

Resiliência Digital: Como Hard E Soft Skills Estão Redefinindo Os Profissionais De Finanças

Nadson Lucio De Sousa Carvalho

Bacharel Em Ciências Contábeis, Universidade Federal Do Ceará, Brasil

MBA Em Gestão Financeira, Fundação Getúlio Vargas, Brasil

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo mapear e analisar as habilidades e competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) consideradas essenciais para o futuro dos profissionais de finanças, à luz das transformações digitais e das novas demandas do mercado de trabalho. Para atingir tal objetivo, foi adotada uma abordagem metodológica de caráter misto, combinando revisão de literatura com pesquisa empírica por meio da aplicação de questionário estruturado a 203 profissionais atuantes no setor financeiro, provenientes de diferentes regiões, setores econômicos e níveis de experiência. O instrumento de coleta contemplou questões fechadas e abertas, permitindo tanto a quantificação quanto a qualificação das percepções dos respondentes acerca das competências mais valorizadas e dos desafios enfrentados para o desenvolvimento profissional. Os principais resultados evidenciam a centralidade das habilidades técnicas relacionadas à inteligência artificial, machine learning, análise de dados, business intelligence, modelagem financeira e automação de processos. Simultaneamente, destacam-se como soft skills mais demandadas o pensamento estratégico, a adaptabilidade, o aprendizado contínuo, a inteligência emocional e a comunicação eficaz. Observa-se uma convergência entre teoria e prática quanto à valorização dessas competências, mas também a identificação de barreiras para a capacitação, como falta de tempo, recursos e orientação estratégica. A pesquisa revela, ainda, a necessidade de uma postura multidisciplinar e colaborativa do profissional de finanças, capaz de atuar com parceiro estratégico do negócio e agente de transformação organizacional. As principais implicações e contribuições do estudo residem na oferta de subsídios para o desenvolvimento de políticas de capacitação alinhadas às tendências tecnológicas e comportamentais, tanto para profissionais quanto para empresas e líderes de recursos humanos. Ao integrar análise teórica e dados empíricos, o trabalho contribui para o avanço do conhecimento sobre o perfil de competências demandadas no setor financeiro, orientando práticas de formação e desenvolvimento voltadas à sustentabilidade e competitividade das organizações no cenário digital.

Key Word: Finanças, Hard Skills, Soft Skills, Transformação Digital, Resiliência Digital.

Date of Submission: 06-03-2025

Date of Acceptance: 16-03-2025

I. Introdução

A transformação acelerada do ambiente de negócios, impulsionada principalmente pelo avanço tecnológico e pela crescente complexidade dos mercados, tem causado mudanças profundas na área financeira das organizações. O contexto atual é marcado pela digitalização e automação de processos, pela intensificação do uso de dados e pelo reposicionamento estratégico da função financeira, que deixa de ser meramente operacional para assumir um papel consultivo e de suporte à tomada de decisão (Sacco, 2004; Assaf Neto, 2018).

Essa evolução reflete a necessidade de adaptação dos profissionais de finanças, que passam a ser demandados não apenas pelo domínio de habilidades técnicas, mas também por competências comportamentais, tais como comunicação, pensamento estratégico, adaptabilidade, liderança e inteligência emocional (Gitman & Zutter, 2018; Goleman, 2012).

Nesse cenário, destaca-se a relevância de investigar quais são as habilidades e competências essenciais para o futuro da profissão financeira, considerando que a literatura aponta para uma convergência entre a valorização de hard skills e soft skills, em resposta às exigências de um mercado dinâmico, globalizado e cada vez mais orientado por tecnologia (Marr, 2016; Yoshinaga & Castro, 2023).

A emergência de novas tecnologias, como inteligência artificial, machine learning e automação robótica de processos, amplia a demanda por atualização contínua e por uma postura proativa frente à inovação. Ao mesmo tempo, a capacidade de interpretar dados, gerar insights estratégicos e construir relacionamentos interpessoais sólidos torna-se diferencial competitivo para o profissional de finanças, especialmente em ambientes organizacionais que valorizam a colaboração e a multidisciplinaridade (Freeman, 2010; Heckman & Kautz, 2012).

Neste cenário de mudanças aceleradas e constantes transformações, surge o conceito de "resiliência digital" como uma habilidade fundamental essencial para os profissionais de finanças (Digital US Coalition, 2020). Além de se adaptar às mudanças tecnológicas atuais, a resiliência digital representa a capacidade de

prosperar em meio à constante disrupção, integrando habilmente hard skills com soft skills (Marr, 2016; Yoshinaga & Castro, 2023). Este conceito vai além da mera sobrevivência no meio profissional, ele configura-se como um novo paradigma que redefine tanto a identidade quanto as práticas dos profissionais do setor financeiro no século XXI (World Economic Forum, 2020). A capacidade de se adaptar às mudanças digitais se reflete em saber incorporar novidades tecnológicas para se destacar no mercado e ao mesmo tempo manter e valorizar qualidades humanas essenciais, como criatividade, empatia e pensamento estratégico (Gitman & Zutter, 2018; Goleman, 2012).

Diante desse contexto, emerge a seguinte problemática de pesquisa: qual é o conjunto de habilidades técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) que se mostra essencial para os profissionais de finanças diante das transformações tecnológicas e organizacionais do setor, e de que forma essas competências podem ser desenvolvidas para garantir a sustentabilidade e a competitividade das organizações no futuro?

A relevância da investigação se justifica pela lacuna existente na literatura sobre a integração entre habilidades técnicas e comportamentais no setor financeiro, bem como pela necessidade de orientar tanto profissionais quanto organizações quanto às estratégias de desenvolvimento e capacitação alinhadas às tendências futuras. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo de mapear e analisar as habilidades e competências técnicas e comportamentais consideradas essenciais para o futuro dos profissionais de finanças, à luz das transformações digitais e das novas demandas do mercado de trabalho. Para tanto, estabelecem-se como objetivos específicos: a) identificar as principais hard skills e soft skills demandadas dos profissionais de finanças no contexto da transformação digital; b) analisar o impacto das inovações tecnológicas, como inteligência artificial e automação, nas funções e competências exigidas dos profissionais do setor financeiro; e c) investigar as principais barreiras e preferências relacionadas à capacitação contínua dos profissionais de finanças, propondo recomendações para o desenvolvimento dessas competências.

Para alcançar tais objetivos, o artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, que discute a transformação do cenário financeiro, as habilidades técnicas e comportamentais relevantes, bem como os desafios relacionados à capacitação profissional. Em seguida, detalha-se a metodologia adotada, de caráter misto, que combina revisão de literatura e pesquisa empírica com profissionais do setor.

Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, destacando-se o perfil dos respondentes, as competências mais valorizadas, o impacto da transformação digital e as principais barreiras à capacitação. Por fim, são sintetizadas as principais conclusões do estudo, acompanhadas de recomendações práticas para profissionais e organizações, limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras. Assim, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento sobre o desenvolvimento de competências no campo das finanças, oferecendo subsídios para a formação de profissionais aptos a enfrentar os desafios e oportunidades do futuro da profissão.

II. Referencial Teórico

A Transformação do Cenário Financeiro

A área financeira tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, impulsionada, sobretudo, pelo avanço da tecnologia e pela crescente necessidade de adaptação a um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. Três aspectos centrais destacam-se nesse processo de renovação: a digitalização e automação dos processos, a tomada de decisão baseada em dados e o papel estratégico assumido pela área financeira nas organizações contemporâneas.

A digitalização e automação dos processos financeiros representam um marco significativo na modernização das empresas. Tais inovações permitem a substituição de tarefas manuais e repetitivas por sistemas informatizados, proporcionando maior agilidade, precisão e segurança na gestão das informações financeiras. Ferramentas como sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) e softwares de automação de contas a pagar e receber têm se tornado indispensáveis para a eficiência operacional, reduzindo erros humanos e liberando os profissionais para atividades de maior valor agregado (Saccol, 2004).

Paralelamente, a tomada de decisão baseada em dados emerge como um diferencial competitivo. O acesso a grandes volumes de dados (big data) e o desenvolvimento de ferramentas analíticas avançadas permitem que gestores financeiros obtenham insights mais precisos e fundamentados para orientar as decisões estratégicas da organização (Marr, 2016). A análise de dados, aliada à inteligência artificial e ao machine learning, possibilita a identificação de tendências, a previsão de cenários e a mitigação de riscos, promovendo uma gestão financeira mais proativa e assertiva (Oliveira, 2024).

Neste contexto, o papel estratégico da área financeira ganha relevância. Deixando de ser apenas um setor operacional e de controle, a área financeira assume funções consultivas e de suporte à tomada de decisão, participando ativamente do planejamento e da definição dos rumos do negócio (Assaf Neto, 2018). O profissional de finanças, portanto, precisa desenvolver competências analíticas, tecnológicas e de comunicação, tornando-se um agente fundamental para a sustentabilidade e o crescimento organizacional (Gitman & Zutter, 2018).

Habilidades Técnicas Essenciais (Hard Skills)

No contexto da transformação digital e da crescente complexidade do ambiente de negócios, as habilidades técnicas, conhecidas como hard skills, tornam-se cada vez mais determinantes para o desempenho dos profissionais da área financeira. Dominar competências relacionadas à análise de dados, modelagem financeira, uso de plataformas digitais, automação e segurança da informação é fundamental para garantir a eficiência, a confiabilidade e a inovação nos processos financeiros das organizações.

A análise de dados e inteligência de negócios (Business Intelligence – BI) destaca-se como uma das competências mais valorizadas na atualidade. O uso de ferramentas de BI permite a coleta, o processamento e a visualização de grandes volumes de dados, facilitando a identificação de padrões, tendências e oportunidades de melhoria (Marr, 2016). Profissionais com habilidades em análise de dados são capazes de transformar informações brutas em insights estratégicos, contribuindo para uma tomada de decisão mais precisa e fundamentada (Sharma et al., 2014).

A modelagem financeira e projeções constitui outra habilidade essencial. Trata-se da capacidade de construir modelos matemáticos e financeiros que permitem simular cenários futuros, avaliar riscos e estimar retornos sobre investimentos (Assaf Neto, 2014). O domínio de técnicas de modelagem, como análise de sensibilidade, fluxo de caixa descontado e projeções orçamentárias, é indispensável para o planejamento financeiro e a sustentabilidade das organizações (Gitman & Zutter, 2018).

O conhecimento de ERPs e plataformas digitais de finanças também é imprescindível. Os sistemas integrados de gestão empresarial (Enterprise Resource Planning – ERP) centralizam e automatizam os processos financeiros, promovendo maior controle, transparência e eficiência operacional (Saccol et al., 2021). Além disso, a familiaridade com plataformas digitais de gestão financeira, como softwares de tesouraria, conciliação bancária e controle de despesas, amplia a capacidade de monitoramento e análise em tempo real.

A automação, RPA (Robotic Process Automation) e Inteligência Artificial revolucionam a execução das tarefas financeiras, eliminando atividades repetitivas e propensas a erros, ao mesmo tempo em que liberam os profissionais para funções mais analíticas e estratégicas. O domínio dessas tecnologias é cada vez mais exigido, pois permite ganhos expressivos de produtividade, redução de custos e aumento da precisão nas operações (Oliveira, 2024; Yoshinaga & Castro, 2023).

Por fim, a cibersegurança e a gestão de riscos assumem papel central diante da digitalização dos processos financeiros. A proteção dos dados e das informações sensíveis contra ameaças cibernéticas é uma demanda crescente, exigindo dos profissionais conhecimento sobre políticas de segurança, criptografia, compliance e gestão de riscos operacionais. A adoção de boas práticas de cibersegurança é essencial para garantir a integridade e a confiança nas operações financeiras (Yoshinaga & Castro, 2023).

Competências Comportamentais (Soft Skills)

No atual cenário empresarial, marcado por rápidas transformações tecnológicas e pela crescente complexidade dos mercados, as competências comportamentais, conhecidas como soft skills, assumem papel central na atuação dos profissionais da área financeira. Tais competências extrapolam o domínio técnico, tornando-se fundamentais para a construção de equipes de alta performance, para a promoção de ambientes colaborativos e para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (Lima, 2025).

A comunicação e o storytelling financeiro destacam-se como habilidades essenciais. O profissional de finanças precisa ser capaz de traduzir informações técnicas e dados complexos em narrativas claras, acessíveis e persuasivas, adaptando a mensagem ao perfil dos diferentes públicos internos e externos. O uso do storytelling financeiro contribui para engajar stakeholders, facilitar a compreensão dos resultados e apoiar a tomada de decisão baseada em evidências (Kaplan & Norton, 2004).

O pensamento estratégico e a visão de negócio são igualmente indispensáveis. Mais do que executar tarefas operacionais, espera-se que o profissional de finanças compreenda o contexto do negócio, antecipe tendências e contribua para a definição das diretrizes estratégicas da organização. Essa competência envolve a capacidade de analisar cenários, identificar oportunidades e propor soluções inovadoras alinhadas aos objetivos institucionais (Gitman & Zutter, 2018).

A adaptabilidade e o aprendizado contínuo tornaram-se requisitos fundamentais diante das constantes mudanças tecnológicas e regulatórias. O profissional deve estar disposto a aprender de forma permanente, atualizar-se em relação às melhores práticas do mercado e adaptar-se rapidamente a novos contextos e desafios. Essa postura favorece a resiliência e a capacidade de lidar com situações de incerteza e ambiguidade (Senge, 2006).

A liderança e a capacidade de influenciar são competências cada vez mais valorizadas, não apenas para cargos de gestão, mas em todos os níveis da organização. Liderar implica inspirar, motivar e orientar equipes para o alcance de resultados, bem como influenciar positivamente decisões e comportamentos. A liderança baseada em valores éticos e na construção de confiança fortalece o engajamento e a coesão dos times (Maxwell, 2011).

A colaboração e o relacionamento com stakeholders representam outra dimensão crítica das soft skills. O ambiente financeiro demanda interação constante com diferentes áreas da empresa, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e investidores. A habilidade de construir relacionamentos sólidos, baseados em respeito mútuo e cooperação, é fundamental para o sucesso das iniciativas e para a reputação institucional (Freeman, 2010).

Por fim, a inteligência emocional emerge como elemento-chave para a gestão de conflitos, para a tomada de decisões sob pressão e para o equilíbrio nas relações interpessoais. Profissionais emocionalmente inteligentes conseguem reconhecer e gerenciar suas próprias emoções, bem como compreender e influenciar as emoções dos outros, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Goleman, 2012).

Capacitação e Preparação para o Futuro

A capacitação e a preparação contínua dos profissionais da área financeira são fatores determinantes para a sustentabilidade e a competitividade das organizações no contexto atual, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, regulatórias e mercadológicas. O desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, aliado à adoção de métodos de aprendizagem inovadores e à superação de barreiras estruturais, revela-se imprescindível para a construção de carreiras sólidas e adaptáveis às demandas do futuro (Penhaki, 2021).

O desenvolvimento profissional contínuo assume papel central nesse processo. A busca por atualização constante, por meio de cursos de especialização, certificações, workshops, participação em eventos e comunidades de prática, é fundamental para manter-se alinhado às tendências e melhores práticas do setor financeiro (Senge, 2006). Além disso, o incentivo organizacional ao aprendizado, por meio de programas de educação corporativa e parcerias com instituições de ensino, contribui significativamente para o aprimoramento das equipes e para a retenção de talentos (Aroeira, 2023).

Quanto aos métodos de aprendizagem preferidos, observa-se uma valorização crescente de abordagens ativas e personalizadas, como o aprendizado baseado em problemas (problem-based learning), a aprendizagem experiencial e o uso de plataformas digitais interativas (Meister, 2018). O microlearning, os cursos online abertos (MOOCs) e as trilhas de desenvolvimento individualizadas têm se destacado por sua flexibilidade, acessibilidade e capacidade de adaptação às necessidades específicas dos profissionais (Ruas, 2014).

Entretanto, persistem barreiras para o desenvolvimento de competências, tais como a limitação de tempo, a resistência à mudança, a escassez de recursos financeiros e a dificuldade de acesso a conteúdos de qualidade (Meister, 2018). Além disso, a sobrecarga de informações e a falta de alinhamento entre as demandas do mercado e os conteúdos oferecidos por instituições de ensino podem dificultar a efetividade dos processos de capacitação (Penhaki, 2021). Superar tais desafios requer o engajamento de todos os stakeholders envolvidos (profissionais, organizações e instituições formadoras) na construção de ambientes de aprendizagem colaborativos e alinhados às exigências do mundo do trabalho.

No que tange às lacunas na literatura e direções futuras de pesquisa, destaca-se a necessidade de aprofundar os estudos sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino aplicadas ao contexto financeiro, bem como sobre o impacto das novas tecnologias no desenvolvimento de competências (Meister, 2018). Além disso, são recomendadas investigações que explorem a integração entre competências técnicas e comportamentais, a avaliação de resultados de programas de capacitação e a identificação de estratégias inovadoras para promover o aprendizado ao longo da vida (Penhaki, 2021).

III. Metodologia

O presente estudo adotou uma abordagem metodológica de caráter misto, combinando a revisão de literatura com a aplicação de questionário estruturado, a fim de proporcionar uma análise abrangente e aprofundada acerca das habilidades técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) demandadas dos profissionais de finanças. A opção pelo método misto justifica-se pela necessidade de triangulação de dados, permitindo a integração de informações teóricas consolidadas na literatura com percepções empíricas coletadas junto a profissionais atuantes no setor, conforme recomendações de Creswell e Clark (2018). Além disso, o delineamento misto favorece a compreensão tanto dos aspectos quantitativos quanto qualitativos do fenômeno investigado, ampliando a robustez e a validade dos resultados obtidos (Gil, 2019).

A pesquisa caracteriza-se, ainda, por seu caráter exploratório e descritivo. O caráter exploratório se evidencia na busca por identificar e compreender as principais habilidades e competências valorizadas no contexto financeiro, tema ainda incipiente na literatura. Já a natureza descritiva manifesta-se na intenção de mapear, detalhadamente, o perfil dos respondentes, suas percepções e experiências relacionadas ao desenvolvimento e à aplicação dessas competências em seu cotidiano profissional (Vergara, 2016).

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, elaborado a partir dos principais referenciais teóricos sobre habilidades técnicas e comportamentais no âmbito das finanças. O questionário foi composto por 25 questões fechadas, que permitiram a quantificação das percepções dos participantes acerca da importância, frequência e desafios relacionados às habilidades e competências essenciais para o futuro de finanças, bem como à identificação de tendências e padrões no universo pesquisado.

Complementarmente, foram incluídas 2 questões abertas, destinadas à coleta de comentários qualitativos, possibilitando aos respondentes expressarem opiniões, experiências e sugestões de forma livre, enriquecendo a análise com dados de natureza subjetiva e interpretativa.

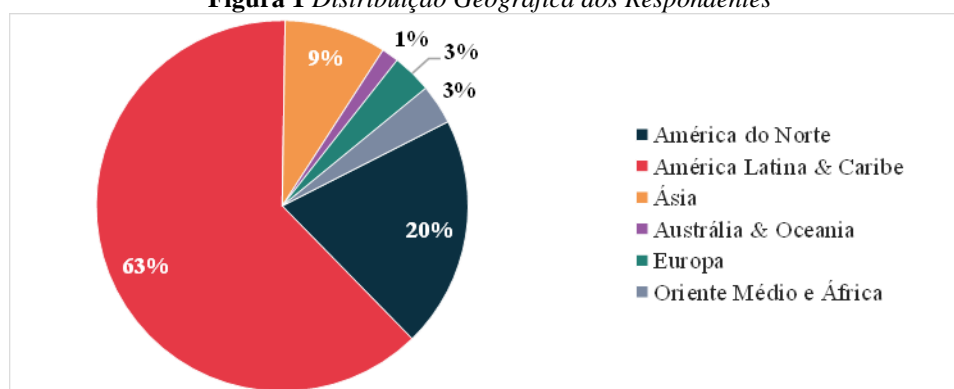
A coleta de dados foi realizada por meio da divulgação do questionário em plataformas digitais, incluindo redes sociais profissionais, grupos de discussão e e-mails direcionados a profissionais da área de finanças. O instrumento esteve disponível em versões em português e inglês, com o intuito de ampliar o alcance e a diversidade da amostra. Ao todo, foram obtidas 203 respostas válidas, distribuídas entre diferentes setores econômicos e níveis de experiência, o que contribuiu para a representatividade e a abrangência dos resultados. A estratégia de divulgação buscou garantir a heterogeneidade da amostra e contemplar distintos perfis profissionais, alinhando-se às boas práticas de pesquisa em ciências sociais aplicadas (Sampieri et al., 2013).

IV. Resultados E Discussão

Perfil dos Respondentes

A Figura 1 mostra a composição regional dos participantes da pesquisa referente às habilidades e competências essenciais para o futuro dos profissionais de finanças. Observa-se que a maior parcela dos respondentes está concentrada na região da América Latina e Caribe, representando 63% do total da amostra, o que evidencia a predominância desse grupo no estudo e sugere uma significativa influência das características socioculturais e econômicas dessa região na análise das competências comportamentais em finanças.

Figura 1 Distribuição Geográfica dos Respondentes

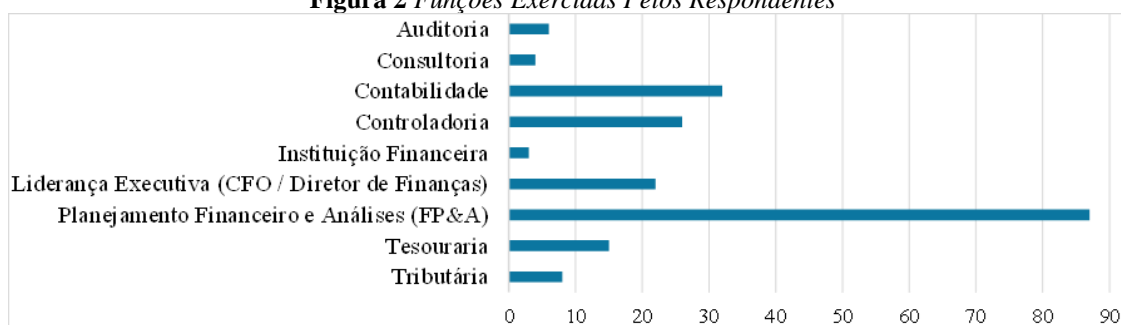


Nota. Elaboração do autor.

Em seguida, destaca-se a participação da América do Norte, que corresponde a 20% dos respondentes, demonstrando a relevância deste polo econômico global no contexto da pesquisa. A Ásia aparece como a terceira maior representatividade, com 9%. Outras regiões, como Europa, Austrália e Oceania, bem como Oriente Médio e África, apresentam participações percentuais mais discretas, variando entre 1% e 3%, o que sugere uma diversidade geográfica, embora menos expressiva, de profissionais inseridos em diferentes realidades de mercado.

Em relação à distribuição dos participantes da pesquisa de acordo com suas áreas de atuação no setor financeiro, observa-se uma predominância significativa de profissionais de Planejamento Financeiro e Análises (FP&A) que representam o maior contingente da amostra, evidenciando a centralidade dessas atividades no universo pesquisado. Destaca-se, ainda, uma expressiva participação de profissionais das áreas de Contabilidade e Controladoria, indicando a relevância dessas funções para a compreensão das habilidades comportamentais no contexto financeiro.

Figura 2 Funções Exercidas Pelos Respondentes

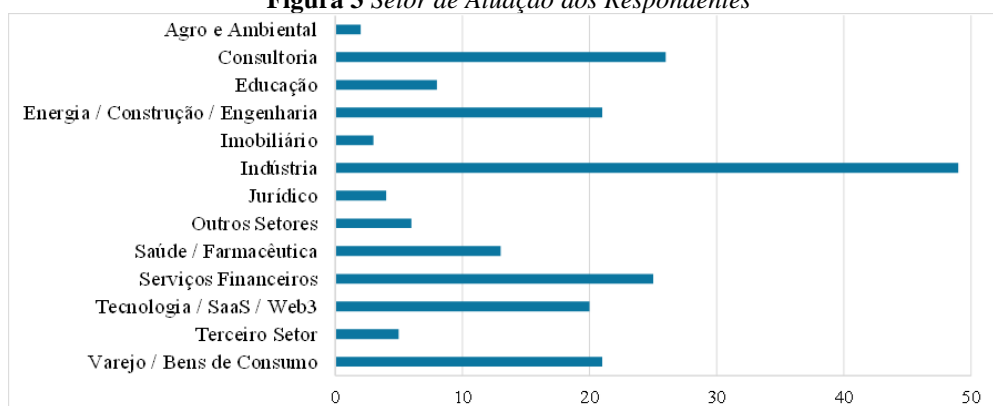


Nota. Elaboração do autor.

Outras funções, como Tesouraria, Liderança Executiva (CFO/ Diretor de Finanças), Auditoria, também apresentam representatividade, ainda que em menor escala, sugerindo a presença de respondentes em posições estratégicas e de liderança, cuja atuação demanda elevado grau de competências interpessoais e de gestão. As demais áreas aparecem com participações mais modestas, refletindo a diversidade de funções existentes no setor, mas também a concentração da amostra em determinados segmentos. Essa distribuição evidencia que a pesquisa contempla uma ampla gama de posições profissionais, abrangendo desde funções operacionais até cargos de liderança, o que contribui para a robustez e a validade dos resultados obtidos sobre competências técnicas e comportamentais financeiro essenciais para o futuro de finanças.

Quanto aos segmentos econômicos nos quais os profissionais de finanças participantes da pesquisa estão inseridos, a diversidade evidenciada permite uma análise abrangente sobre as habilidades comportamentais demandadas em diferentes contextos organizacionais. Observa-se que os setores de Indústria, Consultoria, Serviços Financeiros, Varejo/Bens de Consumo se destacam por concentrarem a maior parte dos respondentes, refletindo a relevância dessas áreas na composição da amostra e, possivelmente, na dinâmica do mercado financeiro contemporâneo.

Figura 3 Setor de Atuação dos Respondentes



Nota. Elaboração do autor.

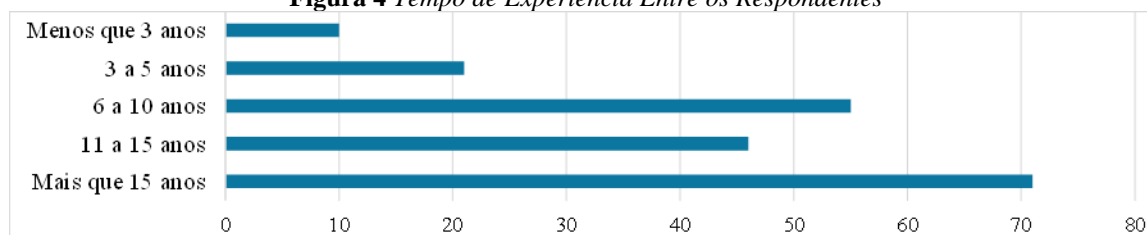
A expressiva participação do setor industrial aponta para a importância das competências interpessoais e de gestão em ambientes produtivos, onde a complexidade operacional exige profissionais capazes de liderar equipes, solucionar conflitos e adaptar-se a mudanças constantes. Da mesma forma, a presença significativa de profissionais em Serviços Financeiros e Consultoria reforça a centralidade da comunicação, do pensamento crítico e da capacidade de negociação no desempenho eficaz dessas funções, especialmente diante das demandas por inovação e relacionamento com clientes e parceiros.

O setor de Tecnologia também apresenta representatividade elevada, o que sugere uma crescente valorização das soft skills em ambientes marcados pela transformação digital e pela necessidade de integração entre áreas técnicas e de negócios. A área de Saúde/Farmacêutica, por sua vez, destaca-se pela complexidade regulatória e pela importância do trabalho em equipe multidisciplinar, aspectos que exigem habilidades técnicas e comportamentais diferenciadas dos profissionais de finanças atuantes nesse segmento. Outros setores, como Energia, Construção e Engenharia, igualmente relevantes na amostra, ressaltam a transversalidade das soft skills, independentemente do ramo de atuação, indicando que competências como adaptabilidade, resiliência e liderança são valorizadas em múltiplos contextos.

Além desses setores de maior destaque, a figura 3 revela a participação de respondentes provenientes de áreas como Terceiro Setor, Educação, Jurídico, Imobiliário, entre outros.

Quanto ao tempo de experiência dos profissionais de finanças participantes da pesquisa, observa-se que a amostra é composta predominantemente por indivíduos com considerável tempo de experiência, sendo que a faixa de mais de 15 anos concentra o maior número de respondentes, seguida pelas categorias de 6 a 10 anos e de 11 a 15 anos de experiência. Esse predomínio de profissionais com trajetória consolidada evidencia que o estudo sobre habilidades técnicas e comportamentais está alicerçado em percepções de indivíduos que vivenciaram diferentes cenários organizacionais e desafios ao longo do tempo, o que potencializa a robustez e a profundidade das análises sobre hard e soft skills no ambiente financeiro.

Figura 4 Tempo de Experiência Entre os Respondentes



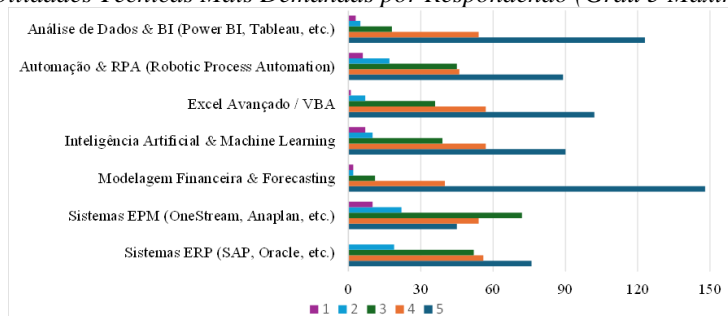
Nota. Elaboração do autor.

A presença significativa de respondentes com mais de 15 anos de experiência, bem como daqueles com 6 a 10 anos, sugere que o desenvolvimento e a valorização das competências interpessoais e socioemocionais se tornam cada vez mais evidentes com o avanço da carreira, especialmente em posições que demandam liderança, tomada de decisão e gestão de equipes. Por outro lado, verifica-se uma participação menos expressiva de profissionais com menos de 3 anos de experiência, o que pode indicar tanto uma menor inserção de recém-ingressos no mercado de trabalho financeiro na amostra quanto uma possível tendência de maior interesse ou disponibilidade para responder à pesquisa entre profissionais mais experientes. As faixas intermediárias, como 3 a 5 anos de experiência, também apresentam representatividade relevante, demonstrando que o estudo contempla diferentes estágios de maturidade profissional.

Habilidades Técnicas mais demandadas

A Figura 5 apresenta de maneira clara a distribuição das percepções dos profissionais de finanças quanto à importância atribuída a diferentes competências técnicas no exercício de suas funções. Observa-se, a partir dos dados representados por barras horizontais, que há uma prevalência marcante da atribuição do grau máximo (5) para determinadas habilidades, evidenciando uma tendência de valorização de competências específicas em detrimento de outras menos destacadas.

Figura 5 Habilidades Técnicas Mais Demandas por Respondendo (Grau 5 Máximo e 1 Mínimo)



Nota. Elaboração do autor.

Dentre as habilidades elencadas, “Modelagem Financeira & Forecasting” desponta como a mais valorizada, com a maior concentração de respostas no grau 5, sinalizando o reconhecimento de sua importância fundamental no setor financeiro. A expressiva frequência de atribuição do grau máximo a essa competência revela a percepção dos respondentes de que o domínio dessas técnicas é determinante para a prática profissional. De fato, consultorias líderes como McKinsey e EY consistentemente ressaltam que a modelagem financeira e o forecasting preciso são cruciais para a tomada de decisões estratégicas informadas e para a obtenção de vantagem competitiva (EY, n.d.; McKinsey, 2020). Essas práticas permitem às organizações não apenas prever cenários futuros com maior acurácia, mas também avaliar riscos, otimizar a alocação de recursos e melhorar o desempenho geral do negócio, sendo vistas como vitais para navegar na complexidade do ambiente econômico atual. Em seguida, a habilidade de “Análise de Dados & BI (Power BI, Tableau, etc.)” também se destaca, com grande número de respostas nos graus 4 e 5, indicando a crescente demanda por profissionais capazes de extrair valor de grandes volumes de dados e de utilizar ferramentas analíticas avançadas para apoiar a gestão financeira.

Outras competências técnicas, como “Inteligência Artificial & Machine Learning”, “Automação & RPA (Robotic Process Automation)” e “Excel Avançado/VBA”, apresentam uma distribuição mais equilibrada entre os graus 3, 4 e 5, o que sugere que, embora sejam consideradas relevantes, não alcançam o mesmo patamar de prioridade das habilidades anteriormente mencionadas. Isso pode ser interpretado como uma valorização das competências tradicionais, mas com reconhecimento de que o contexto atual exige um alinhamento progressivo com as inovações tecnológicas. Da mesma forma, habilidades relacionadas ao uso de sistemas EPM (OneStream,

Anaplan, etc.) e sistemas ERP (SAP, Oracle, etc.) aparecem com menor frequência nos graus mais elevados, o que pode indicar que, embora importantes para a operação e integração dos processos financeiros, não são vistas como diferenciais estratégicos diante do avanço das tecnologias emergentes.

A análise da figura evidencia, portanto, uma clara orientação dos profissionais de finanças para a adoção e o aprofundamento em competências ligadas à análise de dados e automação, em consonância com as exigências de um mercado cada vez mais digital e orientado por dados. O predomínio dessas habilidades nas respostas de maior grau sugere que a atualização constante e o desenvolvimento técnico nessas áreas constituem fatores essenciais para a competitividade e a sustentabilidade das carreiras em finanças. A distribuição das respostas reforça ainda a importância de um perfil profissional adaptável, capaz de integrar conhecimentos tradicionais a novas tecnologias, acompanhando as transformações que caracterizam o ambiente financeiro contemporâneo.

Em relação às habilidades técnicas consideradas mais críticas para a próxima década, o levantamento, que buscou identificar a competência técnica de maior relevância para o futuro da área, evidencia que “Inteligência Artificial & Machine Learning” desponta como a escolha predominante entre os respondentes, acumulando o maior número de menções, o que evidencia o reconhecimento de sua relevância central para o futuro da profissão. Esta escolha reflete o reconhecimento do impacto transformador dessas tecnologias, que têm potencial para revolucionar não apenas a automação de processos, mas também a análise preditiva e a geração de valor estratégico nas organizações financeiras.

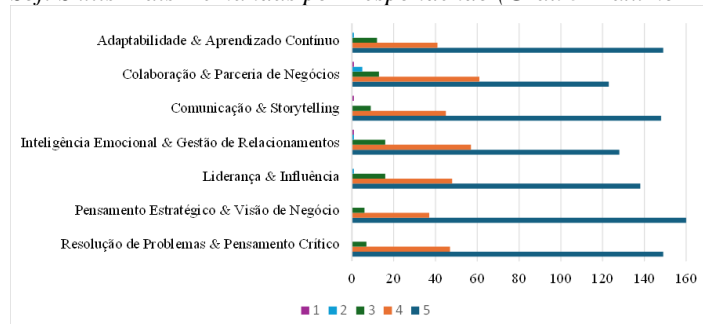
Em segundo plano, observa-se a expressiva valorização da “Análise de Dados & Business Intelligence (BI)”, representada por ferramentas como Power BI e Tableau, o que indica a importância crescente da capacidade analítica e do domínio de soluções tecnológicas que permitam extrair, tratar e interpretar dados em larga escala. A soma das respostas relacionadas à análise de dados e BI reforça a ideia de que o setor financeiro está cada vez mais orientado por dados, e que a habilidade de transformar grandes volumes de informação em insights acionáveis será um diferencial competitivo fundamental. Autores como Marr (2022) ressaltam que a capacidade de interpretar dados complexos e transformá-los em informações estratégicas é uma competência fundamental para os profissionais de finanças contemporâneos.

Outras competências técnicas, como “Modelagem Financeira & Forecasting” e “Automação & RPA (Robotic Process Automation)”, também aparecem entre as mais mencionadas, embora em menor escala. A presença dessas habilidades sugere que, além das tecnologias emergentes, ainda há espaço para o reconhecimento de competências tradicionais e de automação de processos, essenciais para a eficiência operacional e para a elaboração de estratégias financeiras robustas. Habilidades como o uso avançado de Excel/VBA, sistemas ERP e EPM, apesar de mencionadas, apresentam frequência significativamente menor, o que pode indicar uma tendência de substituição gradual dessas ferramentas por soluções mais integradas e inteligentes, alinhadas à transformação digital do setor. Willcocks, Lacity e Craig (2017) demonstram que a automação robótica de processos tem promovido ganhos substanciais de produtividade e redução de custos em departamentos financeiros, ao mesmo tempo em que libera profissionais para atividades de maior valor agregado.

Soft Skills mais valorizadas

A figura 6 apresentada ilustra a distribuição das respostas de profissionais de finanças quanto ao grau de demanda percebida para diferentes soft skills. Observa-se que, de modo geral, todas as competências analisadas receberam uma concentração expressiva de avaliações no grau 5, indicando uma percepção amplamente positiva e uma valorização elevada dessas habilidades no contexto profissional contemporâneo das finanças. Segundo Klaus (2010), as soft skills têm se tornado cada vez mais determinantes para o sucesso profissional, especialmente em áreas que exigem alta capacidade analítica e adaptabilidade, como o setor financeiro. Entre as soft skills avaliadas, destacam-se “Pensamento Estratégico e Visão de Negócio”, “Adaptabilidade e Aprendizado Contínuo”, e “Resolução de Problemas & Pensamento Crítico”, que receberam o maior número de avaliações máximas, evidenciando a centralidade dessas competências para o desempenho e sucesso dos profissionais da área.

Figura 6 *Soft Skills Mais Demandas por Respondendo (Grau 5 Máximo E 1 Mínimo)*



Nota. Elaboração do autor.

A competência “Pensamento Estratégico & Visão de Negócio” desponta como a mais demandada, refletindo a necessidade de profissionais capazes de alinhar suas atividades operacionais à visão ampla do negócio, antecipando tendências e contribuindo para a sustentabilidade e crescimento organizacional. Em seguida, “Adaptabilidade & Aprendizado Contínuo” aparece como uma habilidade fundamental, o que pode ser interpretado como resposta à volatilidade e às constantes transformações do ambiente financeiro, exigindo dos profissionais uma postura proativa frente à inovação e à aprendizagem constante. Da mesma forma, “Inteligência Emocional & Gestão de Relacionamentos” se mostra altamente valorizada, indicando que, além das competências técnicas, a capacidade de gerir emoções e construir relações interpessoais sólidas é vista como essencial para o êxito na carreira. Heckman e Kautz (2012) evidencia que competências não cognitivas, como resiliência, proatividade e capacidade de resolução de problemas, impactam diretamente a performance dos profissionais e a geração de valor para as organizações.

Os dados revelam que "Adaptabilidade & Aprendizado Contínuo" figura entre as competências mais valorizadas pelos respondentes, evidenciando seu papel como pilar fundamental da resiliência digital no contexto financeiro. Esta capacidade de absorver mudanças e evoluir continuamente representa o núcleo da redefinição profissional observada no setor. A resiliência digital, manifestada através da integração entre competências técnicas e comportamentais (Digital US Coalition, 2020), emerge como fator determinante para a sustentabilidade das carreiras em um ambiente caracterizado por disrupções tecnológicas constantes e pela crescente complexidade dos mercados.

Outras competências, como “Comunicação & Storytelling” e “Colaboração & Parceria de Negócios”, também apresentam elevados índices de avaliação máxima, ressaltando a importância do trabalho em equipe, da comunicação clara e da capacidade de transmitir informações complexas de forma acessível. “Liderança & Influência” e “Inteligência Emocional & Gestão de Relacionamentos” completam o quadro, igualmente reconhecidas como relevantes, ainda que com ligeira variação na distribuição das avaliações em relação às demais.

Ao comparar esses resultados com a literatura especializada, observa-se uma convergência significativa entre a percepção dos profissionais de finanças e os achados acadêmicos recentes sobre o tema. No que diz respeito à percepção sobre o impacto futuro dessas habilidades, a análise das respostas abertas reforça o destaque para “Pensamento Estratégico & Visão de Negócio”, frequentemente apontada como a soft skill de maior impacto para o sucesso dos profissionais de finanças nos próximos 10 anos. Tal resultado sugere uma convergência entre a demanda atual e as expectativas futuras, sinalizando que a capacidade de pensar estrategicamente e compreender o contexto de negócios será cada vez mais determinante para a atuação dos profissionais da área.

Impacto da Transformação Digital

A análise dos dados apresentados revela uma percepção predominantemente convergente entre os profissionais de finanças quanto ao impacto das tecnologias emergentes sobre as funções financeiras na próxima década. A esmagadora maioria dos respondentes acredita que essas inovações tecnológicas irão aumentar a eficiência operacional e reduzir o trabalho manual, evidenciando uma expectativa de transformação positiva nos processos rotineiros e na produtividade das equipes financeiras. Esse entendimento sugere uma valorização do potencial das tecnologias para otimizar tarefas repetitivas, liberar tempo dos profissionais e direcionar esforços para atividades de maior valor agregado.

Outro ponto amplamente destacado nas respostas é a convicção de que, paralelamente ao aumento da eficiência, as novas tecnologias exigirão dos profissionais de finanças o desenvolvimento de habilidades em dados e tecnologia. Essa preocupação reflete uma consciência coletiva de que as competências técnicas tradicionais não serão mais suficientes. Será imprescindível que os profissionais aprimorem suas capacidades analíticas, digitais e de interpretação de dados para se manterem relevantes e competitivos no mercado de trabalho. Tal tendência indica uma valorização crescente das soft skills relacionadas à adaptabilidade, aprendizagem contínua e pensamento crítico, elementos cada vez mais essenciais na atuação financeira contemporânea.

De acordo com Davenport e Kirby (2016), a automação e a inteligência artificial tendem a transformar profundamente as funções profissionais, sobretudo em áreas que lidam intensamente com dados e processos estruturados, como é o caso das finanças. Os autores destacam que, embora haja um potencial de substituição de tarefas rotineiras, há também uma ampliação das possibilidades de atuação estratégica, exigindo dos profissionais habilidades cognitivas superiores e competências interpessoais. Essa perspectiva é corroborada por Brynjofsson e McAfee (2014), que argumentam que a digitalização dos processos financeiros não elimina a necessidade do fator humano, mas exige uma reorientação das competências para áreas como análise crítica, criatividade e resolução de problemas complexos.

Adicionalmente, uma parcela significativa dos participantes vislumbra a criação de novas funções financeiras que ainda não existem, associando a transformação digital à emergência de novos perfis profissionais e especializações. Esse dado reforça a ideia de que o avanço tecnológico não apenas modifica a natureza das funções existentes, mas também impulsiona a inovação e a diversificação de carreiras dentro do setor financeiro. Autores como Arntz, Gregory e Zierahn (2016) sugerem que, embora a automação possa levar à extinção de

determinadas funções, há uma tendência de requalificação e migração dos profissionais para novas áreas, especialmente aquelas que exigem julgamento humano e competências socioemocionais

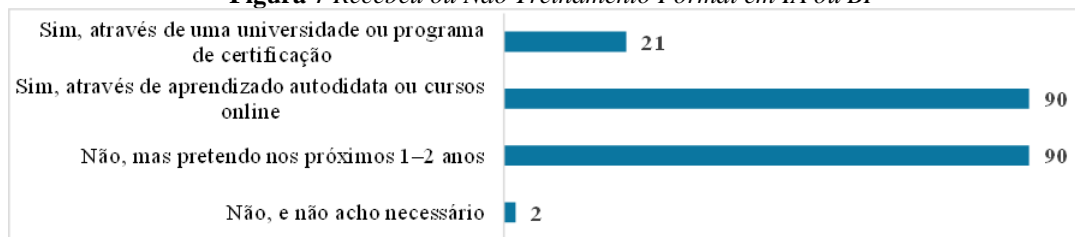
Diante do exposto, pode-se afirmar que os resultados da pesquisa dialogam de forma consistente com a literatura acadêmica, reforçando a compreensão de que a tecnologia, longe de ser um fator exclusivamente substitutivo, atua como catalisador de mudanças estruturais que valorizam tanto as competências técnicas quanto as habilidades comportamentais.

Capacitação: Preferências e Barreiras

Em relação ao panorama sobre a capacitação em habilidades voltadas para análise de dados, inteligência artificial e business intelligence, observa-se que uma parcela significativa dos respondentes ainda não recebeu treinamento formal nessas áreas, mas manifesta intenção de buscar qualificação nos próximos um a dois anos. Essa intenção é notadamente expressa por meio da preferência por cursos online, como os oferecidos por plataformas como Coursera, Udemy e LinkedIn Learning, além de certificações reconhecidas internacionalmente, como CFA, CMA, CPA e FPAC. Os programas acadêmicos tradicionais, como MBA e mestrado, também figuram entre os métodos de aprendizagem preferidos, embora em menor escala, indicando que a flexibilidade, a praticidade e o custo-benefício dos cursos online têm sido fatores determinantes para a escolha dos profissionais.

No que diz respeito aos métodos de aprendizagem, essa tendência reflete uma busca por soluções de capacitação mais acessíveis, flexíveis e alinhadas à rotina dinâmica dos profissionais de finanças. Carnevale e Smith (2013) destacam que as certificações profissionais têm se consolidado como credenciais valorizadas no setor financeiro, funcionando como sinalizadores de competência e atualização perante empregadores. A preferência por cursos online e certificações encontra respaldo em pesquisas que apontam o ensino a distância como alternativa eficiente para a capacitação continuada, sobretudo por sua flexibilidade e capacidade de atualização rápida frente às mudanças do mercado (Bates, 2015).

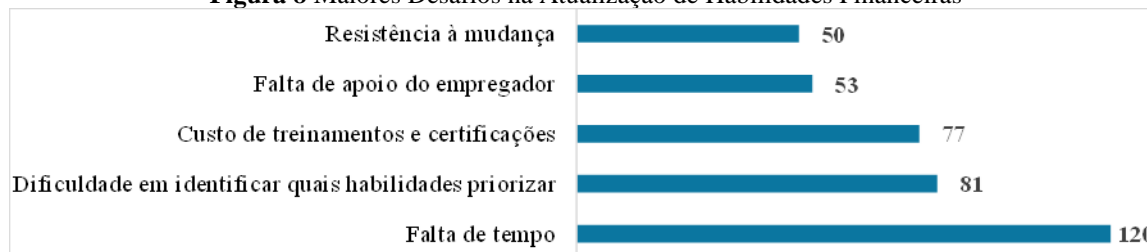
Figura 7 *Recebeu ou Não Treinamento Formal em IA ou BI*



Nota. Elaboração do autor.

Os principais desafios enfrentados para a atualização de habilidades são recorrentes e apontam para barreiras estruturais e organizacionais. A falta de tempo é, de longe, o obstáculo mais citado, seguida identificar quais habilidades devem ser priorizadas, indicando certa incerteza ou falta de orientação estratégica quanto às competências mais relevantes para o futuro da profissão. Além disso, custo dos treinamentos e certificações, o que sugere que, apesar do interesse em se qualificar, muitos profissionais esbarram em limitações impostas tanto pela carga de trabalho quanto pelas restrições orçamentárias pessoais ou institucionais.

Figura 8 *Maiores Desafios na Atualização de Habilidades Financeiras*



Nota. Elaboração do autor.

Outros desafios mencionados incluem a resistência à mudança, a falta de apoio do empregador e, em menor escala, a percepção de que o treinamento não é necessário. Segundo Kotter (2012) essa resistência é frequentemente apontada como um entrave à adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras, exigindo não apenas treinamentos técnicos, mas também iniciativas de gestão da mudança e cultura organizacional.

A análise dos dados permite inferir que, embora haja uma clara consciência sobre a importância da atualização e do desenvolvimento contínuo, os profissionais de finanças ainda enfrentam um contexto desafiador

para a aquisição de novas competências. A predominância da preferência por cursos online e certificações reflete a necessidade de soluções educacionais que conciliem qualidade, flexibilidade e custo acessível. Por outro lado, as barreiras identificadas sugerem a necessidade de políticas institucionais mais robustas de incentivo à formação continuada, bem como de estratégias que orientem os profissionais na escolha das habilidades mais alinhadas às transformações tecnológicas e comportamentais do setor financeiro.

Análise Qualitativa das respostas abertas

A análise descritiva das respostas apresentadas evidencia um consenso marcante sobre a necessidade de adaptação constante dos profissionais de finanças diante das transformações tecnológicas e das mudanças no mercado. A maior parte dos participantes enfatiza a importância do aprendizado contínuo, destacando que o domínio de novas ferramentas tecnológicas, como inteligência artificial, automação de processos, análise de dados e business intelligence, tornou-se um diferencial indispensável. Ferramentas como Power BI, Python, SQL e RPA são frequentemente citadas como essenciais para a atuação estratégica na área, sinalizando uma clara valorização das competências digitais e analíticas.

Além das habilidades técnicas, as chamadas soft skills assumem papel central nas recomendações. Destacam-se atributos como adaptabilidade, resiliência, comunicação eficaz, inteligência emocional, pensamento crítico, capacidade de liderança e visão estratégica. Os respondentes reconhecem que, embora a tecnologia otimize e automatize tarefas operacionais, o valor do profissional de finanças reside cada vez mais na sua capacidade de interpretar dados, gerar insights estratégicos, influenciar decisões e construir relacionamentos interpessoais sólidos, tanto dentro quanto fora da organização. Essa ênfase nas competências comportamentais está alinhada com o que aponta a literatura acadêmica recente, que destaca a crescente valorização das soft skills no ambiente corporativo contemporâneo, especialmente em setores impactados pela transformação digital. Segundo Hecklau et al. (2016), a digitalização dos processos produtivos e administrativos intensifica a necessidade de habilidades como flexibilidade, colaboração e resolução de problemas, tornando essas competências tão relevantes quanto o domínio técnico.

Outro ponto recorrente é a relevância do domínio do inglês e de outros idiomas, especialmente para aqueles que almejam atuar em ambientes multinacionais. A atualização sobre tendências globais, regulamentações, compliance, ESG (ambiental, social e governança), blockchain, fintechs e open banking também é vista como fundamental para manter a competitividade e a relevância no setor. Conforme destacado por World Economic Forum (2020), a fluência em línguas estrangeiras e o conhecimento sobre tendências globais são fatores que diferenciam os profissionais em um mercado cada vez mais internacionalizado e dinâmico, onde as fronteiras entre áreas técnicas, regulatórias e estratégicas se tornam cada vez mais tênues.

Os participantes alertam que o futuro das finanças será marcado por uma convergência entre tecnologia, estratégia e inteligência de negócios, exigindo do profissional uma postura multidisciplinar e colaborativa. A automatização crescente das tarefas rotineiras libera tempo para análises mais profundas e para o desenvolvimento de soluções inovadoras, sendo fundamental que o profissional saiba utilizar esse tempo de forma produtiva, focando em atividades que agreguem valor ao negócio. Essa perspectiva encontra respaldo em estudos como o de Davenport e Harris (2017), que ressaltam o papel estratégico do profissional de finanças na geração de valor por meio da análise avançada de dados e da integração entre áreas, destacando que a automação de processos deve ser encarada como uma oportunidade para a atuação mais consultiva e menos operacional.

Há, ainda, uma preocupação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental e ética, sugerindo que o crescimento sustentável na carreira depende não apenas do aprimoramento técnico e comportamental, mas também do cuidado com o bem-estar individual e coletivo. Nesse sentido, autores como Goleman (2013) reforçam que a inteligência emocional e a atenção ao bem-estar são componentes essenciais para o desempenho sustentável e para a liderança eficaz, sobretudo em ambientes de alta pressão e constante mudança, como é o caso do setor financeiro.

Por fim, ressalta-se que a busca por certificações, especializações e networking estratégico são estratégias recomendadas para o desenvolvimento contínuo. O profissional de finanças do futuro é descrito como aquele que alia conhecimento técnico robusto, habilidades interpessoais desenvolvidas e capacidade de adaptação ágil às mudanças, atuando como parceiro estratégico do negócio e agente de transformação organizacional. Dessa forma, a pesquisa evidencia que, para prosperar em um cenário dinâmico e competitivo, é imprescindível investir tanto em hard skills quanto em soft skills, adotando uma mentalidade aberta ao aprendizado e à inovação constante. Essa visão é corroborada por estudos como o de Frey e Osborne (2017), que apontam que profissões com alta intensidade de tarefas cognitivas e interpessoais têm maior resiliência frente à automação, reforçando a importância do desenvolvimento integral do profissional de finanças para enfrentar os desafios do futuro.

Síntese: Teoria vs. Prática

A análise comparativa entre a teoria apresentada no referencial teórico e os resultados empíricos obtidos neste estudo revela pontos de convergência e divergência relevantes para a compreensão das competências

essenciais ao profissional de finanças no contexto contemporâneo. A literatura destaca, de modo recorrente, a importância de habilidades técnicas (hard skills), como análise de dados, domínio de ferramentas tecnológicas, automação e cibersegurança (Gitman & Zutter, 2018; Oliveira, 2024), bem como competências comportamentais (soft skills), a exemplo de comunicação, pensamento crítico, adaptabilidade e liderança (Goleman, 2012; Heckman & Kautz, 2012; Marr, 2016).

Os dados coletados junto aos profissionais do setor financeiro corroboram, em grande medida, as tendências apontadas pela teoria, especialmente no que tange à valorização crescente das competências digitais e da capacidade analítica. Observa-se, contudo, que a prática evidencia nuances específicas, como a predominância da necessidade de atualização constante frente à rápida evolução tecnológica e a dificuldade de acesso a capacitações de qualidade, aspectos menos enfatizados na literatura. A seguir, a Tabela 1 sintetiza o comparativo entre as competências destacadas na teoria e aquelas mais evidenciadas na prática pelos respondentes da pesquisa:

Tabela 1 Comparativo Entre Competências Destacadas na Teoria e na Prática

Competências	Ênfase na Teoria	Ênfase na Prática (Pesquisa)	Observações
Análise de Dados	Alta	Alta	Forte convergência
Automação de Processos	Alta	Média	Prática limitada por recursos
Cibersegurança	Média	Baixa	Menor percepção prática
Comunicação	Alta	Alta	Forte convergência
Pensamento Crítico	Alta	Média	Prática menos expressiva
Adaptabilidade	Média	Alta	Prática destaca mais que teoria
Liderança	Média	Média	Convergência moderada
Inteligência Emocional	Média	Média	Convergência moderada
Atualização Contínua	Média	Alta	Prática enfatiza mais que teoria

Nota. Elaboração do autor.

De acordo com os dados apresentados, constata-se que competências como análise de dados e comunicação apresentam forte alinhamento entre teoria e prática, sendo amplamente reconhecidas como essenciais tanto pela literatura quanto pelos profissionais atuantes. Por outro lado, a automação de processos e a cibersegurança, embora destacadas teoricamente, encontram barreiras práticas relacionadas à limitação de recursos tecnológicos e à falta de treinamento específico nas organizações pesquisadas (Marr, 2016).

Destaca-se ainda que a adaptabilidade e a necessidade de atualização contínua foram mais enfatizadas pelos respondentes do que pela literatura, sugerindo que o ritmo acelerado das transformações no setor financeiro impõe desafios adicionais à prática profissional. Tais achados indicam a importância de políticas institucionais voltadas à capacitação permanente e ao desenvolvimento de competências comportamentais, além do incentivo ao uso de tecnologias emergentes.

V. Conclusão

O presente estudo buscou mapear e analisar as habilidades e competências essenciais para o futuro dos profissionais de finanças, considerando o impacto das transformações tecnológicas e organizacionais no setor. Os resultados obtidos evidenciam a convergência entre teoria e prática no que tange à valorização crescente tanto das habilidades técnicas quanto das competências comportamentais, refletindo as demandas de um mercado cada vez mais dinâmico, digitalizado e orientado por dados. Destaca-se, entre as hard skills, a centralidade da inteligência artificial e do machine learning, seguidas pela análise de dados, business intelligence, modelagem financeira, automação de processos e domínio de plataformas digitais. Tais competências são vistas como indispensáveis para a eficiência operacional, a precisão das análises e a geração de valor estratégico, corroborando a literatura que aponta para a necessidade de atualização contínua frente às inovações tecnológicas.

No âmbito das soft skills, o estudo revelou que competências como pensamento estratégico, visão de negócio, adaptabilidade, aprendizado contínuo, inteligência emocional e gestão de relacionamentos são amplamente reconhecidas como determinantes para o sucesso dos profissionais de finanças. A comunicação eficaz, a capacidade de colaboração, a liderança e a resolução de problemas complexos também se destacam, demonstrando que o diferencial competitivo do futuro reside na integração entre o domínio técnico e o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Observa-se, ainda, que a adaptabilidade e a busca por atualização constante foram mais enfatizadas na prática do que na teoria, indicando o ritmo acelerado das mudanças e a necessidade de resiliência diante de cenários incertos.

A análise qualitativa das respostas reforça a percepção de que o profissional de finanças do futuro deverá adotar uma postura multidisciplinar, colaborativa e orientada à inovação, atuando como parceiro estratégico do negócio e agente de transformação organizacional. O domínio do inglês e de outros idiomas, a atenção às tendências globais e a preocupação com temas como ESG e compliance surgem como diferenciais relevantes para a atuação em ambientes multinacionais e regulatórios complexos. Além disso, destaca-se a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental e ética, elementos fundamentais para o desempenho sustentável e a liderança eficaz.

Conclui-se que a “resiliência digital” é fundamental para o futuro dos profissionais de finanças, manifestando-se na habilidade de equilibrar a aplicação de novas tecnologias com a convergência entre competências técnicas avançadas e habilidades comportamentais (Digital US Coalition, 2020). Esta integração redefine o profissional financeiro, exigindo a combinação de adaptabilidade e pensamento estratégico com o domínio de ferramentas como IA e análise de dados (Gitman & Zutter, 2018; Marr, 2016; Yoshinaga & Castro, 2023). Organizações que fomentarem essa resiliência estarão mais bem posicionadas para navegar na incerteza e liderar em um futuro dinâmico (World Economic Forum, 2020), promovendo uma metamorfose na identidade profissional do setor.

No que se refere às recomendações práticas, para os profissionais de finanças, torna-se imperativo investir no desenvolvimento integrado de hard e soft skills, adotando uma mentalidade aberta ao aprendizado contínuo e à inovação. A busca por certificações reconhecidas, especializações em tecnologias emergentes e participação em redes de networking estratégico são caminhos recomendados para manter a competitividade e a relevância no setor. É fundamental, ainda, cultivar competências comportamentais como adaptabilidade, inteligência emocional, resiliência e comunicação, que se mostram cada vez mais valorizadas em ambientes organizacionais complexos e em constante transformação.

Para as empresas e líderes de recursos humanos e treinamento e desenvolvimento, recomenda-se a implementação de políticas institucionais robustas de incentivo à formação continuada, com foco em programas de capacitação que integrem conteúdos técnicos e comportamentais. A oferta de trilhas de desenvolvimento personalizadas, o estímulo ao aprendizado experiencial, o apoio à obtenção de certificações e a promoção de ambientes colaborativos e inovadores são estratégias que contribuem para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Além disso, é essencial superar barreiras estruturais, como a limitação de tempo e recursos, promovendo a flexibilidade e o alinhamento entre as demandas do mercado e os conteúdos oferecidos pelas instituições de ensino e treinamento.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se o fato de a amostra estar concentrada majoritariamente na América Latina e Caribe, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos regionais e culturais. A predominância de profissionais com maior tempo de experiência também pode influenciar a percepção sobre as competências demandadas, sugerindo a necessidade de investigações complementares com profissionais em início de carreira. Além disso, a pesquisa baseou-se em autopercepções, o que pode introduzir vieses subjetivos na avaliação das habilidades e desafios enfrentados.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a diversidade geográfica e de perfis dos respondentes, incluindo diferentes estágios de carreira e setores econômicos. Sugere-se, ainda, o aprofundamento dos estudos sobre a eficácia de metodologias inovadoras de ensino e capacitação no contexto financeiro, bem como a análise do impacto de políticas institucionais de desenvolvimento de competências na performance organizacional. Investigações que explorem a integração entre competências técnicas e comportamentais, a avaliação longitudinal dos resultados de programas de capacitação e a identificação de estratégias para promover o aprendizado ao longo da vida podem contribuir significativamente para o avanço do conhecimento na área.

Referências

- [1] Assaf Neto, A. (2014). *Finanças Corporativas E Valor* (7ª Ed.). Atlas.
- [2] Assaf Neto, A. (2018). *Mercado Financeiro* (14ª Ed.). Atlas.
- [3] Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk Of Automation For Jobs In OECD Countries: A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment And Migration Working Papers*, (189). <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- [4] Aroeira, T. (2023). *Liderança, Gestão De Pessoas E Estratégia: Reflexões E Propostas Práticas* (Vol. 1). Editora Dialética.
- [5] Bates, A. W. (2015). *Teaching In A Digital Age: Guidelines For Designing Teaching And Learning*. Tony Bates Associates Ltd.
- [6] Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, And Prosperity In A Time Of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- [7] Carnevale, A. P., & Smith, N. (2013). *Workplace Basics: The Skills Employees Need And Employers Want*. *Human Resource Development International*, 16(5), 491-501. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.821267>
- [8] Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Pesquisa De Métodos Mistos* (3ª Ed.). Penso.
- [9] Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing On Analytics: The New Science Of Winning*. Harvard Business Review Press.
- [10] Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Just How Smart Are Smart Machines? *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 21.
- [11] Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence For The Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- [12] Digital US Coalition. (2020). *Building A Digitally Resilient Workforce: Creating On-Ramps To Opportunity*. <https://digitalus.org/wp-content/uploads/2020/06/Digitalus-Report-Pages-20200602.pdf>
- [13] EY. (N.D.). *Caterpillar's Journey To Improved Financial Forecasting*. Acessado Em 26 De Abril De 2025, De https://www.ey.com/en_us/insights/consulting/how-caterpillar-is-using-technology-on-its-journey-to-improve-financial-forecasting
- [14] Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press..
- [15] Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerization? *Technological Forecasting And Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- [16] Gil, A. C. (2019). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (7ª Ed.). Atlas.
- [17] Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2018). *Princípios De Administração Financeira* (14ª Ed.). Pearson..
- [18] Goleman, D. (2012). *Inteligência Emocional* (45ª Ed.). Objetiva.

- [19] Goleman, D. (2013). Foco: A Atenção E Seu Papel Fundamental Para O Sucesso. Objetiva.
- [20] Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach For Human Resource Management In Industry 4.0. In *Procedia CIRP* (Vol. 54, Pp. 1–6). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- [21] Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard Evidence On Soft Skills. In *Labour Economics* (Vol. 19, Issue 4, Pp. 451–464). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- [22] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis Em Resultados Tangíveis. Elsevier.
- [23] Klaus, P. (2010). Communication Breakdown. *California Job Journal*, 28(1248), 1-9.
- [24] Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- [25] Lima, F. A. A., Oliveira, P. H. D., Pereira, F. A., & Cunha, J. V. A. (2025). Competências Do Controller: Uma Análise Das Hard E Soft Skills.
- [26] Marr, B. (2016). *Big Data In Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics To Deliver Extraordinary Results*. Wiley.
- [27] Marr, B. (2022). *Data Strategy: How To Profit From A World Of Big Data, Analytics And The Internet Of Things* (2ª Ed.). Kogan Page.
- [28] Maxwell, J. C. (2011). *As 21 Irrefutáveis Leis Da Liderança* (10ª Ed.). Thomas Nelson Brasil.
- [29] Mckinsey & Company. (2020). Bringing A Real-World Edge To Forecasting. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bringing-a-real-world-edge-to-forecasting>
- [30] Meister, J. C. (2018). *The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption In Recruiting And Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.
- [31] Oliveira, P. M. F., Silva, A. C. L., Santos, M. R., & Ferreira, L. B. (2024). Inteligência Artificial Aplicada À Gestão Financeira.
- [32] Penhaki, J. R. (2019). *Soft Skills Na Indústria 4.0* [Dissertação De Mestrado, Universidade Tecnológica Federal Do Paraná]. Repositório Institucional Da UTFPR. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4275>
- [33] Ruas, R. L., Antonello, C. S., Boff, L. H., Becker, G. V., Dutra, J. S., & Zen, A. C. (2014). A Dinâmica Das Competências Organizacionais E A Contribuição Da Aprendizagem: Um Estudo De Caso No Setor Bancário. *Revista Alcance*, 21(4), 612-649.
- [34] Saccol, A. Z., Macadar, M. A., Pedron, C. D., Liberali Neto, G., & Cazella, S. C. (2004). Avaliação Do Impacto Dos Sistemas ERP Sobre Variáveis Estratégicas De Grandes Empresas No Brasil. *Revista De Administração Contemporânea*, 8, 9-34. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552004000100002>
- [35] Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia De Pesquisa* (6ª Ed.). Penso.
- [36] Senge, P. M. (2018). *A Quinta Disciplina: A Arte E Prática Da Organização Que Aprende*. Best Seller.
- [37] Sharma, R., Jones, S., & Kraemer-Mbula, E. (2014). Enabling Business Intelligence In Smes: A Structured Literature Review. *Electronic Journal Of Business Research Methods*, 12(1), 56-68.
- [38] Vergara, S. C. (2016). *Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração* (16ª Ed.). Atlas.
- [39] Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A. (2017). Robotic Process Automation: Strategic Transformation Lever For Global Business Services? *Journal Of Information Technology Teaching Cases*, 7(1), 17-28. <https://doi.org/10.1057/S41266-016-0016-9>
- [40] Digital US Coalition. (2020). *Building A Digitally Resilient Workforce: Creating On-Ramps To Opportunity*. <https://digitalus.org/wp-content/uploads/2020/06/Digitalus-Report-Pages-20200602.pdf>
- [41] World Economic Forum. (2020). *The Future Of Jobs Report 2020*. WEF. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- [42] Yoshinaga, C. E., & Castro, F. H. (2023). Inteligência Artificial: A Vanguarda Das Finanças. *GV-Executivo*, 22(3). <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n3.2023.89911>