendo assim, as coletas foram gerais.

QUADRO 1 — Competências coletadas na rede *LinkedIn*

Competências	
Análise de dados	<i>Office automation</i>
Power BI	<i>Soft skills</i>
Inteligência artificial	Relações interpessoais
Dados	Excel

FONTE: As autoras (2026)

A escolha dos termos considerou sua recorrência na literatura sobre empregabilidade em Administração e sua relevância apontada pela especialista entrevistada. Para a classificação, foram consideradas *hard skills* as competências técnicas, digitais e relacionadas à análise de informações, enquanto *soft skills* correspondem às competências comportamentais e relacionais. Os resultados foram interpretados como indicadores das demandas visíveis na plataforma, considerando limitações como atualização ou retirada de vagas, duplicidade de anúncios e variações de indexação do LinkedIn.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 ENTREVISTA COM A PROFISSIONAL EM EMPREGABILIDADE

Nos foi concedida uma entrevista com duração aproximada de duas horas com a profissional de empregabilidade Elaine Pacheco, a qual nos disponibilizou seu tempo e sua atenção a fim de nos esclarecer detalhes pertinentes à nossa pesquisa.

No início da entrevista Elaine Pacheco falou sobre a constante mudança no mercado de trabalho para a área do profissional de administração, o qual precisa estar sempre se atualizando. Também observamos que existe uma demanda já evidente

a respeito das Análises Digitais e da Humanização da gestão. A professora Elaine concorda plenamente com essa tendência, ressaltando que saber analisar dados e usar a inteligência artificial a favor do profissional são competências obrigatórias em todas as áreas da administração, corroborando com Oliveira (2025). Elaine destaca também a urgência de “saber lidar com pessoas” e trazer humanização para os processos, o que dialoga diretamente com a literatura que aponta a empatia, colaboração e pensamento crítico como fatores decisivos de permanência no mercado, reforçando o proposto por Fórum Econômico Mundial (2025).

Elaine abordou também a diferença que existe entre as habilidades apresentadas e as classifica como teóricas. A respeito das competências, ela trata como sendo a experiência e execução prática dessas habilidades. Isso corrobora com visão transmitida por SEBRAE (2023), que também trata dessas diferenças e constrói de maneira clara a respeito das características dos profissionais de hoje.

A profissional alertou que não basta listar habilidades na rede social; o profissional precisa apresentar evidências e cases práticos de sua atuação, trazendo, dessa forma, um reforço no estudo feito por LinkedIn Corporation (2025) sobre o recrutamento por competências.

Na prática, a professora Elaine acrescenta a essa dimensão um componente subjetivo: “os recém-formados possuem forte capacidade técnica, mas sentem insegurança em processos seletivos e, muitas vezes, têm a expectativa irreal de assumir cargos gerenciais precocemente, sem querer passar pelo operacional”. Traz também a necessidade de educação continuada, curiosidade, aprofundamento e humildade para aprender. Isso reforça o apresentado por Pinheiro et al. (2025), num estudo realizado sobre *skills* onde as *soft skills* se sobressaem na excelência da qualidade de trabalho do profissional.

Na entrevista a respeito da rede LinkedIn Corporation (2025) Elaine adverte que, por ser uma rede social, ela aceita qualquer informação (até mesmo formações irreais), o que exige checagem de evidências.

Além disso, ela traz um *insight* valioso: as tendências reais podem ser lidas nas “queixas e movimentações” dos usuários, mas o pesquisador deve ter cuidado para não confundir tendências com “modismos”, como a explosão repentina de certificados superficiais de um mesmo curso.

Apesar da crítica, Elaine acredita que essa seja a principal fonte de pesquisa de profissionais e que o recrutador precisa apenas checar as informações apresentadas. Isso reforça o visto por Pereira et al. (2024), que fez um estudo sobre os profissionais de Ciência de Dados e constatou que o LinkedIn é uma excelente fonte de pesquisa para recrutamento de profissionais.

3.2 COLETA DE VAGAS REFERENTES AOS NICHOS DEFINIDOS

Considerando as coletas realizadas, ressaltamos a grande dificuldade de buscar categorizar as palavras específicas. Essa dificuldade decorre do fato de que eventualmente empresas usam sinônimos e não palavras específicas para as vagas. Neste sentido, tivemos muitas dificuldades e procuramos adequar da melhor forma possível essa coleta, trazendo, assim, os valores confiáveis obtidos pela rede social profissional escolhida. Os dados estão apresentados em média referente ao período coletado.

3.2.1 Panorama nacional

No recorte nacional, os dados evidenciam a predominância das competências analíticas e digitais. A TAB.1 apresenta a média diária de resultados por termo no período observado, em ordem decrescente de demanda no Brasil. Os dados foram colocados em ranking.

TABELA 1 — Média de resultados por competência no Brasil

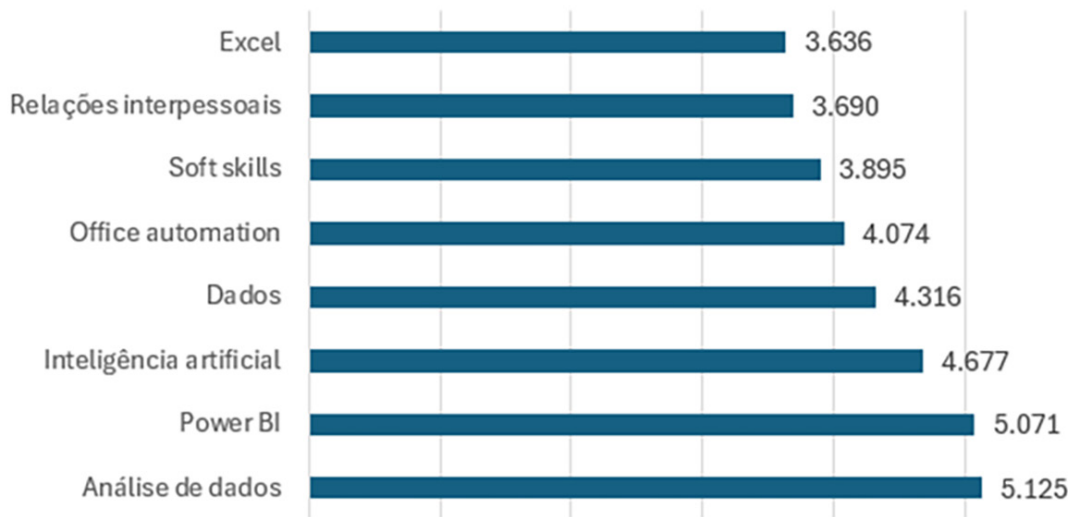
Competência	Média (BR)
Análise de dados	5.125
Power BI	5.071
Inteligência artificial	4.677
Dados	4.316
Office automation	4.074
Soft skills	3.895
Relações interpessoais	3.690
Excel	3.636

FONTE: As autoras (2026)

Observa-se que as três competências mais demandadas — análise de dados, Power BI e inteligência artificial — pertencem ao campo das *hard skills* tecnológicas. Esse resultado confirma a tendência apontada pela literatura (Catho, 2025; CNI, 2022; WEF, 2025) de que a capacidade de transformar dados em informação estratégica tornou-se um diferencial central para o administrador.

A liderança da análise de dados está coerente com Pereira *et al.* (2024) que, ao investigarem as competências de cientistas de dados por meio de anúncios de emprego publicados no próprio *LinkedIn*, identificaram forte demanda por competências analíticas e por ferramentas de visualização de dados, corroborando tanto os achados quanto a estratégia metodológica adotada neste estudo. Isso também pode ser visto no GRAF. 1, que apresenta em colunas a diferença entre os dados coletados.

GRÁFICO 1 — Média de resultados por competência no Brasil



FONTE: As autoras (2026)

A elevada procura por inteligência artificial, por sua vez, dialoga com Oliveira (2025), para quem o avanço da IA e da *office automation* reconfigura as tarefas administrativas e amplia o prêmio atribuído a profissionais com competências tecnológicas. Chama atenção que ferramentas amplamente difundidas, como o Excel, apresentem menor volume de resultados que competências mais especializadas, sugerindo que o domínio básico de planilhas já é tomado como pré-requisito, enquanto a demanda se desloca para a análise avançada de dados.

3.3 RECORTE REGIONAL: PARANÁ E CURITIBA

Quando a análise se desloca para os recortes estadual e municipal, o ordenamento das competências se reconfigura de forma significativa, como mostra a TAB. 2. Os dados foram colocados em ranking.

TABELA 2 — Média de resultados por competência em Paraná e Curitiba

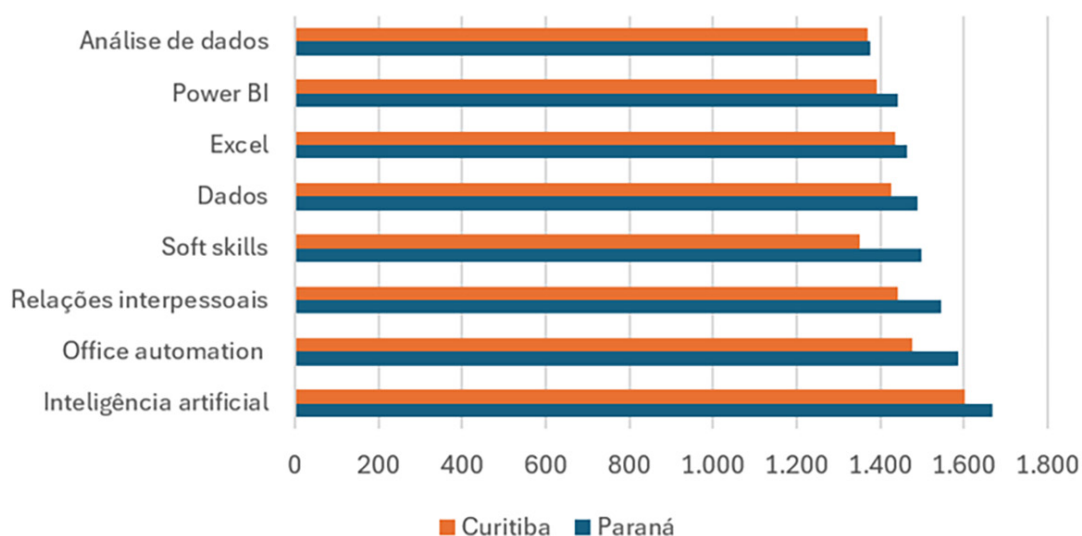
Competência	Média (PR)	Média (CWB)
Inteligência artificial	1.669	1.603
Office automation	1.586	1.477
Relações interpessoais	1.545	1.442
Soft skills	1.499	1.350
Dados	1.489	1.427
Excel	1.465	1.435
Power BI	1.441	1.392
Análise de dados	1.377	1.370

FONTE: As autoras (2026)

No Paraná e em Curitiba, a inteligência artificial e a *office automation* mantêm-se entre as competências mais procuradas, mas as competências interpessoais — relações interpessoais e *soft skills* — ascendem no ranking, ocupando posições intermediárias mais altas que no cenário nacional.

No GRAF. 2 percebemos essa ascensão que converge com Pinheiro *et al.* (2025), cujo estudo com recrutadores evidenciou a crescente valorização das *soft skills* sem que as *hard skills* perdessem seu papel de critério técnico de elegibilidade. Os dados apresentaram tendência similar às competências analisadas, o que reforça o descrito pela professora Elaine Pacheco em entrevista a este trabalho (2026).

GRÁFICO 2 — Comparativo das Médias de resultados por competência no Paraná e na Região de Curitiba



FONTE: As autoras (2026)

Observamos no GRAF. 2 de maneira mais clara, em contrapartida, competências como Power BI e análise de dados, líderes em âmbito nacional, recuam no recorte local. Esse comportamento sugere que mercados de menor escala valorizam, proporcionalmente, profissionais com perfil mais generalista e com forte capacidade de relacionamento, ao passo que grandes centros concentram a demanda por especialistas em análise de dados.

3.4 HARD SKILLS E SOFT SKILLS: CONVERGÊNCIAS COM O REFERENCIAL

Os resultados confirmam a hipótese inicial de que a empregabilidade do administrador depende da combinação entre *hard skills* e *soft skills*. A liderança das

competências tecnológicas no plano nacional dialoga com a literatura que aponta a digitalização como vetor central das transformações do trabalho (CNI, 2022; WEF, 2025; Oliveira, 2025). Já a relevância das competências interpessoais no recorte regional reforça a tese de que saber lidar com pessoas e humanizar processos permanece decisivo, sobretudo fora dos grandes centros. Essa complementaridade encontra respaldo em Swiatkiewicz (2014), que, em estudo realizado com organizações em Portugal, observou que elas articulam a exigência de competências técnicas com a valorização de competências transversais e relacionais, e em Pinheiro *et al.* (2025), que, ao estudarem o mercado amazonense, descrevem o profissional ideal como aquele capaz de integrar habilidades técnicas e comportamentais de forma equilibrada.

Cabe registrar que os últimos dias da coleta apresentaram oscilações atípicas em alguns termos, possivelmente associadas a variações momentâneas na indexação da plataforma. Tais oscilações reforçam a advertência metodológica de que a rede social é sensível a movimentações de curto prazo, o que recomenda cautela na leitura de variações pontuais e justifica o uso da média do período como medida mais robusta de tendência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou responder quais são as principais habilidades e competências exigidas dos profissionais graduados em Administração no Brasil, mapeando-as a partir de dados da plataforma LinkedIn. Os resultados indicam que, em âmbito nacional, predominam competências analíticas e digitais — análise de dados, Power BI e inteligência artificial —, enquanto, no recorte regional do Paraná e de Curitiba, ganham relevância a *office automation* (Olson; Lucas, 1982) e as competências interpessoais, evidenciando que a demanda por talentos varia conforme a escala do mercado.

O percurso da pesquisa contemplou os objetivos que a orientaram desde a introdução. Ao vincular a literatura teórica aos dados primários, alcançou-se o propósito de mapear as competências efetivamente valorizadas pelo mercado. A coleta e a classificação dos oito termos monitorados permitiram organizar as competências entre hard e soft skills, ainda que um recorte mais fino por tempo de experiência e cargo tenha esbarrado nas limitações da própria plataforma.

A preocupação em distinguir tendências consolidadas de modismos passageiros esteve presente desde o desenho metodológico, refletida na ampliação da coleta para um mês inteiro e no uso da média do período como medida mais estável, leitura reforçada pela entrevista com a especialista em empregabilidade. Já a intenção de oferecer subsídios de ordem prática materializou-se nas contribuições apontadas a seguir.

Confirma-se, assim, a hipótese de que a empregabilidade do administrador resulta da articulação entre *hard skills* e *soft skills*, em linha com o estudo de Swiatkiewicz (2014), realizado em Portugal, e com Pinheiro *et al.* (2025), no Amazonas. Como contribuição prática, os achados podem subsidiar a atualização de currículos do curso de Administração e orientar recém-formados quanto às competências a desenvolver e a evidenciar em processos seletivos. A principal limitação do estudo reside na dependência de dados autodeclarados e indexados por uma rede social, sujeitos a oscilações de curto prazo. Para pesquisas futuras, recomendam-se a ampliação do período de coleta, a adoção de desenho longitudinal e a triangulação com outras fontes de mercado, como boletins setoriais e pesquisas salariais de consultorias.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Isabella Gonçalves. **A importância do LinkedIn no mercado de recrutamento**. 2014. 34 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo) – Faculdades Integradas Hélio Alonso, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.facha.edu.br/pdf/monografias/20111288.pdf>. Acesso em: 1 out. 2026.
- BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
- CAPPELLI, Peter. Will College Pay Off?: A Guide to the Most Important Financial Decision You'll Ever Make. **PublicAffairs**, [s.l.], 2015. Acesso em: 6 jul. 2026.
- CATHO. Mercado de trabalho brasileiro em 2025: tendências e desafios. **Catho**, Barueri, 20 fev. 2025. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/mercado-de-trabalho-brasileiro-2025/>. Acesso em: 22 out. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Futuro do trabalho: desafios e reflexões no cenário da Quarta Revolução Industrial**. Brasília: CNI, 2022. Disponível em: <https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Futuro%20do%20Trabalho.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRA: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. 7. ed. Brasília: CFA, 2023. Disponível em: https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2025/02/zPesquisa_Perfil_E01_A4_16122024.pdf. Acesso em: 22 out. 2025.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras: uma abordagem prática**. [s.l.]: Editora Atlas, 2017.
- FARIA, Bianca Barbosa; ALVES, Raquel Aparecida; CAMPOS, Gevair. Liderança e empreendedorismo: as dificuldades dos recém-formados em Administração no mercado de trabalho. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 11, n. 4, p. 319–331, 2024. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/9347>. Acesso em: 28 out. 2025.
- FLEURY, A. C. C. **Tendências em administração: inovação, tecnologia e sustentabilidade**. [s.l.]: Editora FGV, 2020.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC. **Quais as profissões mais valorizadas e quais devem desaparecer?** Nova Lima: FDC, [s. d.]. Portal Seja Relevante. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/quais-as-profissoes-mais-valorizadas-e-quais-devem-desaparecer/>. Acesso em: 28 out. 2025.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Análise da conjuntura do mercado de trabalho no Brasil**. Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/11c2ca7d-e530-41cc-a499-b436c788dd19/content>. Acesso em: 28 out. 2025.
- LINKEDIN CORPORATION. LinkedIn. Rede social profissional voltada para conexões de trabalho, recrutamento e compartilhamento de conteúdo corporativo. **LinkedIn**, [s.l.], 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/linkedin/>. Acesso em: 22 out. 2025.
- OLIVEIRA, Thainá Santos de. Impacto da inteligência artificial e da automação no mercado de trabalho. **Revista Científica ACERTTE**, São Paulo, v. 5, n. 1, e51216, 2025. Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/216>. Acesso em: 6 jul. 2026.

OLSON, Margrethe H.; LUCAS JR., Henry C. The impact of office automation on the organization: some implications for research and practice. **Communications of the ACM**, New York, v. 25, n. 11, p. 838–847, 1982.

PEREIRA, Fabiano; SOUZA, Cesar Alexandre de; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; CORREA, Juliana N. do Nascimento. Cientistas de dados: estudo das habilidades e ferramentas que utilizam. In: VII ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN), 2024, v. 7, n. 1. Naviraí. **Anais eletrônicos...** Naviraí: UFMS, 2024. Acesso em: 6 jul. 2026.

PINHEIRO, Letícia de Liz Coelho; SANTOS, Enzo Felipe Canto dos; ANDRADE, Francisco Alcicley Vasconcelos; BEZERRA, Francisco José Souza. A dicotomia entre hard skills e soft skills: uma análise das tendências no mercado de trabalho no Amazonas. **Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 22, n. 13, e21323, 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Desenvolvendo competências: investindo em hard skills e soft skills**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/desenvolvendo-competencias-investindo-em-hard-skills-e-soft-skills,6ca6b53d48de3810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 28 out. 2025.

SILVA, Gleydson Henrique Costa da; LIMA, Liliam de Santana; AMORIM, Micaella Regina Sobrinho de. **O desafio dos jovens administradores no mercado de trabalho**. 2023. 27 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA), Recife, 2023. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2023/o-desafio-dos-jovens-administradores-no-mercado-de-trabalho.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

SULEMAN, F. The Skills Paradox: Confronting Mismatch in the Labour Market. **Journal of Education and Work**, [s.l.], v. 31, n. 1, p. 1-15, 2018.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 633–687, jul./set. 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. **The future of jobs report 2025**. Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. Acesso em: 2 out. 2026.