

## A FORMAÇÃO DO GESTOR COMERCIAL E A SUA ADEQUAÇÃO AO PERFIL PROFISSIONAL DEMANDADO PELO MERCADO

Alanis do Nascimento Melo<sup>1</sup>  
Hércules de Aguiar Augusto<sup>2</sup>

**Resumo.** O objetivo deste trabalho foi compreender as relações existentes entre a formação do gestor comercial e a sua adequação ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho, tomando por base as competências e habilidades *hard skill* e *soft skill* descritas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. O estudo mostrou que o Brasil enfrenta um paradoxo, que se manifesta por altas taxas de desemprego e desalento no mercado de trabalho, em contraste com falta de mão de obra qualificada, com índices maiores nas áreas de tecnologia e gestão comercial. O estudo mostrou também que o mercado se mostra satisfeito com as competências e habilidades *hard skill* e *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso, mas que as primeiras não estariam sendo incorporadas a contento pelos estudantes que contratam, que apresentam um desempenho melhor quanto às competências e habilidades *soft skill*.

**Palavras-chave:** desemprego; *soft skill*; *hard skill*; gestão comercial; Fatec Santana de Parnaíba.

**Abstract. Training of the commercial manager and its adequacy to the professional profile demanded by the market.** The objective of this work was to understand the relationships between the training of the commercial manager and his adequacy to the professional profile demanded by the labor market, based on the skills and skills hard and soft skill described in the Pedagogical Project of the Higher Course of Technology in Commercial Management of the Faculty of Technology of Santana de Parnaíba. The study showed that Brazil faces a paradox, which is manifested by high rates of unemployment and discouragement in the labor market, in contrast to the lack of qualified labor, with higher rates in the areas of technology and commercial management. The study also showed that the market is satisfied with the skills and skills hard skill and soft skill provided for in the Pedagogical Project of the Course, but that the first ones would not be incorporated satisfactorily by the students they hire, who perform better in terms of soft skill skills and abilities.

**Keywords:** unemployment; *soft skill*; *hard skill*; commercial management; Fatec Santana de Parnaíba.

**Resumen. La formación del gerente comercial y su adecuación al perfil profesional demandado por el mercado.** El objetivo de este trabajo fue comprender las relaciones existentes entre la formación del director comercial y su adecuación al perfil profesional demandado por el entorno laboral, basándose por las competencias y habilidades Hard skill y Soft Skill descriptas en el proyecto Pedagógico del Curso superior de Tecnología en Gestión Comercial de la facultad de Tecnología de Santana de Parnaíba. El estudio presenta que Brasil enfrenta un parádoxo, que se manifiesta por altas tasas de paro y desarrollo en el entorno laboral, en contraste con la falta de mano de obra calificada, con índices más grandes de las áreas tecnológicas y de gestión comercial. El estudio presentó también que el mercado está satisfecho con las competencias y habilidades Hard Skill e Soft Skill previstas en el Proyecto Pedagógico del Curso, pero que las primeras no estarán siendo incorporadas por los estudiantes que contrata, que presentan un desempeño mejor en relación a las competencias y habilidades Soft Skill.

**Palabras llave:** desemprego; *soft skill*; *hard skill*; gestión comercial; Fatec Santana de Parnaíba.

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gestão Comercial pela Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. E-mail: alanis.melo@fatec.sp.gov.br.

<sup>2</sup> Tecnólogo em Gestão Comercial pela Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. E-mail: hercules.augusto@fatec.sp.gov.br.

## 1 Introdução

O Brasil enfrenta uma profunda crise econômica, que se manifesta por altas taxas de desemprego e desalento no mercado de trabalho. Este fato contrasta com a falta de mão de obra qualificada, com destaque para as áreas de tecnologia e gestão comercial. De um lado há milhões de pessoas sem trabalho; de outro, uma oferta alta de vagas nas empresas que não são preenchidas. Do ponto de vista dos trabalhadores, o desafio parece ser encontrar trabalho; do lado das empresas, encontrar trabalhadores qualificados.

É neste contexto que se insere o problema que esta pesquisa busca enfrentar, tal seja, compreender as relações existentes entre a formação do gestor comercial e a sua adequação ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho. Considerando que a área de gestão comercial está entre aquelas que apresentam falta de mão de obra qualificada, cabe perguntar se as competências e habilidades *hard skill* e *soft skill* previstas na formação dos alunos se adequam ao perfil profissional demandado pelo mercado e se são incorporadas pelos discentes. A hipótese é que as competências e habilidades *soft skill* se adequam ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho, o que não se aplica às *hard skill*. Soma-se a perspectiva de que elas não são totalmente incorporadas pelos alunos.

Nestes termos, esta pesquisa tem como objetivo geral compreender as relações existentes entre a formação do gestor comercial e a sua adequação ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho, tomando por base as competências e habilidades descritas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. Em termos específicos, busca analisar o cenário socioeconômico marcado por desemprego, em contraste com a oferta de vagas pelas empresas que não são preenchidas pela ausência de mão de obra qualificada; mapear e sistematizar as competências e habilidades em *hard skill* e *soft skill* descritas no Projeto Pedagógico do Curso; investigar se as competências e habilidades em *hard skill* e *soft skill* previstas são compatíveis com as expectativas do mercado; e avaliar o grau de satisfação do mercado quanto às competências e habilidades em *soft skill* e *hard skill* dos discentes do Curso.

Para atingir os objetivos propostos, as técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, com leituras de livros e artigos especializados, a pesquisa documental, com estatísticas divulgadas na internet pelo IBGE e outros órgãos de pesquisas, e a pesquisa de campo, realizada junto a gestores comerciais de empresas, neste caso por meio de um questionário para avaliar o grau de satisfação quanto às competências e habilidades em *hard skill* e *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba e quanto ao perfil dos discentes do Curso.

O trabalho foi organizado em duas partes. A primeira com o cenário marcado por desemprego de um lado e de outro a oferta de vagas nas empresas que não são preenchidas pela ausência de mão de obra qualificada. A segunda, baseada nas devolutivas da pesquisa aplicada, com a comparação entre o Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba e o perfil profissional demandado pelos empregadores quanto à capacitação relacionada como *hard skill* e *soft skill*.

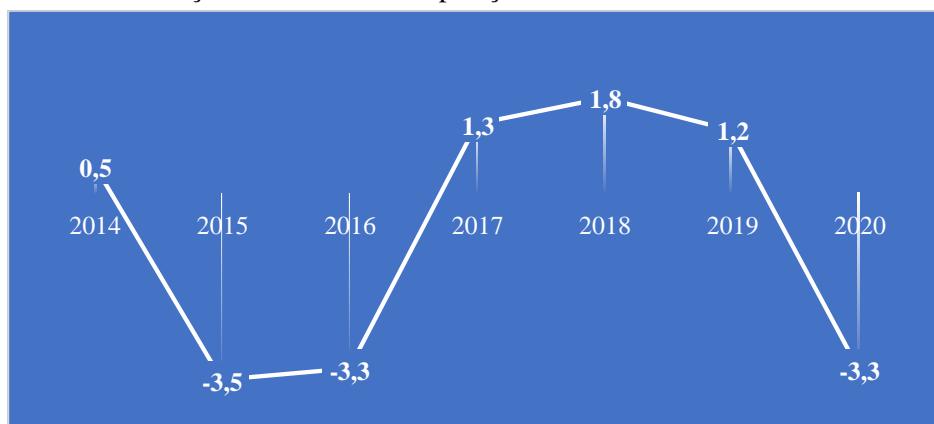
## 2 O paradoxo brasileiro: desemprego elevado x vagas em aberto

O Brasil enfrenta uma profunda crise econômica que se manifesta por altas taxas de desemprego e desalento no mercado de trabalho. Este fato contrasta com a falta de mão de obra qualificada, com destaque para as áreas de tecnologia e gestão comercial. De um lado, uma alta taxa de desemprego; e de outro, uma oferta alta de vagas nas empresas que não são preenchidas. Este capítulo trata desta contradição entre um cenário marcado por desemprego e oferta de vagas nas empresas que não são preenchidas pela ausência de mão de obra qualificada.

### 2.1 A crise econômica e o mercado de trabalho

De fato, desde 2014, a economia brasileira vive um processo de crise econômica. Uma de suas características é o baixo desempenho do Produto Interno Bruto (PIB). Como apresentado no Gráfico 1, organizado com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), após um pequeno crescimento em 2014, o PIB caiu 3,5% em 2015 e 3,3% em 2016. Nos anos posteriores, iniciou uma trajetória ascendente, mas que não foi suficiente para recuperar as perdas anteriores. Com a pandemia provocada pela Covid – 19, teve uma nova queda da ordem de 3,3% em 2020.

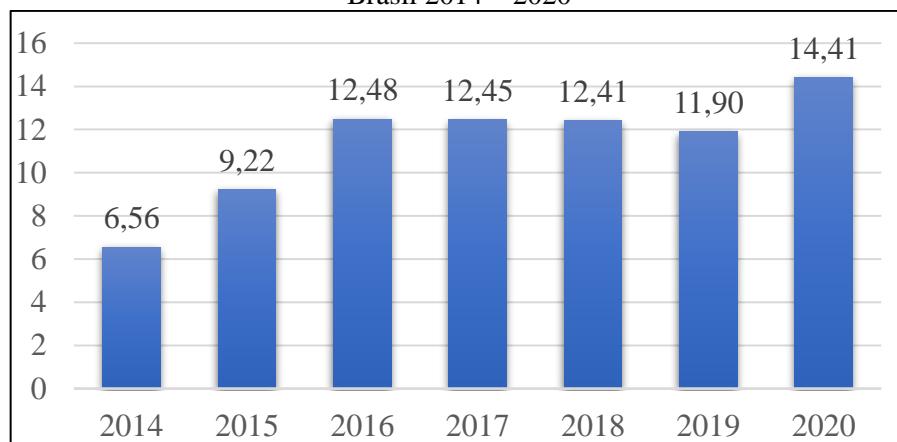
Gráfico 1 - Taxa acumulada (%) de variação do índice de volume trimestral do PIB a preços de mercado em relação ao ano anterior - posição do IV trimestre - Brasil 2014 - 2020



Fonte: IBGE/CNT (2022, tab. 5932).

Como se sabe, se em períodos de alta atividade econômica, as empresas tendem a contratar mais trabalhadores, em períodos de baixo crescimento econômico, as empresas tendem a cortar custos, incluindo a força de trabalho. Conforme Romer (2018), esta correlação entre a variação do PIB e a taxa de desemprego é chamada de Lei de Okun, que foi formulada pelo economista Arthur Okun na década de 1960. De acordo com Baumol (2016), esta lei estabelece que, em geral, uma queda de 1% no PIB leva a um aumento de cerca de 2% na taxa de desemprego, e vice-versa. Em outras palavras, uma pequena variação na atividade econômica pode ter um grande impacto na taxa de desemprego.

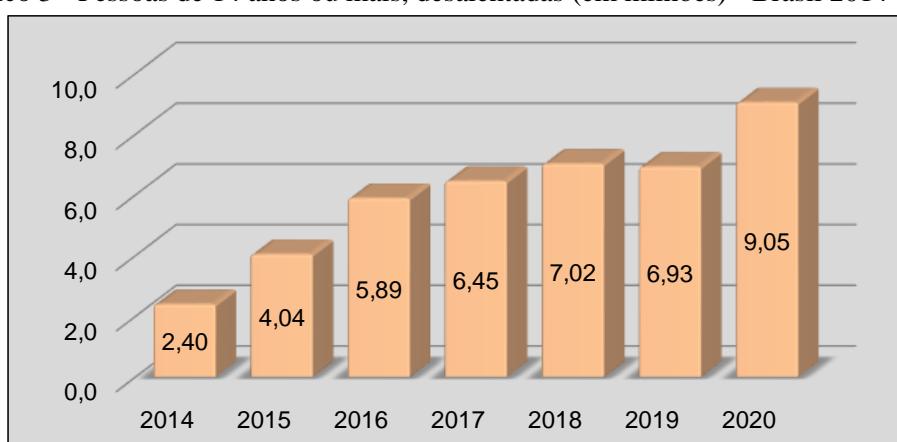
**Gráfico 2 - Pessoas de 14 anos ou mais de idade, desocupadas (em milhões) - posição do IV Trimestre Brasil 2014 – 2020**



Fonte: IBGE/PNADCT (2022, tab. 4093).

Porquanto, e como não poderia ser diferente, a consequência do baixo desempenho do PIB impactou o mercado de trabalho. Como ilustram os dados do Gráfico 2, o desemprego cresceu significativamente entre 2014 e 2016, passando de 6,56 milhões de pessoas para 12,48 milhões. Nos anos seguintes, iniciou uma tendência de queda pouco expressiva, para voltar a subir em 2020, quando atingiu 14,41 milhões, mais do que o dobro daquele registrado em 2014.

**Gráfico 3 - Pessoas de 14 anos ou mais, desalentadas (em milhões) - Brasil 2014 – 2020**



Fonte: Adaptado de IBGE/PNADCT (2022, tab. 4092; tab. 6813).

Somam-se à população desempregada, os desalentados, aquelas pessoas que não estão empregadas, não estão procurando trabalho, mas estariam disponíveis para trabalhar se houvesse oportunidade. Essas pessoas não são consideradas na taxa oficial de desemprego, mas representam parcela importante da população excluída do mercado de trabalho. Como pode ser visto no Gráfico 3, a população nesta condição passou de 2,4 milhões em 2014 para 9,05 milhões em 2020. Juntos, desempregados e desalentados, somaram 23,46 milhões em 2020.

## 2.2 Desemprego de um lado e excesso de vaga de outro

Apesar do número elevado de pessoas desempregadas e desalentadas no Brasil, as empresas têm relatado dificuldades para preencher vagas. Esse fenômeno é conhecido como "apagão de mão de obra" e, de acordo com Almeida, Cavalcanti e Ribas (2021) está relacionado principalmente à falta de qualificação dos trabalhadores.

Para Pinto (2012) a falta de qualificação se deve, em parte, à baixa qualidade da educação básica no país. Além disso, segundo Momm (2004), falta investimento em nível adequado em capacitação e treinamento profissional, o que torna difícil a atualização das habilidades e competências dos trabalhadores, o que se soma à qualidade da formação profissional oferecida, que muitas vezes não atende às demandas do mercado de trabalho.

Sabe-se que a falta de investimentos em educação no Brasil é um problema histórico que afeta a qualidade e a equidade no país. De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, *apud* Tokarnia, 2015, p.s.n.), investir em educação é de suma importância para o desenvolvimento de uma nação, “[...] pois permite o acesso à informação, o desenvolvimento de habilidades e competências, além de promover a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades sociais”. Não obstante, apesar da Constituição Federal estabelecer a obrigatoriedade de investimentos em educação por parte dos governos (Constituição Federal, 1988, art. 205), muitas vezes esses investimentos não são suficientes para as áreas mais críticas, como a educação básica (Dias, 2022). O resultado é que muitas escolas públicas têm infraestrutura precária, falta de materiais e equipamentos adequados, professores mal remunerados e sobre carregados, entre outras dificuldades que afetam a qualidade da educação e comprometem o desenvolvimento dos estudantes o que limita a formação de profissionais qualificados (Garcia, 2014).

É preciso considerar também as causas relacionadas a carências cognitivas. Como adverte Zago (2006 *apud* Fedrigo, 2017), a ampliação do acesso ao ensino superior elevou a presença nas salas de aula de discentes em situação de vulnerabilidade social, cuja defasagem entre o capital cultural que possuem e aquele necessário para que possam transitar com certa naturalidade pelo ensino superior irá marcar o seu desempenho.

Acrescenta-se a baixa valorização do tempo docente. Como adverte Fedrigo (2017), a ausência do regime de jornada integral, por exemplo, limita o corpo docente de se dedicar à pesquisa e outras atividades acadêmicas, o que impacta sobre a qualidade de sua prática didático-pedagógica e sobre a relação ensino-aprendizagem. “O resultado desse processo não poderia ser outro, senão um corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas [...], o que resulta em educandos apáticos e resistentes ao processo ensino-aprendizagem” (Fedrigo, 2017, p. 195).

Não menos importante é a gestão escolar pautada por uma concepção conservadora de educação, que dá pouca ênfase às relações democráticas e participativas, em contraposição ao excesso de burocracia e controle. De acordo com Fedrigo (2017), resulta desse processo a construção de matrizes curriculares que hipervalorizam tarefas repetitivas, estruturas rígidas de horários e o controle de frequência e a nota como fins únicos de todas as ações docentes, o que acaba por desestimular a comunidade acadêmica e levar ao desinteresse dos discentes em relação a alguns aprendizados, especialmente no que diz respeito às habilidades para criar e construir conhecimento.

Não restam dúvidas, portanto, que a escassez de mão de obra qualificada é um grande problema que se manifesta no Brasil. De acordo com Wilma Dal Col (*apud* Garcia, 2022), muitas empresas têm dificuldades, por exemplo, em encontrar profissionais com as competências e habilidades *hard skill* e *soft skill*<sup>3</sup> necessárias para desempenhar suas atividades com eficiência e qualidade.

De acordo com Garcia (2022), as competências e habilidades *hard skill* e *soft skill* são importantes no mercado de trabalho e muitas vezes são requisitos para a contratação e progressão profissional. Segundo ele, as primeiras podem garantir que o profissional tenha as competências técnicas necessárias para realizar suas atividades com eficiência e qualidade; as segundas podem garantir que o profissional seja capaz de se comunicar e trabalhar bem com os outros, gerenciar conflitos e resolver problemas de forma criativa.

O conjunto dessa obra faz com que a demanda por força de trabalho especializada seja maior do que a oferta. É o que comprovam pesquisas sobre o assunto. Levantamento realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2020, p.s.n.) indicou que, em 2020, 69% das

<sup>3</sup> *Hard skill* e *soft skill* são duas categorias de competências e habilidades importantes no mercado de trabalho. As *hard skill* são habilidades técnicas e específicas de uma determinada área de trabalho, como conhecimentos em programação, contabilidade e engenharia, entre outros, geralmente adquiridas por meio de formação acadêmica, treinamento profissional e experiência de trabalho. Fáceis de mensurar e comprovar, geralmente são requisitos obrigatórios para a realização de determinadas tarefas. As *soft skill*, por outro lado, são competências e habilidades comportamentais e emocionais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe, empatia, resiliência, entre outras. Mais difíceis de mensurar e comprovar, mas não menos importantes para o sucesso profissional, ajudam a lidar com situações complexas, a trabalhar bem em equipe, a liderar e motivar outros colaboradores e a se adaptar a mudanças no ambiente de trabalho. Para maiores detalhes, ver Dias (2023).

empresas brasileiras afirmaram enfrentar dificuldades para encontrar profissionais qualificados para suas vagas. Segundo pesquisa realizada pela *ManpowerGroup*, em 2021, 75% delas afirmaram enfrentar tal dificuldade, número que teria chegado a 81% em 2022 (*Manpowergroup apud Garcia, 2022, p.s.n.*). Ao alcançar a marca de 81%, o Brasil passou a ocupar a nona posição entre 40 países e territórios pesquisados com mais falta de mão de obra qualificada, ficando atrás apenas Singapura, com 84%, China, Hong Kong e Índia, com 83%, Romênia com 82% e Austrália com 81% (*Manpowergroup apud Cavalcante, 2022, p.s.n.*).

A pesquisa da *ManpowerGroup* revelou ainda que raciocínio e resolução de problemas, resiliência e adaptabilidade, iniciativa, confiabilidade e autodisciplina e espírito colaborativo e trabalho em equipe estariam entre as cinco competências e habilidades mais difíceis de serem encontradas entre os que buscam emprego no mercado; e as áreas com emprego sobrando por falta de mão de obra qualificada seriam as de tecnologia da informação e dados, atendimento ao cliente e *front office*, logística e operações marketing e vendas e administração e apoio ao escritório (*Manpowergroup apud Cavalcante, 2022*).

Nota-se, portanto, que a área de gestão comercial está entre aquelas que apresenta dificuldades em encontrar candidatos qualificados. De acordo com Drielle Bianchini, isso se deve ao fato de que as organizações estariam em busca de profissionais altamente qualificados em termos comportamentais e conhecimentos técnicos específicos “uma consequência direta da evolução do comportamento do consumidor” (Bianchini *apud Sanchotene, 2022, p.s.n.*).

Cabe perguntar se as competências e habilidades, em termos de *hard skill* e *soft skill*, previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são compatíveis com as expectativas do mercado e se, de acordo com o mercado, os discentes do Curso incorporam tais competências e habilidades no processo de formação. A resposta a esta pergunta é objeto da próxima parte.

### **3 O Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial e o perfil profissional demandado pelo mercado**

O Projeto Pedagógico do Curso é o documento que estabelece as diretrizes, os objetivos e as estratégias para a prática educativa de uma instituição de ensino. Como alerta Libâneo (2013), além de orientar o trabalho docente, serve como referência para os estudantes, de modo que deve ser elaborado com base nos objetivos educacionais, nos recursos disponíveis e nas características dos alunos e no perfil profissional dos egressos. Fundamental para garantir a

qualidade do ensino e o alcance dos objetivos educacionais, deve contemplar informações sobre as disciplinas que serão ministradas, as atividades extracurriculares e as competências e habilidades dos egressos, entre outros aspectos relevantes para o bom funcionamento do curso (Libâneo, 2013). Esta parte, porquanto, tem como objetivo comparar o Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba e o perfil profissional demandado pelos empregadores no que diz respeito à capacitação relacionada às competências e habilidades em termos de *hard skill* e *soft skill*.

### **3.1 O Projeto Pedagógico do Curso de Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec Santana de Parnaíba**

O Projeto Pedagógico<sup>4</sup> do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba foi organizado para ser realizado em seis semestres, o equivalente a três anos e traçado com o objetivo de desenvolver nos discentes uma visão empreendedora, ao ponto de não só compreenderem o processo organizacional, mas também estabelecer estratégias de gestão, gerenciar recursos e desenvolver processos para auxiliar as tomadas de decisões, inovar e solucionar conflitos. Em termos específicos, busca desenvolver nos discentes a capacidade de planejar, organizar, coordenar e controlar processos organizacionais, de modo que possam selecionar e definir prioridades, aperfeiçoar as relações empresariais, desenvolver a comunicação interna e externa à organização e buscar atingir os objetivos da empresa (FTSP, 2012). A perspectiva é que ao final do curso, cada discente tenha competência para o desenvolvimento de iniciativas e para tomada de decisões, por meio do uso de novas tecnologias, além de participar na concepção e organização dos objetivos estratégicos das empresas. Desse modo, deverá estar apto para as funções de

- a) Planejar, organizar, dirigir e controlar os processos administrativos, principalmente em ambientes informatizados;
- b) Assessorar diretamente os executivos de uma empresa;
- c) Utilizar tecnologias inerentes à organização de centros decisórios das Instituições;
- d) Redigir textos profissionais especializados, inclusive em língua estrangeira;
- e) Aplicar conhecimentos protocolares;
- f) Planejar, dirigir e controlar o processo de comunicação da empresa, inclusive em língua estrangeira;
- g) Gerenciar de forma eficaz os Recursos Humanos, Financeiros, Materiais e da Informação;
- h) Implantar modelos inovadores de gestão;
- i) Ter uma visão ampla e crítica da realidade socioeconômica-cultural; e
- j) Articular-se com diferentes níveis de empresas e instituições públicas ou privadas ou diferentes clientes (FTSP, 2012, p.s.n.).

---

<sup>4</sup> Para maiores detalhes, ver FTSP (2012).

Com base na leitura e interpretação do Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba (FTSP) foi possível deduzir e sistematizar 20 competências e habilidades que o curso propõe desenvolver nos discentes. Destas, 14 do tipo *hard skill* e seis do tipo *soft skill*. Considerando o rol de competências e habilidades previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba, passou-se à elaboração dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa de campo.

### **3.2 Dos instrumentos para coleta de dados e informações da pesquisa de campo**

O primeiro instrumento para coleta de dados e informações da pesquisa de campo foi dirigido a CEOs, analistas, gerentes, gestores e diretores comerciais que contrataram discente(s) do Curso a título de estagiário(s) e/ou funcionário(s). Elaborado para atender ao objetivo de investigar se as competências e habilidades em *hard skill* e *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são compatíveis com as expectativas almejadas pelo mercado, continha 20 perguntas fechadas, sendo 14 relacionadas a competências e habilidades em *hard skill* e 6 relacionadas a competências e habilidades em *soft skill*. As respostas a cada uma das questões tinham cinco alternativas que variavam de 1 a 5, sendo 1 competências e habilidades desnecessárias, 2 pouco necessárias, 3 necessárias, 4 muito necessárias e 5 competências e habilidades essenciais.

O segundo instrumento de coleta de dados e informações da pesquisa de campo contemplou 16 questões fechadas e uma aberta dirigidas a CEOs, analistas, gerentes, gestores e diretores comerciais, cujas empresas contrataram estagiário(s) e/ou funcionário(s) que tenha(m) feito o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial na Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. 10 relacionadas a competências e habilidades em *hard skill* e 6 a competências e habilidades em *soft skill*. O objetivo do instrumento foi avaliar o grau de satisfação desses contratantes quanto ao perfil dos discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba em relação às competências e habilidades *hard skill* e *soft skill*. No que diz respeito às perguntas fechadas, as respostas a cada uma das questões tinham cinco alternativas: (1) péssimo, (2) ruim, (3) bom, (4) muito bom ou (5) excelente. A questão aberta deu oportunidade aos respondentes avaliar se o(s) discente(s) do Curso com os quais tiveram oportunidade de se relacionar na condição de estagiário(s) e/ou funcionário(s) se mostra(m) qualificado(s) e preparado(s) para o que a instituição busca no mercado de trabalho e sobre o que poderia ser aperfeiçoado.

### 3.3 A Visão do mercado

Quanto ao objetivo de investigar se as competências e habilidades em *hard skill* e *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são compatíveis com as expectativas do mercado, dirigentes de 11 empresas responderam as 20 questões, atribuindo notas de 1 a 5 a cada uma delas. As respostas que indicaram a opinião dos gestores quanto à relevância das competências e habilidades em *hard skill* foram tabuladas, conforme o Quadro 1.

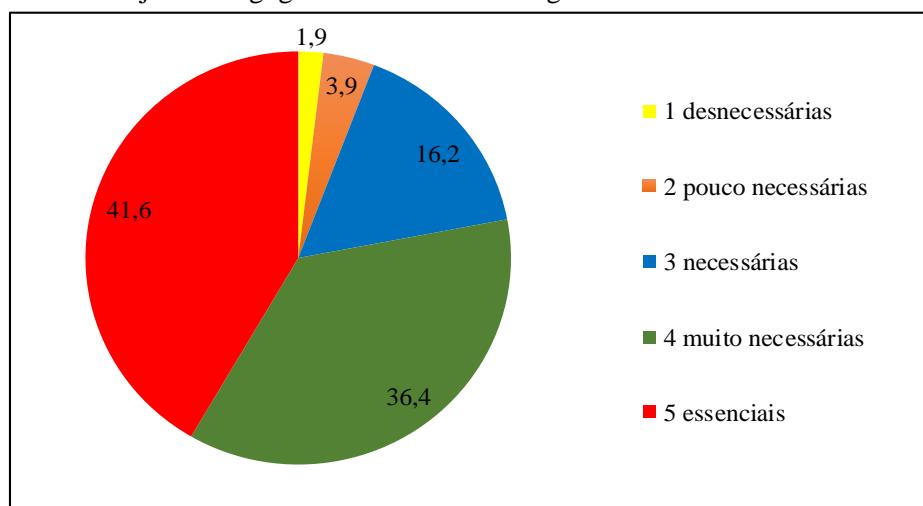
Quadro 1: Avaliação do mercado sobre a relevância das habilidades e competências em *hard skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da FTSP

	COMPETÊNCIAS E HABILIDADES HARD SKILL	Respostas				
		1	2	3	4	5
1	Como você classificaria a necessidade de domínio da língua estrangeira Inglês?	1	0	2	4	4
2	Como você classificaria a necessidade de domínio da língua estrangeira Espanhol?	2	1	2	6	0
3	Como você classificaria a necessidade de conhecimento dos sistemas de informação financeira (contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, contabilidade geral, custos etc.)?	0	0	3	4	4
4	Como você classificaria a necessidade de conhecer sistemas de informação específicos de Marketing e sua importância no processo de decisão (propaganda, vendas, faturamento, gestão de clientes)?	0	0	2	3	6
5	Como você classificaria a necessidade de compreender a utilização da matemática financeira no desenvolvimento da atividade profissional (juros simples, juros compostos e sistemas de amortização)?	0	2	2	3	4
6	Com relação ao aprendizado em Estatística, como você classificaria a necessidade de dominar cálculo de probabilidade, noções de amostragem e suas correlações?	0	2	3	4	2
7	Como você classificaria a necessidade de dominar, conceitos básicos de economia, tais como Microeconomia, Macroeconomia, Estrutura e Funcionamento dos mercados?	0	0	3	5	3
8	Como você classificaria a necessidade de ter noções de cadeia de suprimentos e de logística integrada?	0	0	1	5	5
9	Como você classificaria a necessidade de habilidades para o gerenciamento de processos com capacitação analítica para planejar, orientar e registrar processos, oferecer suporte e acompanhamento da qualidade?	0	0	0	3	8
10	Como você classificaria a necessidade de compreender a contabilidade como instrumento de análise, avaliação e controle das operações econômico-financeiras?	0	0	4	4	3
11	Como você classificaria a necessidade de compreender o conceito de técnicas de planejamento, organização e controle, pesquisa mercadológica e satisfação do consumidor?	0	0	1	3	7
12	Como você classificaria a necessidade de dominar conceitos, ferramentas, técnicas e processos para pôr em prática as ações de formulação, estratégia e planejamento de publicidade e propaganda?	0	1	1	3	6
13	Como você classificaria a necessidade de habilidades para desenvolver uma visão integrada dos fatores estratégicos com análises de cenários na busca da competitividade?	0	0	1	3	7
14	Como você classificaria a necessidade de competência e habilidades para organizar e administrar sistemas de qualidade em serviços, para promover melhoria contínua de produtos, serviços e processos e para aumentar a eficiência dos processos produtivos e nas operações?	0	0	0	6	5
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>56</b>	<b>64</b>
						<b>154</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como pode ser visto no referido quadro, as respostas atribuídas às perguntas indicaram que as competências e habilidades em *hard skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são compatíveis com as expectativas do mercado, já que as respostas a todas as perguntas foram majoritariamente atribuídas às alternativas 4 e 5, o que significa dizer que as competências e habilidades *hard skill* previstas foram avaliadas como muito necessárias ou essenciais. Apenas um número reduzido de respostas a um número menor ainda de perguntas indicou que elas seriam desnecessárias (nota 1) ou pouco necessárias (nota 2).

Gráfico 4 – Síntese da avaliação do mercado sobre a relevância das habilidades e competências *hard skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Tecnologia em Gestão Comercial da FTSP (em %)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O Gráfico 4 apresenta uma síntese de todas as respostas dos respondentes quanto à relevância das competências e habilidades em *hard skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. Como pode ser visto, 41,6% do conjunto de respostas a todas as perguntas consideraram as competências e habilidades essenciais (nota 5), 36,4% as consideraram muito necessárias (nota 4) e 16,2 necessárias (nota 3). Apenas 5,8% as consideraram pouco necessárias (nota 2) ou desnecessárias (nota 1).

Por sua vez, as respostas que avaliaram a opinião dos gestores quanto à relevância das competências e habilidades em *soft skill* foram tabuladas conforme o Quadro 2. Como pode ser visto, as respostas atribuídas às perguntas indicaram que as competências e habilidades em *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba também são compatíveis com as expectativas almejadas pelo mercado. Neste caso, aliás, a avaliação foi mais positiva, já que as respostas a todas as perguntas se concentraram nas alternativas quatro e cinco, ou seja, muito

necessárias ou essenciais. Nenhum avaliador indicou que tais competências e habilidades seriam pouco necessárias ou desnecessárias.

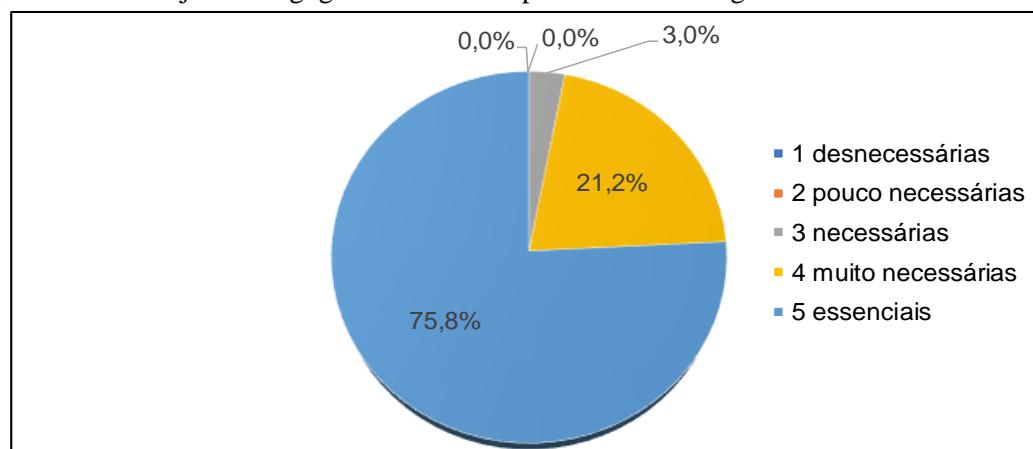
Quadro 2 - Avaliação do mercado sobre a relevância das habilidades e competências em *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da FTSP

	COMPETÊNCIAS E HABILIDADES SOF SKILL	Respostas					
		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Como você classificaria a necessidade de uma comunicação clara e assertiva?	0	0	0	0	11	11
2	Como você classificaria a necessidade do trabalho em equipe e relacionamento interpessoal?	0	0	1	2	8	11
3	Como você classificaria a necessidade de entender as práticas de negociação?	0	0	0	4	7	11
4	Como você classificaria a capacidade de resolver conflitos e propor soluções?	0	0	0	3	8	11
5	Como você classificaria a capacidade de tomar decisões com propriedade do assunto apresentado?	0	0	0	2	9	11
6	Como você classificaria a capacidade de redigir emails?	0	0	1	3	7	11
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>50</b>	<b>66</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O Gráfico 5 apresenta a síntese de todas as respostas a todas as perguntas quanto à relevância das competências e habilidades em *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. Como pode ser visto, 3% do conjunto de respostas a todas as perguntas consideraram as referidas competências necessárias (nota 3), 21,2% muito necessárias (nota 4) e 75,8% essenciais (nota 5). A nenhuma das perguntas foi atribuída respostas com nota 1 ou 2 (desnecessárias ou pouco necessárias).

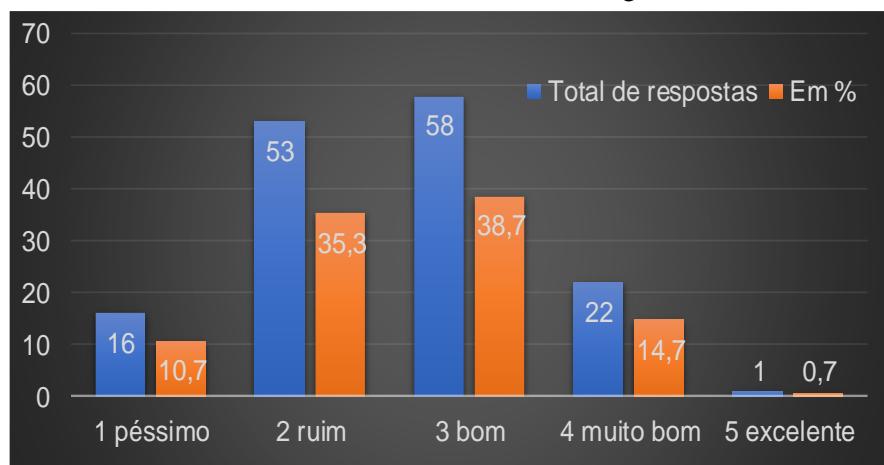
Gráfico 5 – Síntese da avaliação do mercado sobre a relevância das habilidades e competências *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial - FTSP



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No que diz respeito ao objetivo de avaliar o grau de satisfação dos CEOs, analistas, gerentes, gestores e diretores comerciais, cujas empresas contrataram estagiário(s) e/ou funcionário(s) que tenha(m) cursado Gestão Comercial na FTSP, quanto ao perfil em relação às competências e habilidades *hard skill* e *soft skill*, dirigentes de 15 empresas responderam ao questionário. As respostas às questões fechadas que avaliaram o grau de satisfação dos gestores quanto ao perfil do(s) estagiário(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso, em relação às suas competências e habilidades *hard skill*, foram tabuladas, conforme o Gráfico 6. Como pode ser visto, as respostas atribuídas às perguntas indicaram uma certa insatisfação dos gestores quanto ao perfil do(s) estagiário(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba, em relação às suas competências e habilidades em *hard skill*. Apesar do fato de que as respostas a todas as perguntas tenham sido majoritariamente atribuídas à alternativa 3 (bom), aquelas atribuídas às alternativas 2 (ruim) e 1 (péssimo) superaram as respostas que atribuíram notas 4 (muito bom) e 5 (excelente), esta última assinalada apenas por um respondente a uma das perguntas.

Gráfico 6 – Síntese da avaliação dos gestores quanto às habilidades e competências *hard skill* dos estagiários(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial da FTSP



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os dados do Gráfico 6 permitem observar que 46% do conjunto de respostas a todas as perguntas consideraram como ruim (35,3%) e péssimo (10,7%) o perfil do(s) estagiário(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba quanto as suas competências e habilidades em *hard skill*. De outro lado, apenas 15,4% consideraram o referido perfil como muito bom (14,7%) e excelente (0,7%). Em síntese, os respondentes avaliaram que as competências e habilidades previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são essenciais ou muito necessárias, mas não estariam sendo incorporadas satisfatoriamente pelos discentes.

Por meio de respostas à questão aberta<sup>5</sup>, foi possível perceber que há um entendimento, segundo o qual, geralmente, os cursos superiores não preparam os estudantes satisfatoriamente ao ponto de aliar a teoria à prática, daí a importância do estágio. Como resultado, eles podem enfrentar algumas dificuldades ao adentrar o ambiente corporativo. Embora demostrem uma bagagem melhor que daqueles estudantes de outras instituições, isso acontece também com estagiários e profissionais oriundos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. A citação a seguir ilustra o argumento:

Em geral, os cursos superiores não preparam o aluno para coisas fora do ambiente do curso, o que até é compreensível, com isso eles têm algumas dificuldades em ambientes corporativo, mas por se tratar de estágios, é até normal, serve para isso, aliar o teórico ao prático, mas os alunos Fatec vêm com uma bagagem melhor que demais faculdades da região; mas na área comercial a coisa é um pouco mais complexa, já que “vender” em especial ainda é algo meio que à margem das demais profissões, parece que ser “vendedor” é sempre a última escolha, quando deveria ser a primeira, já que a “alma” de toda empresa é vender - eu li em algum lugar algo como “existem dois tipos de funcionários numa empresa, os que vendem e os que auxiliam a vender”... hoje nossa profissão vem ganhando destaque, em especial por cursos como o de “Gestão Comercial” (Respondente Empresa 1).

E recomendam: para melhor se adequarem às exigências do mercado, é importante que os cursos superiores ofereçam oportunidades de desenvolver habilidades específicas, como língua estrangeira, sistemas de operações e análise de dados. Seria recomendável que os discentes tivessem “(...) mais desenvoltura de acordo com as exigências dos mercados atuais como curso de aperfeiçoamento em língua estrangeira como também sistemas de operações e análise de dados tendo mais aulas práticas e estudos de mercado” (Respondente Empresa 2). Além dessas, “(...) práticas de negociações e quebra de objeções dos clientes e cálculos” (Respondente Empresa 3) seriam competências e habilidades cruciais para preparar os estudantes para o mercado de trabalho.

Com relação ao domínio de idiomas, aliás, há um reconhecimento que se trata de uma habilidade valiosa em tempos de economia globalizada. Não obstante, há um questionamento quanto à quantidade de horas oferecida para tal formação. O entendimento é de que não seria suficiente para desenvolver competências e habilidades linguísticas avançadas. Apesar das competências e habilidades dos estudantes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da FTSP,

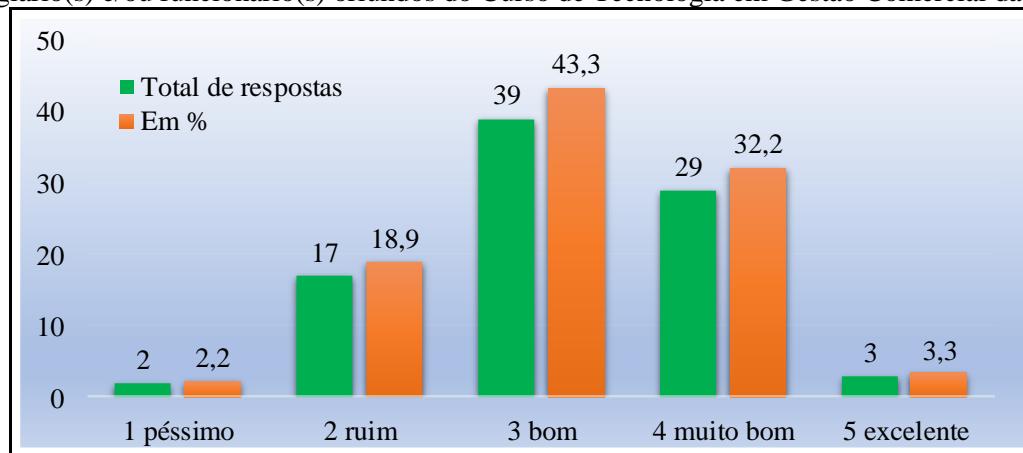
[...] quando se trata de outro idioma, o tempo de curso oferecido não é suficiente para que eles tenham habilidades necessárias, considerando que a maioria dos alunos que cursa Fatec, são de renda familiar média/baixa, o que dificulta o ingresso na faculdade com conhecimentos nos idiomas ofertados na grade. (Respondente Empresa 4).

Por seu turno, as respostas às questões fechadas que avaliaram o grau de satisfação dos gestores quanto ao perfil do(s) estagiário(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso Superior de

<sup>5</sup> Cabe informar que nem todos os respondentes teceram comentários ou fizeram sugestões. Por uma questão de sigilo e ética da pesquisa, os nomes das empresas e dos gestores foram omitidos.

Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba, em relação às suas competências e habilidades em *soft skill*, foram tabuladas conforme o Gráfico 7. Como pode ser visto, as respostas dos gestores indicaram que estão mais satisfeitos quanto ao perfil do(s) estagiário(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba, em relação às suas competências e habilidades em *soft skill*. As respostas a todas as perguntas também foram atribuídas majoritariamente à alternativa 3 (bom), mas aquelas que foram atribuídas às alternativas 4 (muito bom) e 5 (excelente) superaram as respostas que atribuíram nota 2 (ruim) e 1 (muito ruim).

Quadro 7 - Síntese da avaliação dos gestores quanto as habilidades e competências *soft skill* do(s) estagiário(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial da FTSP



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os dados do Gráfico 7 permitem observar que 21,1% do conjunto de respostas a todas as perguntas consideraram como péssimo (2,2%) e ruim (18,9%) o perfil do(s) estagiário(s) e/ou funcionário(s) oriundos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba quanto as suas competências e habilidades *soft skill*; 43,3% consideram o referido perfil como bom e 35,5% o consideraram muito bom (32,2%) e excelente (3,3%). Neste caso, os respondentes avaliaram que as competências e habilidades previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são essenciais ou muito necessárias e que são incorporadas satisfatoriamente pelos discentes.

As respostas à questão aberta acrescentaram elementos quanto à defasagem na formação dos estudantes no que diz respeito às competências e habilidades em termos de *soft skill*. Ao justificar sua avaliação, um respondente afirmou sentir certa carência em termos de aperfeiçoamento em inteligência emocional, considerada relevante para profissionais em qualquer área, inclusive na área comercial (Respondente Empresa 5). Outro respondente chegou

a afirmar categoricamente que os profissionais oriundos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba não se mostravam preparados, uma vez que lhes faltam maturidade e *soft skill* (Respondente Empresa 6).

#### **4 Considerações finais**

O objetivo deste trabalho foi analisar e compreender as relações existentes entre a formação do gestor comercial e a sua adequação ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho, tomando por base as competências e habilidades descritas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. A hipótese foi que as competências e habilidades em termos de *soft skill* se adequam ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho, o que não se aplica em termos de *hard skill*, o que se soma ao fato de que não são totalmente incorporadas pelos estudantes.

Por meio da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental, o trabalho procurou mostrar que, desde 2015, a economia brasileira vivia um processo de crise econômica, caracterizado por baixo desempenho do PIB e altas taxas de desemprego. O estudo mostrou que apesar do número elevado de pessoas desempregadas e desalentadas no Brasil, as empresas têm relatado dificuldades para preencher vagas, fenômeno conhecido como "apagão de mão de obra", relacionado à falta de qualificação dos trabalhadores. Ao que parece, muitas empresas têm dificuldades, para encontrar profissionais com as competências e habilidades *hard skill* e *soft skill* necessárias para desempenhar suas atividades com eficiência e qualidade.

Por meio da pesquisa de campo, foram coletados dados e informações junto a CEO, analistas, gerentes, gestores e diretores comerciais que contrataram discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba, a título de estagiário(s) e/ou funcionário(s), primeiro para investigar se as competências e habilidades em *hard skill* e *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são compatíveis com as expectativas almejadas pelo mercado; segundo para verificar se estão satisfeitos com o perfil dos discentes por eles contratados em relação a tais competências e habilidades. O estudo indicou que as competências e habilidades em *hard skill* e *soft skill* previstas no Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba são compatíveis com as expectativas almejadas pelo mercado, avaliadas como “muito necessárias” ou “essenciais”, mas as primeiras

não estariam sendo incorporadas satisfatoriamente pelos discentes. Em termos comparativos, a avaliação quanto ao quesito *soft skill* foi mais próxima das expectativas do mercado.

A conclusão foi que os discentes necessitam de aprimoramento nas capacitações de *hard* e *soft skill*, em conformidade com as observações trazidas do mercado. Os gestores evidenciam que tanto a capacitação técnica quanto a interpessoal são importantes; em especial, a junção delas para alcançar um objetivo comum.

A maior prática de dinâmicas pode incentivar aos estudantes a desenvolver maior visão de mercado, buscando soluções atuais, rompendo avaliações apenas baseadas em teoria, e desenvolvendo planos de ações com ferramentas atuais. Tanto as *hard skills* quanto as *soft skills* são fundamentais para o crescimento profissional e pessoal. Combinar habilidades técnicas sólidas com habilidades interpessoais eficazes pode impulsionar a carreira, aumentar as oportunidades e ajudar a se destacar em um mercado de trabalho competitivo.

O mercado não é limitado às condições observadas nesta pesquisa. A maneira de resolver os problemas diários de cada empresa é dinâmico e é função dos profissionais desenvolver novas visões e soluções para os impasses, tendo em pauta a análise de cada nicho mercadológico e desenvolvimento de metodologias inovadoras para adequação. Para aprofundamento da discussão seria importante ampliar o número de participantes, tanto do ponto de vista das empresas quanto em relação aos estagiários e profissionais que dele participaram, especialmente os egressos do Curso. Isso ampliaria o universo e a amostragem e, por conseguinte, o intervalo de confiança da pesquisa. Do ponto de vista dos autores deste trabalho, para além do ensino focado nas necessidades mercadológicas, o desenvolvimento do Projeto Pedagógico deve fortalecer também a pesquisa e a extensão.

## Referências

ALMEIDA, Tarcísio José de; CAVALCANTI, Rita de Cassia Pires Bezerra; RIBAS, Carlos Barreto. Extensão PUC MINAS Novo Humanismo, novas perspectivas. 1ed. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <http://bib.pucminas.br:8080/pergamonweb/vinculos/00001b/00001bd9.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BAUMOL, William J.; BLINDER, Alan S. **Macroeconomics: Principles and Policy. 14th ed. Mason: South-Western Cengage Learning**, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/6xY5tcM96bPT98NH8gm75zj/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02. fev. 2023.

CAVALCANTE, Luciana. Estudo: **Falta de mão de obra qualificada piora, e Brasil é 9º em ranking**. 26 fev. 2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2022/06/20/falta-mao-de-obra-qualificada-brasil-manpowergroup.htm?cmpid=copiaecola>. 20. fev. 2023.

CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, Ana Archangelo et. al. **O Coordenador Pedagógico e a educação continuada**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1998a. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/C204994.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C204994.pdf). Acesso: 19 maio 2023.

CNI – Confederação Nacional da Industria. **Cinco em cada dez indústria enfrentam a falta de trabalhador qualificado**. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/competitividade/industrias-enfrentam-falta-de-trabalhador-qualificado/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

BRASIL. [CONSTITUIÇÃO (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**, DF: Senado Federal, 2023. 205 art. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 24 maio 2023

DIAS, Guilherme. **Hard skills e soft skills: o que são e quais as principais diferenças?** 02 maio 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/hard-skills-e-soft-skills>. Acesso em: 30 mar. 2023.

DIAS, Manuelle. **Investimento em educação é o menor em dez anos, mostra levantamento**. 13 maio 2022. Disponível em: <https://www.assufrgs.org.br/2022/05/13/investimento-em-educacao-e-o-menor-em-dez-anos-mostra-levantamento/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

FTSP – Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. **Projeto pedagógico do Curso de Gestão Comercial**, 2012. Disponível em: <https://www.fatecsdp.edu.br/cursos/tecnologia-em-gestao-comercial/projeto-pedagogico-do-curso-gc/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

FEDRIGO, Katia Ines de Carvalho; FEDRIGO, Laerte. Evasão nas Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza. 2017. In: ATTI, Alessandra; COSTA, Greiner (Orgs.). **Estudos em Gestão & Políticas Públicas**. Vol. 3. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, p. 187 - 212.

GARCIA, Amanda. **Escassez de mão de obra qualificada no Brasil atingiu 81% em 2022, diz pesquisa**. 21 jun. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-atingiu-81-em-2022-diz-pesquisa/>. Acesso em: 03 maio 2023.

GARCIA, Paulo Sergio. **Um estudo de caso analisando a infraestrutura das escolas de ensino fundamental**. Dez 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/322682321\\_Um\\_Estudo\\_De\\_Caso\\_Analisando\\_A\\_Infraestrutura\\_Das\\_Escolas\\_De\\_EEnsino\\_Fundamental](https://www.researchgate.net/publication/322682321_Um_Estudo_De_Caso_Analisando_A_Infraestrutura_Das_Escolas_De_EEnsino_Fundamental). Acesso em: 20 abr. 2023.

IBGE/CNT – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas Nacionais Trimestrais. II Trimestre 2022. **Tabela 5932 - Taxa de variação do índice de volume trimestral**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5932>. Acesso em: 04 set. 2022.

\_\_\_\_\_. Tabela 6813 - **Taxa de variação do índice de volume trimestral**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6813>. Acesso em: 04 set. 2022.

IBGE/PNADCT. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Trimestral. II Trimestre 2022. Tabela 4093 - **Pessoas de 14 anos ou mais de idade, total, na força de trabalho, ocupadas, desocupadas, fora da força de trabalho, e respectivas taxas e níveis, por sexo**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/4093>. Acesso em: 04 set. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5<sup>a</sup> ed. Goiânia: MF Livros, 2013. Capítulo IV. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/342208816/LIBANEO-Jose-Carlos-Organizacao-e-Gestao-da-Escola-Teoria-e-Pratica-pdf#>. Acesso em: 19 maio 2023.

MOMM, Lígia. **Mercado de Trabalho e Desemprego: oferta e demanda de emprego via Internet, uma nova tendência.** Estudo de caso no Banco Nacional de Empregos - BNE. 2004. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC: Florianópolis, 2004.

PINTO, Jose Marcelino Rezende. **Desafios da Ampliação da Oferta e da Qualidade do Ensino Médio no Contexto do FUNDEB.** Disponível em:  
<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/Poiesis/article/download/1322/1073/2378>. Acesso em: 25 jan. 2023.

ROMER, David. Lei de Okun, “jobless recovery” e o mercado de trabalho brasileiro nos próximos anos. **FGV IBRE**, 27 set 2021. Disponível em:<https://blogdoibre.fgv.br/posts/lei-de-okun-jobless-recovery-e-o-mercado-de-trabalho-brasileiro-nos-proximos-anos>. Acesso em: 21 mar. 2023.

SANCHOTENE, Diná. Saiba as profissões que têm empregos sobrando por falta de mão de obra. **A Gazeta**, 05 fev. 2022. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/saiba-as-profissoes-que-tem-empregos-sobrando-por-falta-de-mao-de-obra-0222>. Acesso em: 25 fev. 2023.

TOKARNIA, Mariana. **Países precisam aumentar investimento em educação, diz Unesco.** 08 abr. 2015. Disponível em:<https://memoria.ebc.com.br/educacao/2015/04/paises-precisam-aumentar-investimento-em-educacao-diz-unesco>. Acesso em: 05 maio 2023.