

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA MARIA SILVA

**FLUÊNCIA DIGITAL: DIFERENÇAS E SIMILARIDADES
ENTRE A LITERATURA, INSTITUIÇÕES DE ENSINO E A
PRÁTICA DE MERCADO EMPRESARIAL**

São Paulo

2023

ANA MARIA SILVA

**FLUÊNCIA DIGITAL: DIFERENÇAS E SIMILARIDADES
ENTRE A LITERATURA, INSTITUIÇÕES DE ENSINO E A
PRÁTICA DE MERCADO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ahmed Sameer El Khatib

São Paulo

2023

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

S586f	<p>Silva, Ana Maria</p> <p>Fluência digital: diferenças e similaridades entre a literatura, instituições de ensino e a prática de mercado empresarial/ Ana Maria Silva. - - São Paulo, 2023.</p> <p>127 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ahmed Sameer El Khatib</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Inclusão digital. 2. Literatura e tecnologia. 3. Tecnologia – Aspectos sociais. 4. Competências essenciais. 5. Profissionais de negócios. 6. Tecnologia da informação – Aspectos sociais.</p> <p>CDD: 303.4833</p>
-------	--

Bibliotecária responsável: Jucélia Sousa Oliveira, CRB-8/10603

**FLUÊNCIA DIGITAL: DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE A LITERATURA,
INSTITUIÇÕES DE ENSINO E A PRÁTICA DE MERCADO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araújo
Universidade Ibirapuera

Prof. Dr. Pedro Henrique de Barros
Centro Universitário Álvares Penteado

Prof. Dr. Ahmed Sameer El Khatib
Centro Universitário Álvares Penteado
Professor Orientador –Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 03 de abril de 2023.

Agradecimentos

Aos professores da banca, pelo incentivo e generosidade. Foram de grande valor na indicação de caminhos e correções de rota para contribuir com a qualidade do resultado apresentado.

Aos novos amigos que conquistaram minha profunda admiração: Daís, Éric, Paulo e Victor. Que sorte a minha compartilhar esta jornada com vocês. Cada um, a sua forma, forneceu despretensiosamente a inspiração, o apoio e a disponibilidade que precisei. Espero ter correspondido.

A Fecap, em toda sua estrutura, pelo acolhimento e suporte das boas-vindas ao decorrer do curso. Ao corpo docente, que através de seus ensinamentos moldaram minha formação e influenciaram meu desenvolvimento.

A todos os colaboradores entrevistados, por compartilhar sua bagagem profissional. Em particular, Felipe, por disponibilizar relatório com dados cruciais para o desdobramento do estudo.

Aos meus familiares, pelo apoio incondicional, obrigada por tanto. Zizinha, pela parceria e torcida. Laurinha e Gabi por estarem comigo e acreditarem mais em mim do que eu mesma. Cris pela orientação, interesse e incentivo. Carlos pela disposição em ouvir e auxiliar com seu conhecimento técnico da área tecnológica. Rafa, por todas as horas de debate crítico que impactaram a produção. E aos demais queridos pela compreensão das ausências e afastamento temporário.

Em especial, agradeço minha mãe por sempre me motivar em cada passo até aqui, acreditando em minha capacidade e se alegrando por minhas conquistas. Dedico tudo a ela!

Dar continuidade à minha formação transformou o medo em um novo rumo. Saio fortalecida e realizada por concluir esta etapa importante para a construção de um futuro cheio de possibilidades.

“Se nós queremos que as coisas permaneçam como estão, coisas terão que mudar.”

(Tomasi di Lampedusa)

Resumo

Silva, Ana Maria. (2023). *Fluência digital: Diferenças e similaridades entre a literatura, instituições de ensino e a prática de mercado empresarial* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

A velocidade do fenômeno de transformação digital apresenta desafios na qualificação da mão de obra quanto à competências e identificação de perfil de alta performance. A literatura apresenta lacuna de análise multissetorial de fluência digital voltada à prática de mercado empresarial. Esta pesquisa, de análise de conteúdo sob paradigma qualitativo de coleta e tratamento de dados, tem por objetivo geral analisar e triangular contraste entre quatro perspectivas quanto à fluência digital: 27 definições e análise de contexto através de revisão sistemática da literatura, autodeclaração de competências profissionais, considerando amostra de perfis de 83.767 analistas financeiros e 2.510 controllers, grade curricular de 7 instituições de ensino e entrevista com 9 profissionais de recursos humanos. Os achados principais são: em comum para todos os aspectos analisados há diferenciação entre alfabetização (execução tecnológica) e fluência digital (vinculado à capacidade analítica-crítica). Há variação na percepção de relevância das características de fluência, sendo a principal para cada setor: “aprendizado contínuo”, segundo a literatura, “capacidade analítica”, competência mais declarada por profissionais, “pensamento crítico”, competência em evidência na formação contábil e “impacto prático”, na perspectiva empresarial. Há uma tendência no processo de seleção organizacional, tendo alfabetização digital como exigência profissional da atualidade e fluência digital como destaque entre candidatos. Como contribuição social, indicação de caminhos para potencializar currículo de profissionais e de instituições de ensino. As contribuições no campo teórico são emprego da Teoria Institucional/Isomorfismo na observação de tendências de contratação, causada pela transformação digital, e ampliação de conceito do fenômeno fluência digital.

Palavras-chave: Fluência digital. Teoria institucional. Isomorfismo. Transformação digital. Soft skills.

Abstract

Silva, Ana Maria. (2023). *Digital fluency: Differences and similarities between literature, educational institutions and the practice of the business market* (Master's Dissertation). Álvares Penteado University Center, Álvares Penteado School of Commerce Foundation - FECAP, São Paulo, SP, Brazil.

The speed of the digital transformation phenomenon presents challenges in the qualification of the workforce in terms of skills and identification of a high-performance profile. The literature presents a gap in the multisectoral analysis of digital fluency focused on business market practice. This research, of content analysis under a qualitative paradigm of data collection and treatment, has the general objective of analyzing and triangulating contrast between four perspectives regarding digital fluency: 27 definitions and context analysis through process of systematic review of literature, self-declaration of professional competences, considering sample profiles of 83,767 financial analysts and 2,510 controllers, pedagogical project through education curriculum from 7 teaching institutions and interviews with 9 human resources professionals. The main findings are: in common for all aspects analyzed there is a difference between literacy (technological execution) and digital fluency (linked to analytical-critical capacity). There is variation in the perception of relevance of fluency characteristics, the main one for each sector: “continuous learning”, according to the literature, “analytical capacity”, competence most declared by professionals, “critical thinking”, competence in highlight for accounting education and “practical impact”, in the business perspective. There is a trend in the organizational selection process, having digital literacy as a mandatory requirement and digital fluency as a highlight among candidates. As a social contribution, indication of ways to enhance the curriculum of professionals and educational institutions. The contributions in the theoretical field are the use of the Institutional Theory/Isomorphism in the observation of hiring trends, caused by the digital transformation, and expansion of the concept of the digital fluency phenomenon.

Keywords: Digital fluency. Institutional theory. Isomorphism. Digital transformation. Soft skills.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Documentos que integram uma definição própria de FDdo estudo anterior	25
Tabela 2 - Cadeia de pesquisa com operadores.....	32
Tabela 3 - Processo de depuração dos documentos	32
Tabela 4 - Perguntas investigativas relativas à revisão sistemática da literatura	33
Tabela 5 - Perguntas de investigação relativas a perfis profissionais	35
Tabela 6 - Perguntas de investigação relativas a instituições de ensino.....	37
Tabela 7 - Perguntas de investigação relativas à profissionais de RH.....	38
Tabela 8 - Perguntas de investigação relativas à triangulação de resultados	40
Tabela 9 - Amostra final da revisão sistemática da literatura	41
Tabela 10 - Perfil dos documentos selecionados	45
Tabela 11 - Categorias temáticas abordadas nos documentos.....	47
Tabela 12 - Autores com definição de FD mais citadas	52
Tabela 13 - Palavras e/ou termos emergentes das definições mais citadas	53
Tabela 14 - Documentos com definições próprias	54
Tabela 15 - Palavras e/ou termos emergentes de definições próprias.....	55
Tabela 16 - Palavras e/ou termos vinculados à FD.....	55
Tabela 17 - Localização geográficos perfis de analista financeiro e controllerde plataforma digital laboral	56
Tabela 18 - Distribuição por gênero dos perfis de Analista Financeiro e Controllerem plataforma digital laboral	57
Tabela 19 - Competências em comum entre perfis de analistas financeiros	58
Tabela 20 - Competências comuns entre perfis de Controllersem plataforma digital laboral	59
Tabela 21 - Competências em crescimento entre perfis de analistas financeirosem plataforma digital laboral	60
Tabela 22 - Competências em crescimento entre perfis de Controllersem plataforma digital laboral	61
Tabela 23 - 5 Instituições de ensino com maior presença na formação de perfis de analistas financeiros.....	66
Tabela 24 - 5 Instituições de ensino com maior presença na formação de perfis de Controller.....	67

Tabela 25 - Disciplinas relevantes ao tema na formação de analista financeiro	67
Tabela 26 - Disciplinas relevantes ao tema na formação de controllers	68
Tabela 27 - Quantidade de disciplinas conectadas à AD e FD por cargo	70
Tabela 28 - Quantidade de disciplinas vinculadas a termos na formação de analistas financeiros e controllers	70
Tabela 29 - Perfil dos entrevistados	73
Tabela 30 - Pontos relevantes em uma contratação	75
Tabela 31 - Competências do profissional do futuro de alta performance	79
Tabela 32 - Definição de FD segundo profissionais de RH.....	81
Tabela 33 - Habilidades e competências relacionadas à FD em diversos âmbitos...	90
Tabela 34 - Diferenças e similaridades de FD na perspectiva multissetorial	93

Lista de abreviaturas e siglas

AD: Alfabetização Digital

BI: Inteligência de Negócios

CEO: Diretor Executivo

DCN: Diretrizes Curriculares Nacionais

DOS: Sistema Operacional

ED: Ensino à Distância

ERP: Planejamento de Recursos Empresariais

F: Feminino

FD: Fluência Digital

HRBP: Recursos Humanos Parceiros de Negócios

IA: Inteligência Artificial

ICAEW: Instituto de Contadores Público da Inglaterra e do País de Gales

M: Masculino

NIE: Nova Economia Institucional

NRC: National Research Council

NSI: Nova Sociologia Institucional

OIE: Velha Economia Institucional

PPC: Projeto Pedagógico do Curso

PWC: Price Water House Coopers

Q: Questão

RH: Recursos Humanos

RPA: Automação de Processos Repetitivos

SAP: Sistema ERP

SIGE: Sistema ERP

TI: Tecnologia da Informação

TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação

WEF: Fórum Econômico Mundial

Sumário

1 Introdução	12
1.3 Contribuição de pesquisa	17
1.4 Questão de pesquisa e objetivos	18
2 Fundamentação Teórica	19
2.1 Teoria institucional	19
2.2 Fluência digital	23
2.2.1 Estudo anterior	23
2.2.2 Outros autores	25
3 Método	30
3.1 Revisão sistemática da literatura	30
3.2 Relatório de perfis profissionais de plataforma digital laboral	34
3.3 Análise de dados sobre instituições de ensino superior	36
3.4 Entrevista	37
3.5 Triangulação	39
4 Resultados	41
4.1 Revisão sistemática da literatura	41
4.2 Análise de dados o perfil profissional de candidatos	56
4.4 Entrevistas	73
4.5 Triangulação	84
5 Considerações Finais	97
Apêndice B – Relação entre Expressões em Definições de FD e Categorias Temáticas...	113
Apêndice C – Definições de FD Citadas	117
Apêndice D – Link de Consulta de Grades Curriculares	120
Apêndice E – Relação entre Disciplinas e Palavras-chave Vinculadas à FD	121
Apêndice F – Roteiros de Entrevista (I, II e III).....	123
Apêndice G – Conexão entre Perguntas Investigativas, Achados e Embasamento Teórico	125

1 Introdução

1.1 Contextualização

A profissão contábil e financeira está passando por muitas mudanças, devido à intervenção da Inteligência Artificial (IA), com notáveis avanços na análise de dados e aprendizado de máquina, onde as tarefas de rotina estão lentamente sendo assumidas por automação (Gambhir & Bhattacharjee, 2022).

Segundo o Instituto de Contadores Públicos da Inglaterra e do País de Gales (ICAEW) (2018), os profissionais contábeis precisarão mudar a forma de trabalhar incluindo IA em suas atividades de rotina. O uso tecnológico pode ser visto como uma ameaça aos profissionais que realizam tarefas rotineiras ou como uma oportunidade para transformar as funções do ramo. Embora o desempenho de sistemas de IA seja ágil e preciso, podendo superar habilidades humanas, a inteligência humana não é reproduzida. Para trilhar um trabalho conjunto entre máquinas e pessoas é necessário reconhecer os pontos fortes e fragilidades de ambos.

Neste sentido, os autores Losbichler e Lehner (2021) complementam que as automações dos processos repetitivos (RPA), em particular em grandes organizações, seguem progredindo com sucesso, entretanto, o suporte em atividades analíticas indica ser consideravelmente mais difícil. Apesar das dificuldades da fase de implementação, há alta expectativa quanto ao uso da inteligência artificial em processos de controladoria, em especial no que se refere à aplicação de automação nos processos de previsão de orçamentos. Com o desafio de um cenário incerto e difícil de planejar, contar com os sistemas de IA, pode ser bem-vindo.

Losbichler e Lehner (2021) discutem estes limites, onde argumentam sobre a complementaridade entre máquinas e humanos. Por um lado, uma das principais forças é a criatividade e a capacidade inovadora do ser humano, o que é uma diferença essencial quando comparado às máquinas. Isso devido à estrutura do cérebro, que não é estática, sendo constantemente reorganizada. Por outro lado, o cérebro humano tem limites quanto recuperação de informações, o espaço para resolver problemas é relativamente pequeno. O cérebro se cansa, e só pode resolver problemas continuamente por um período limitado, onde o pensamento contínuo mais longo é acompanhado por uma frequência crescente de erros.

Em suma, o uso de previsões automáticas pode aumentar a qualidade das previsões, onde uma maior quantidade de informações pode ser incluída no modelo,

sendo que estas não estão sujeitas às distorções causadas pelos interesses individuais. Entretanto, a cautela é aconselhável mesmo que os sistemas de IA não tenham interesse próprio, os vieses humanos podem ser aprendidos “inconscientemente” através dos dados fornecidos ao sistema.

Como parte desta complementaridade entre máquinas e humanos, há o desafio de treinar a força de trabalho, de acordo com o relatório sobre IA de 2021, publicado pela empresa Price Water House Coopers (PWC) (2021). Porém, somente esta ação não será suficiente para atender as demandas. Os gestores precisam identificar o que precisarão da força de trabalho futura, visto que a tecnologia impacta suas equipes e novas formas de pensar e executar processos que necessitam de adaptação.

Conforme Price Water House Coopers (PWC) (2022) a abordagem mais rápida para enfrentar a falta de profissionais com domínio em novas tecnologias é contratar especialistas em algumas das habilidades necessárias e ofertar treinamentos para desenvolver as demais competências solicitadas. Uma estratégia é construir equipes com pontos fortes em computação, engenharia e ciência de dados para complementar os talentos, resultando em maior cooperação quando IA é exigido.

Com uma visão ainda mais ampla (Leitner-Hanetseder, Lehner, Eisl, & Forstenlechner, 2021) adicionam que a tecnologia digital está mudando os locais de trabalho e os fluxos de trabalho na contabilidade, criando oportunidades e exigindo diferentes e avançadas habilidades tecnológicas dos funcionários, necessitando, portanto, transformar maciçamente as ocupações profissionais existentes e os perfis de tarefas dentro de um tempo muito curto. Garantir as qualificações necessárias para lidar com essas tecnologias é um pré-requisito essencial para uma mudança contínua e bem-sucedida nos processos no campo da contabilidade.

De acordo com Upskilling for Shared Prosperity January (2021), as projeções do Fórum Econômico Mundial (WEF) indicam que a qualificação de profissionais pode alavancar a qualidade dos empregos. Com apoio tecnológico, os esforços humanos podem ser destinados à criatividade, inovação, empatia e habilidades em tecnologia da informação. O maior empecilho para implementar tecnologias que renderiam produtividade é a ausência de profissionais qualificados para utilizá-las.

Segundo publicação de entrevista do Fórum Econômico Mundial (WEF) (2023), *Preparing 1 Billion People for Tomorrow's Economy*, com representantes de vários setores, as organizações precisam mudar sua forma de agir, criando prestígio como atrativo aos acionistas atrelado a prezar por seus colaboradores, consumidores e

sociedade. Embora instituições de ensino e profissionais tenham seus papéis essenciais no desenvolvimento das habilidades requeridas, há uma urgência por parte das organizações para agilizar este feito. Tomando para si a responsabilidade de ajustar um novo ambiente para trabalhar de diferentes maneiras e contribuir para o aprendizado de novas habilidades para que os profissionais se adaptem aos futuros cargos, tomando local de criadora de talentos. Os participantes evidenciaram um distanciamento entre os resultados da formação acadêmica de profissionais e o que o mercado de trabalho requer hoje.

Ainda quanto a publicação mencionada acima, requalificação é tido como prioridade. Os pontos focais são: adaptabilidade, trabalho em grupo, atitudes e capacidade para desenvolver soft skills em falta. A qualificação quanto a estashabilidades valorizadas vão impactar não somente a economia do amanhã, mas também a estabilidade política e o bem-estar de todos. Visto estes indicativos do WEF (2023), os achados do presente estudo se mostram atuais com olhar para o futuro, em concordância com pautas relevantes ao debate empresarial.

Conforme Canchola-González e Morales (2020), a agilidade da transformação tecnológica confrontou termos como alfabetização digital (AD) e fluência digital (FD), apropriados para indicar capacidades ou habilidades de uso tecnológico. O conceito de FD vai além de processos de execução apoiados em tecnologia, descrição de alfabetização digital, compreendendo forma de uso e reflexão crítica, resolução de problemas e criatividade.

Os autores trazem que o conceito FD toma relevância, buscando desenvolvimento do capital humano para aprimorar competências e habilidades relacionadas ao pensamento crítico, criatividade, objetivos e confiança para a gestão de tecnologias de informação e comunicação, com o objetivo de resolver problemas em diferentes contextos. Portanto, é de vital importância as abordagens conceituais oferecidas pelos diferentes autores para entender a fluência, que indica a sabedoria de levar mais longe o conhecimento ou uso que um indivíduo pode dar à tecnologia, propondo focar no quando e por que ou para que usá-la.

FD é, em muitos aspectos, mais difícil de construir e manter por causa da velocidade e complexidade que as tecnologias digitais foram introduzidas no mundo (Briggs & Makice, 2012)

Com base nas definições dos autores revisados, em especial Briggs e Makice (2012), e com base no mundo prático, ótica de recrutadores, desenvolvedores de talentos e headhunters, este arcabouço compõe uma definição de FD.

Fluência digital é a capacidade de aplicar habilidades comportamentais na forma de uso tecnológico, tais quais: reflexão crítica, criatividade e resolução de problemas. O fluente digital aprendeu a aprender e se adaptar continuamente para se manter fluente. Em contexto profissional, o perfil fluente digital demonstra sua condição de uso tecnológico, causando impacto na organização, planejando e executando processos com eficiência, agilidade e mentalidade inovadora, comunicando o conceito aos pares.

1.2 Justificativa

Este estudo aborda a Teoria Institucional no aspecto de tendências de contratação, avaliação de desempenho, perfil profissional disponível no mercado, formação de profissionais e legitimação do perfil fluente digital como almejado. Os autores Cunha, Santos e Beuren (2015) observam uma lacuna de pesquisa para estudos que contemplam a Contabilidade Gerencial e a Teoria Institucional.

Além disso, o presente estudo investiga como a inovação tem sido buscada pelas instituições, de ensino, via grade curricular, e empresas, via mudanças na forma de contratação e possível legitimação de perfil profissional fluente digital. Soeiro (2015) indica que a literatura ainda é vaga sobre o resultado das interações entre lógicas institucionais e os ajustamentos necessários – na prática, ou inovação, ou na organização – no processo de mudança.

Neste estudo é avaliado o isomorfismo em suas 3 formas ao observar como as empresas têm contratado. Quanto ao isomorfismo coercitivo é explorado o aspecto de legitimação, ou seja, adequação entre instituições para reconhecimento da sociedade, vinculado a prestígio e evitar ser considerado ultrapassado. Já a noção de isomorfismo mimético colaborou na tendência de semelhança devido à incerteza, este tipo de aproximação entre instituições resulta na cópia de práticas consideradas bem-sucedidas, ou seja, tendências como processos de contratação voltados à inovação institucional. Por fim, o conceito de isomorfismo normativo se apresenta na forma de similaridade no método de contratação e redefinição do perfil profissional do futuro de alta performance. Um exemplo de motivação do fenômeno isomorfista é surgimento de novas tecnologias (Soeiro, 2015).

A mudança nos sistemas de Contabilidade Gerencial em termos de pesquisa quanto à estabilidade e mudança é notado por Vailatti, Rosa e Vicente (2017) como mais presente na literatura europeia, ainda pouco explorada no Brasil. Ainda há uma lacuna na ótica do mecanismo isomorfista, pelo potencial para ser mais abrangente do que padronização de atividades (Frezatti, Rocha, Nascimento & Junqueira, 2009). As pesquisas brasileiras estão mais focadas em analisar a influência das forças macro institucionais e a estruturação (Soeiro, 2015).

Segundo Soeiro (2015) futuros esforços para contribuir com o entendimento da evolução de rotinas e sua reprodução, alteradas por micro processos, podem colaborar para compreensão dos movimentos que mudam a prática contábil. Apesar de rotina ser um objeto de estudo relevante da Teoria Institucional, ainda há campo a ser explorado quanto ao impacto de rotinas em mudanças corporativas.

A observação da mudança no processo de contratação a partir da transformação digital se reflete em mudanças intraorganizacionais, visto que esta consiste em identidade organizacional, processos internos, treinamento e capacitação, definição de metas, comunicação interna e automação de processos, ou seja, comportamento organizacional (Soeiro, 2015). Com a contratação de indivíduos com um novo perfil voltado à transformação e desempenho digital se torna mais viável realizar mudanças concretas.

A maioria dos artigos com definição de FD são redigidos por autores norte americanos e europeus. Para Canchola-González e Morales (2020), esta é uma oportunidade para autores da América Latina e África redigirem quanto ao tema, colaborando para complementar perspectivas de adoção de tecnologias em cenário mundial.

Visto que diversos setores da sociedade usam o termo FD, quando pretende-se observar o fenômeno é necessário olhar para seus componentes e formas de alcançar tal status. Em contexto educacional, os autores mencionam atualização de grade curricular, a exemplo da Nova Zelândia, pioneira em alterar seu currículo de ensino básico para preparar sua população para estar alinhada com o movimento de transformação digital em habilidades e competências (Canchola-González & Morales, 2020). Já no setor trabalhista, o termo também vem ganhando relevância e segundo Orozco e Rucher (2019) FD se tornará habilidade indispensável. A transformação digital alterou processos, a maneira com que a mão de obra colabora, se comunica e toma decisões (Wei, Pitafi, Kanwal, Ali, & Ren, 2020).

Leitner et al. (2021) indicam que a tecnologia alterou a contabilidade, exigindo novas competências, culminando na demanda de transformação em larga escala de funções, habilidades e perfis profissionais contábeis. Visto o desenvolvimento tecnológico contínuo, adaptar a mão de obra é uma corrida contra o tempo. Neste documento pretende-se indicar uma silhueta de características vinculadas à FD a fim de nortear a demanda de desenvolvimento de habilidades para o melhor uso de potências tecnológicas e colaborar no desenvolvimento de novas técnicas de enfrentamento ao desafio de treinar a força de trabalho (PWC, 2021).

1.3 Contribuição de pesquisa

O presente estudo contribui na reunião de dados de diferentes esferas de entendimento de FD. Por se tratar de um tema atual, com uma crescente de publicações de artigos científicos, foi realizada atualização de revisão sistemática da literatura quanto à FD a fim de identificar contexto de definição e conceito, fornecendo contraste entre literatura acadêmica e realidade da profissão contábil, em termos de formação, qualificação de uso digital autodeclarada da mão de obra e rotina de contratação institucional à luz da Teoria Institucional.

Portanto, este estudo tem como contribuição teórica ampliar a conceitualização de FD baseado em revisão sistemática da literatura (1) e na fusão com os conceitos indicados nas demais seções. A fim de colaborar com a construção da literatura nacional quanto a aplicação da Teoria Institucional, fora da forma usual voltada a processos, rotinas e instituições, destinando enfoque para o fator humano, que por consequência altera estruturas organizacionais, dimensionando perfil profissional de FD e de tendência de contratação visando transformação digital à luz da Teoria Institucional, mais especificamente a noção de isomorfismo normativo da Nova Sociologia Institucional.

Por contribuições práticas, no contexto organizacional, espera-se contribuir com a reflexão sobre as competências a serem valorizadas na mão de obra contábil, bem como para o processo de treinamento e seleção da força de trabalho. Aos profissionais, a contribuição do estudo reside em refletir sobre a forma de apresentação em plataformas laborais de contratação, visando serem encontrados nos resultados das pesquisas de recrutadores, além de sugerir desenvolvimento de competência de suas habilidades em alta. E em âmbito educacional a contribuição é indicativo de competências a serem trabalhadas em abordagem pedagógica e

disciplinas para formação de profissionais requisitados em meio à transformação digital.

1.4 Questão de pesquisa e objetivos

O estudo abordará a questão relacionada com o conjunto de competências englobadas na conceitualização de FD, com a seguinte questão de pesquisa: quais são as diferenças e similaridades quanto à fluência digital entre revisão sistemática da literatura, perspectivas de organizações, profissionais contábeis e instituições de ensino superior?

O objetivo geral de pesquisa se propõe a analisar contraste multissetorial quanto ao entendimento de FD com finalidade de propor definição do termo unindo literatura à prática laboral, tendo por objetivos específicos:

- a) revisão sistemática da literatura realizada no período de 2020-2022 na busca de analisar contexto de aplicação do termo FD, conceito e definição;
- b) avaliar relatório de perfil profissional de candidatos à analista financeiro e controller na plataforma digital laboral;
- c) avaliar a grade curricular quanto à FD das instituições de ensino que formaram a maior quantidade de profissionais com perfis disponíveis na plataforma digital laboral;
- d) analisar perspectiva empresarial sobre FD e sobre o impacto da transformação digital no perfil profissional contábil pretendido através de entrevista com profissionais de recursos humanos.

Nas próximas seções do presente estudo o tópico de revisão sistemática da literatura é tratado por item 1, avaliação de perfis profissionais em plataforma digital laboral é tratado por item 2, avaliação de grade curricular é tratado por item 3 e o item 4 se refere às entrevistas com profissionais de RH.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Teoria institucional

Ao comentarem sobre mecanismos corporativos de estabilidade e mudança autores destacam (Frezatti et al., 2009) um trecho do romance de Tomasi di Lampedusa citado em Burns e Scapens (2000, p. 19): “Se nós queremos que as coisas permaneçam como estão, coisas terão que mudar”. O príncipe Tomasi di Lampedusa, redigiu a obra “O Leopardo” entre 1955 e 1956, se referindo às alterações sociais na Sicília no fim do século XIX, relatandoa tendência eminente de mudança dos tempos pela ascensão burguesa progressista sobre a aristocracia. Embora o livro não tenha sido escrito com finalidade acadêmica, o dito se mantém coerente hoje, pois capta a essência do ciclo de estabilidade e mudança na ótica do cenário de transformações sociais divisoras de eras, neste caso, transformação digital.

Seguindo esta analogia de Burns e Scapens (2000) os impulsos externos de mudança na contabilidade gerencial podem causar pouco impacto na posição de grupos, produção e lucratividade das organizações. A mudança pode ser necessária, sobretudo para preservar aparência de racionalidade, para que as coisas se mantenham preservadas. Neste sentido, estabilidade e mudança estão correlacionadas, podendo ser um único processo. Para os autores, a forma que a contabilidade gerencial é praticada mudou com os avanços tecnológicos, tornando o mercado mais competitivo e alterando estruturas e métodos das organizações.

Conforme Frezatti et al. (2009) uma das principais abordagens teóricas aplicáveis ao estudo de mudanças corporativas é Teoria Institucional. O presente estudo é ancorado nesta teoria pela busca do entendimento da ocorrência de mudanças nos sistemas contábeis gerenciais.

Os escritos de Vailatti et al. (2017) e Frezatti et al. (2009) convergem ao afirmar que a Teoria Institucional aplicada às ciências contábeis é marcada pela busca de entendimento da contabilidade em condições específicas. Atentam que o objeto de estudo não pode ser deslocado de seu contexto de atuação.

O ambiente institucional se caracteriza pelo conjunto de práticas, símbolos, crenças, regras, rotinas, ações e comportamentos que submete organizações e indivíduos para alcançar apoio e legitimidade (Burns & Scapens, 2000; Cunha et al., 2015; Frezatti et al., 2009; Soeiro, 2015; Vailatti et al., 2017). Já a descrição de instituição é delimitada como imposição de uma maneira de atividade humana em

conformidade social, através da produção e reprodução de “hábitos estabelecidos de pensamento e ação” (Burns & Scapens, 2000, p.6).

Entre as possíveis teorias-base para compreensão de convenções organizacionais, a Teoria Institucional entende a Contabilidade Gerencial como uma instituição dentro de organizações, isto é, grupo de pessoas norteado por hábitos e rotina legitimada (Cunha et al., 2015). Ainda segundo Cunha et al. (2015), esta Teoria se relaciona com a Contabilidade Gerencial nos seguintes quesitos: mudanças na Contabilidade Gerencial, investigação de mudança gerencial, organizacional e ambiental, fatores humanos, econômicos e institucionais no horizonte de mudanças do sistema de Contabilidade Gerencial, entre outras aplicações no entendimento de mudança, estabilidade, prática e legitimidade de processos.

Na revisão quanto à Teoria Institucional realizada por Soeiro (2015) a teoria vem sendo aplicada para explicar a legitimação que ordena as organizações em seus padrões e movimento de mudança, salientando a posição de regras e laços de coalizão que direcionam o comportamento empresarial e social. Seu emprego visa compreensão da regulação da Contabilidade, tendências mundiais e definição de aderência a normas em evidência. Os autores ainda indicam que a Teoria é interessante para a academia em ramos como a sociologia, ciência política, gestão internacional e economia. A produção científica contábil se habituou ao uso desta teoria em suas análises. (Carmona, Ezzamel, & Gutiérrez, 1998; Cunha et al., 2015).

Soeiro (2015) ainda aponta os ditos de Wanderley e Cullen (2013) sobre a popularidade do emprego da Teoria Institucional devido à capacidade de conduzir investigações quanto ao estabelecimento de processos regidos pela validação do comportamento social (Scapens, 2006).

A Teoria Institucional vem sendo empregada para entender o ambiente institucional, conjunto de tradições, necessidade de legitimidade e impulsionadores de mudança. Os três enfoques desta teoria observados na literatura contábil são: Nova Economia Institucional (NIE), Velha Economia Institucional (OIE) e Nova Sociologia Institucional (NIS) (Frezatti et al., 2009; Vailatti et al., 2017). Mesmo com diferentes origens filosóficas, sua intersecção teórica converge ao estudo de instituições e mudança institucional (Cunha et al., 2015; Guerreiro, Frezatti, Lopes, & Pereira, 2005; Vailatti et al., 2017).

A Nova Sociologia Institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987) possui foco na relação entre organizações e sistemas culturais.

O ambiente institucional não somente modifica a interação com o mercado, mas também a relação entre práticas e legitimidade inter-organizacionais.

Um dos conceitos da NIS pertinentes à contabilidade gerencial é a ideia de isomorfismo. Este fenômeno aborda resposta a mudanças entre as organizações, podendo ocorrer de três formas: isomorfismo coercitivo, proveniente de intervenção política e da questão de legitimação; isomorfismo mimético, relacionado a áreas padronizadas frente a um cenário de incerteza; isomorfismo normativo, referente à profissionalização (DiMaggio & Powell, 1983).

O isomorfismo coercitivo pode ser exemplificado com a adoção de medidas ligadas à preservação do meio ambiente, ou seja, quando há incentivo ou restrições por parte do Estado para regular o convívio social (DiMaggio & Powell, 1983).

Quanto ao isomorfismo mimético, os autores DiMaggio e Powell (1983) mencionam adequação de empresas americanas a modelos de gestão de qualidade japoneses e europeus, a fim de sanar percalços em suas organizações.

Já quanto ao isomorfismo normativo, DiMaggio e Powell (1983) encaram filtragem de pessoal como mecanismo relevante para assemelhar corporações no sentido de profissionalização. Esta pode ocorrer pela contratação de indivíduos da concorrência, pela promoção de condutas semelhantes, contratação voltada à formação em instituições de ensino e nivelamento de habilidades para funções específicas (DiMaggio & Powell, 1983).

É válido ressaltar que a aproximação de procedimentos entre corporações não se trata de atitudes isoladas de organizações, mas de tendências abrangentes que colaboram para legitimação das empresas. Devido à competição causada por pressões de mercado, as instituições se assemelham em procedimentos, propósitos (Vailatti et al., 2017) e mudanças de forma estratégica (Soeiro, 2015).

O isomorfismo resulta da interpretação de uma ação como legítima, repetida pelos atores da convivência social, aderido como padrão, entendido como cobiçado e viável. O fenômeno acontece como método de proteção e garantia de legitimidade, vinculado a aceitação de determinada ação ou atividade (Cunha et al., 2015).

Logo, o processo de alteração na Contabilidade Gerencial é dado quando novas concepções se transformam em hábitos e rotinas notoriamente aceitos em organizações (Cunha et al., 2015). Cunha et al. (2015), assim como Vailatti et al. (2017) utiliza o conceito de Burns e Scapens (2000) entendendo regras como padronização formais de procedimentos, já rotinas como procedimentos em uso.

No cenário da contabilidade gerencial, regras são definidas nos manuais de procedimentos e rotinas são práticas em uso, apesar de possuírem relação deve-se considerar a diferença entre os termos (Vailatti et al., 2017).

Burns e Scapens (2000) investigam a estrutura de mudanças na Contabilidade. O autor identifica que quando a inserção de novos processos é facilitada quando alinhada com os padrões de mentalidade e ação da organização. Já quando a organização não almeja a dita mudança por si, uma mobilização política de incentivo se torna potência para uma possível introdução de modificações.

A investigação do fenômeno de mudança entre corporações indica possíveis catalisadores deste processo. A própria competitividade entre empresas as impulsiona para um processo contínuo de melhoria. Para Frezatti et al. (2009) destacam como moderadores de mudança: quantidade de conhecimento disponível na literatura acadêmica; acesso à informação devido à tecnologia; melhoria da formação acadêmica dos profissionais contábeis; utilização de tecnologia na realidade profissional, como uso de sistemas ERP.

Porém, a introdução de novos sistemas contábeis não está submetida apenas à vontade das organizações, depende de indivíduos (Scapens, 1994) - competência profissional disponível no mercado - e da efetivação da mudança como rotina legitimada da instituição (Burns & Scapens, 2000).

Neste sentido, as potências institucionais, sociais e políticas influenciam a mudança. A análise da estrutura de impasses entre estabilidade e mudança deve se concentrar na institucionalização (Burns & Scapens, 2000) e nas controvérsias institucionais (Soeiro, 2015). Portanto, as forças que influenciam mudanças dos sistemas gerenciais contábeis colidem gerando a realidade codependente entre estabilidade e mudança, podendo fazer parte de um mesmo processo (Burns & Scapens, 2000). Essas forças podem ser macro institucionais, afetadas pela sociedade, ou intraorganizacionais, comportamento institucional que abarca regras, rotinas e comportamento individual modelado pela instituição e por indicadores aceitáveis perante a sociedade (Soeiro, 2015).

Assim, a gestão da mudança em geral, e da mudança de contabilidade gerencial, em particular, exige uma profunda compreensão do contexto atual da organização, especialmente suas rotinas e instituições (Burns & Scapens, 2000).

O cenário de transformação digital, indicado no capítulo contextualização, impulsionou uma cadeia contínua de mudança em instituições, alterando processos,

regras, rotinas, propósito institucional, perspectiva de legitimidade, forma de contratação, formação acadêmica do profissional contábil, perfil profissional e a incerteza dos desdobramentos futuramente legitimados, entre outros aspectos que não são componentes do espectro de análise selecionado.

Devido a este movimento constante de expansão tecnológica, o imperativo de mudança e legitimidade com base na Teoria Institucional embasa a triangulação do presente estudo, contribuindo para investigação de tendências de inovação.

Visto a constante mudança provocada pela transformação digital e o processo de legitimação e isomorfismo entre instituições, se faz necessário estar em constante mudança enquanto organização, em especial para manter o respaldo social. Ou seja, é preciso mudar para manter aparência de atualização. Parafraseando di Lampedusa: Se nós queremos que a legitimação institucional frente à transformação digital permaneça como está, coisas terão que mudar.

2.2 Fluência digital

2.2.1 Estudo anterior

Os autores Canchola-González e Morales (2020), realizaram revisão sistemática da literatura acerca do termo FD. A busca pelos diversos conceitos do termo foi efetuada por meio de revisão de diversos tipos de documentos científicos incluídos em bases de dados como Scopus, Web of Science e EBSCO. O foco da busca se concentrou em encontrar o termo “digital fluency”, que foi escrito entre aspas e utilizado como operador booleano que permite obter o termo exato e na mesma ordem em cada resultado. Os textos considerados por critério de inclusão foram artigos científicos escritos em português, espanhol ou inglês, contendo definição do termo. Já os parâmetros de exclusão englobaram documentos de livros, documentos duplicados e sem definição. A busca foi realizada no título, no resumo ou nas palavras-chave dos documentos científicos. Além disso, foi estabelecido um período de publicação de 10 anos (2010-2020).

Os principais resultados indicam autores mais citados, filiação, tipos de documentos, ano de publicação, âmbito de emprego do termo e palavras-chave vinculadas à FD.

Briggs e Makice (2012) foram identificados como autores mais citados, seguidos de Miller e Bartlett (2012), Niessen (2013), NRC (1999), Resnick (2002) e Wang, Myers e Sundaram (2013). Os autores possuem filiação a alguma instituição

de ensino superior ou centros de pesquisa públicos e privados (Universidade de Auckland, Universidade de Regina, Universidade de Indiana, National Research Council, DEMOS e MIT Media Lab). No que tange à localização a maior representatividade é na América do Norte (Estados Unidos e Canadá), com 66%, seguido da Europa (Inglaterra) com 17% e finalmente a Oceania (Nova Zelândia) com 17%.

Partindo de um total inicial de 207 documentos obtidos, ao aplicar os critérios descritos acima os documentos considerados foram reduzidos para 22 documentos, entre eles 14 com definição própria de FD. Entre os 22 documentos apontados pela Revisão Sistemática da Literatura, 17 são os artigos científicos (77%) e 5 são documentos de conferências (23%). Quanto às regiões onde estes documentos são publicados, América (9) e a Europa (9) são os continentes com mais publicações, representando, cada um, 41% do total da amostra final que inclui alguma definição de FD.

Em relação ao ano de publicação dos documentos, observou-se que os anos de 2013, 2018 e 2020 foram os anos com mais publicações que incluem alguma definição do termo FD. Portanto, atualmente pode-se considerar que o conceito de FD está se tornando uma tendência mundial na pesquisa científica.

Os principais termos e palavras-chave associadas à FD indicados pelos autores foram pensamento crítico, criatividade, foco para objetivos e confiança no uso e aplicação da tecnologia em diferentes contextos.

Os artigos que abordam a conceitualização de FD são produzidos por diversas áreas e finalidades do conhecimento, visto que o mundo digital abarca os mais diversos contextos, sendo parte integral da vida no século XXI. Neste sentido, os dados demonstram que dos 22 documentos analisados, o setor educacional é o que mais utiliza alguma definição do conceito de FD, produtor de 17 documentos (77%). Em seguida, o setor empresarial/laboral representa o segundo setor com maior menção ao conceito, 3 documentos (14%). Já na categoria outros 2 documentos foram publicados (9%).

Como pode ser visto a seguir na Tabela 1, 14 documentos que fornecem definição própria do conceito de FD. Destes, 11 são artigos científicos e 3 são documentos de conferências. Suas definições destacam que a FD é composta por uma série de habilidades e competências.

Tabela 1

Documentos que integram uma definição própria de FDo estudo anterior**Definição própria**

Fluência digital tem sido considerada um conjunto imperativo de habilidades e capacidades de pessoas para ter sucesso na era digital (Wei et al., 2020).

Fluência digital pode tornar os alunos participantes criativos e independentes no processo de aprendizagem. / Eles podem escolher e controlar o uso da tecnologia no processo de aprendizagem (Nunuk, Dewi, & Suharno, 2020).

A fluência digital é geralmente entendida como multidimensional; consistindo em conhecimento, habilidades e atitude (Bratt & Hodgins, 2017).

A capacidade de um indivíduo de trabalhar para resolver problemas que requerem comunicação, colaboração e criatividade através da integração autodirecionada de uma variedade de tecnologias digitais (Press, Arumugam, & Ashford-Rowe, 2019).

A capacidade de entender como um computador funciona e, em seguida, formular maneiras de usá-lo para vários propósitos (Anitha, Babu, Unnikrishnan, & Bhavani, 2018).

Fluência digital foca na capacidade das pessoas de obter informações, avaliar qualidade da informação e aprendizado de novas tecnologias (Li, Ye, Liu, Yang, & Wang, 2018).

A capacidade de entender os conceitos fundamentais das operações tecnológicas e saber como usar a tecnologia e as mídias digitais como ferramentas para pesquisa, organizar, avaliar e comunicar informações (Gueorguiev, et al., 2018).

Responsabilidade, experiência, caráter crítico, inovação e bem-estar nas interações humano e tecnológico, à medida que os trabalhadores se envolvem com tecnologias digitais e a relevância dos celulares em suas práticas diárias de aprendizagem profissional (Thompson, 2016).

Capacidade criativa de resolver problemas / fluentemente resolver vários problemas para criar ferramentas úteis usando tecnologia e novas mídias digitais (Kim, Chung, & Yu, 2013).

A fluência digital envolve não apenas o conhecimento de como usar tecnologias digitais, mas também saber como construir ideias significativas com tecnologia digital (Wang, Wiesemes, & Gibbons, 2012).

Fluência digital é fundamental para o ensino e aprendizagem eficazes nas salas de aula conectadas (Chigona, 2018).

Entender o poder da tecnologia para produzir melhores cidadãos do mundo digital reside em sua capacidade de facilitar o pensamento crítico e resolução de problemas no mundo real em que as crianças vivem, brincam e aprendem (Kivunja, 2013).

Passos diferenciados levam os alunos a simplesmente ter habilidades em tecnologias digitais (competência digital), para saber como usar a tecnologia de forma eficaz e eficiente (alfabetização digital), saber quando e por que usar a tecnologia e criar o necessário para resolver problemas específicos (fluência digital) (Fields & Hartnett, 2018).

A fluência digital para a educação envolve não apenas conhecer ferramentas digitais, mas também fazer um uso crítico, criativo e autônomo deles, mesclando suas potencialidades com objetivos de ensino e aprendizagem (Pinho & Lima, 2013).

Nota. Fonte: Recuperado de “*Digital Fluency Concept: A Systematic Review of Literature 2010-2020*,” de J. A. Canchola-Gonzalez, I. D. Morales, 2020, p.37-38

2.2.2 Outros autores

Briggs e Makice (2012) apresentam conceito e descrevem estágios do desenvolvimento digital indicando um caminho para atingir fluência. Para construir este conceito, os autores relacionaram três tipos de fonte de dados: entrevistas realizadas em 10 organizações, pesquisas acadêmicas nas áreas de teoria da mídia, teoria organizacional e gerencial, teoria institucional, psicologia e interação homem-computador e experiências pessoais ao longo das últimas duas décadas trabalhando em organizações de todas as formas e tamanhos como funcionários, gerentes, consultores e treinadores.

Entre suas contribuições, os autores indicam que fluência não é uma conquista estática, visto que possuir o mesmo nível de desenvoltura com habilidades se torna menos útil ao longo do tempo. A jornada contínua para alcance de FD é um processo de quatro estágios: anti-alfabetizado, pré-alfabetizado, alfabetizado e fluente. A cada passo é acrescentado conhecimento, habilidades e uma nova visão de mundo, aprimorando competências devido à adaptação.

Sobre os quatro estágios do processo, Briggs e Makice (2012) definem a pessoa anti-alfabetizada pela recusa em adquirir novos conhecimentos. Os motivos comuns para avançar desta etapa incluem manter entendimento e comunicação com pessoas próximas, evitando a sensação de ser “deixado para trás”. (Briggs & Makice, 2012, pp.68-69).

Enquanto o anti-alfabetizado recusa novos saberes, o pré-alfabetizado vê como uma possibilidade explorar seu potencial. Briggs e Makice (2012) indicam como motivações para superação desta etapa o exemplo de uso tecnológico de uma pessoa próxima despertando seu interesse, vislumbrando a agilidade para resolução de problemas. Embora seja um incentivo observar alguém em estágios mais avançados de uso tecnológico, pode haver um equívoco quanto ao tempo e dedicação destinados ao aprendizado.

Pessoas alfabetizadas enxergam valor no uso de ferramentas digitais e possuem habilidades para utilizá-las. Ser alfabetizado significa saber o que e como fazer. Briggs e Makice (2012) consideram que alfabetizados podem ter a noção equivocada que chegaram ao ápice do aprendizado por encontrar poucos novos desafios. E para avançar a esta é necessária uma disparidade entre os resultados esperados e os resultados reais, revelando um gap de habilidades. Desta forma há a percepção que o uso tecnológico precisa ser mais elaborado, impulsionando a adaptação para atingir objetivos.

Os autores Briggs e Makice (2012) indicam que as habilidades para ser fluente vão além usar mídia digital, uma pessoa fluente entende por que e quando o uso tecnológico é apropriado ou não. Um erro comum é considerar que o uso tecnológico aumente com a fluência, pois o uso fica em segundo plano em relação ao propósito de uso, alinhado com concretização de objetivos. “Fluência é tanto sobre o porquê não, como o porquê.” (Briggs & Makice, 2012, pp.73-74).

Para Briggs e Makice (2012) desenvolver e manter FD precisa ser uma atividade contínua, sendo ponto crucial encontrar motivação para continuar a enfrentar desafios.

Os anti-alfabetizados, assim como os alfabetizados, têm riscos semelhantes de empacar no processo, pois ambos podem ter o entendimento de que não há valor em novos conhecimentos, ou não veem importância de mudança. Já as etapas pré-alfabetizadoe fluente tem em comum a característica de saber que há uma transformação necessária e mais para aprender.

Finalmente, fluência digital — Uma capacidade de alcançar de forma confiável os resultados desejados através do uso de tecnologia digital. Essa habilidade é ajudada ou dificultada pelas forças situacionais e a fluência digital dos outros. Uma pessoa digitalmente fluente sabe não apenas o que fazer com uma tecnologia e como fazê-lo, mas também quando e por que usá-la em tudo. (Briggs & Makice, 2012, p.120).

Os autores Miller e Bartlett (2012), Wang et al. (2013) e Niessen (2013) também trazem contribuições relevantes como apontado pela revisão sistemática através do número de citações.

Ambos de perspectiva educacional sobre o tema, seus artigos convergem na noção de FD enquanto termo não estático, que abarca um conjunto de habilidades comportamentais e competências para além da utilização de meios digitais, se diferenciando de AD pelo modo de utilização criativo e crítico, ponto em comum entre esses autores. Em contraponto, outras palavras se destacaram isoladamente em cada artigo como adaptação (Niessen, 2013); experiência, diversidade de uso e consumo digital (Miller & Barlett, 2012); e intenção, comportamento e oportunidade (Wang et al., 2013).

Miller e Barlett (2012) apresentam FD como um conceito tripartido constituído por pensamento crítico, sagacidade e diversidade: como a capacidade de utilizar pensamento crítico no uso digital, possuir conhecimento sobre o funcionamento das ferramentas e utilização diversificada da tecnologia. Diferenciando alfabetização de fluência, o alfabetizado usa as ferramentas e o fluente reflete sobre o uso e o domina.

FD é a capacidade de reformular conhecimento e produzir informações para se expressar criativa e apropriadamente em um ambiente digital (Wang et al., 2012).

A FD envolve não apenas a capacidade tecnológica, mas também a criação e comunicação de ideias e significados complexos, além da compreensão dessas comunicações (Niessen, 2013).

Muito citado em âmbito educacional, o autor Resnick (2002) compara FD com fluência em uma língua e aponta que embora o conhecimento de partes da linguagem seja útil não pode ser considerado fluência. Além disso, evidencia a importância de

FD no aprendizado em um mundo tecnológico e sua necessidade para esfera profissional.

Resnick (2002) menciona que FD se tornará pré-requisito para uma boa colocação no mercado de trabalho. Enquanto em 2002 as discussões quanto a exclusão digital se dava pela dificuldade de acesso aos computadores, o autor já previa que o acesso seria difundido com o tempo, porém haveria uma lacuna na capacidade de uso e domínio da linguagem, dita FD. Fluência em um idioma, neste caso domínio tecnológico, possui consequência de acelerar aprendizados vinculados a esta linguagem. Indicando FD como um meio para se permanecer fluente a partir de atualização no aprendizado.

Embora a definição de FD seja um conceito discutido, não é considerado uma questão superada, ou tida como uma definição fixa. O termo surgiu em 1999, no relatório do National Research Council de Pesquisados Estados Unidos, sobre FD. A palavra “fluência” foi escolhida porque “conota a capacidade de reformular o conhecimento, de se expressar criativa e adequadamente e de produzir e gerar informação (em vez de simplesmente compreendê-la)” (National Research Council, 1999, p. 8).

Com base na discussão anterior, FD é considerada uma competência adaptativa, vinculada à transformação de conhecimento e habilidades para uso apropriado, criativo e autônomo (Bonilla, 2001; NRC, 1999).

Sobre FD em ambiente educacional, outra definição de Kim et al., (2013) contribui para o conceito de FD como sendo a capacidade criativa de resolver problemas usando tecnologia e novas ferramentas digitais.

No contexto profissional, a definição de FD é um conjunto de capacidades para ser efetivo na era digital (Wei et al., 2020). FD é indicada por Thompson (2016) por características de uso tecnológico como responsabilidade, experiência, caráter crítico, inovação e bem-estar nas interações humanas e tecnológicas. E acrescenta que a medida em que a população profissional se desenvolve com tecnologias digitais, mais substanciais se tornam suas contribuições práticas.

A pesquisa realizada por Zimmermann (2020) reflete sobre a digitalização dos processos nas empresas. Indica que o fenômeno pode ser interpretado por uma via negativa ou positiva, visto que os efeitos da transformação digital podem atingir o desempenho laboral de forma individual. O autor indica como caminho para enfrentar essa transformação medidas das organizações para promover e explorar fatores que

colaborem para o desempenho do trabalho digital, baseado em capacidade, motivação e oportunidade. Os autores propõem que FD de funcionários consiste em conhecimento digital e eficácia. A fluência dos pares de trabalho, em especial, líderes, relaciona FD e desempenho.

Em resumo, as definições próprias apresentadas no estudo de uma série de Canchola-González e Morales (2020), ressaltam que a FD é formada por habilidades e competências relacionadas ao modo de uso digital, para além de capacidade de execução, como de uso criativo, crítico, alcance de objetivos e capacidade de resolução de problemas usando a tecnologia.

3 Método

A pesquisa é de análise de conteúdo, seguindo o paradigma qualitativo de tratamento dos dados obtidos.

O presente estudo compreende quatro etapas de coleta e análise de dados: revisão sistemática da literatura (1), análise de relatório de perfis profissionais em plataforma laboral (2), análise das grades curriculares das instituições de ensino que mais formaram a fundamentação acadêmica destes profissionais conforme relatório (3) e entrevista com profissionais experientes em recursos humanos (4). Os resultados das quatro etapas foram contrastados e triangulados. Ao decorrer de todo estudo foi utilizado recurso de tabela para análise comparativa dos dados em apoio às perguntas investigativas propostas em cada seção para indicar os achados pertinentes aos objetivos geral e específicos deste estudo, em propósito de resposta à questão de pesquisa. A seguir, especificação do método utilizado em cada uma destas seções.

3.1 Revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura pretende o levantamento sobre os diversos conceitos do termo FD que as pesquisas científicas recentes oferecem. Desta forma, a proposta desta seção do presente estudo enfoca ampliar revisão, compreendendo 3 anos, de 2020 a 2022, analisar seu conteúdo e o conceito de FD, explorar a temática em que as definições de FD são empregadas e identificar palavras que compõem fluência para verificar se estas palavras ou termos estão presentes na prática relativa aos itens 2, 3 e 4.

O recurso de revisão sistemática da literatura, segundo Tranfield, Denyer e Smart (2003) é uma ferramenta utilizada recorrentemente na pesquisa gerencial para administrar a diversidade da produção científica com finalidade de investigar e mapear o conhecimento existente e desenvolvê-lo em futuras pesquisas. O autor indica três estágios para efetuar sistematizar a revisão: planejamento da revisão, etapa onde a necessidade de revisão é identificada, elabora-se uma proposta de revisão e se desenvolve um protocolo contendo passo a passo, critérios e limites específicos para o propósito. Como segundo estágio, selecionar os estudos revisados, avaliar a qualidade dos estudos, progredir na extração, fiscalização e síntese de dados. E por terceiro estágio, divulgar os achados, produzindo em relatório indicações emergentes dos dados, assim como recomendações de prática com base em evidências.

A busca pelos diversos conceitos do termo FD foi realizada por meio da revisão de diferentes tipos de documentos científicos incluídos em bases de dados como Scopus, Web of Science, ERIC e EBSCO. A atualização da revisão sistemática da literatura (1) foi efetuada utilizando o termo chave de pesquisa “digital fluency” em títulos, resumos e palavras-chave. O total inicial de documentos obtidos foi 279. Quanto a critérios de inclusão, foram considerados documentos com definição interna ou externa de FD. Já os critérios de exclusão utilizados foram todos que não apresentam definição, os que não estavam disponíveis ou acessíveis para ampla consulta do documento, escritos em outro idioma que não o português, o espanhol ou o inglês e documentos como livros, teses ou capítulos de livros.

Assim, foi possível obter uma amostra final de 27 textos que atenderam a todos os critérios inicialmente estabelecidos. Entre estes, 9 artigos contribuem para a conceitualização do termo com definições próprias. Os documentos finais para análise estão listados na Apêndice A.

Os aspectos analisados nesta amostra foram localização da produção científica em termos de conceito de FD, definição de autores mais citados, âmbito, método, conteúdo dos documentos selecionados para dimensionar contexto comum do emprego do termo FD e análise de palavras utilizadas em definições internas e/ou externas presentes na amostra. Em especial nesta etapa de análise das palavras e/ou termos presentes nas definições de FD, foi utilizado procedimento de categorização das palavras a fim de reduzir os termos emergentes dos dados, evitando grande variedade de palavras com sentido similar, tornando a captura da essência da lógica utilizada mais objetiva.

A Tabela 2 abaixo mostra as chaves de busca utilizadas nas quatro bases de dados escolhidas.

Tabela 2
Cadeia de pesquisa com operadores

Base de dados	Cadeia de busca
Scopus	"digital fluency" AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English"))
Web of Science	"digital fluency", Sinc Busca: TEMA: ("digital fluency") Refinado por: IDIOMAS: (ENGLISH OR SPANISH) AND TIPOS DE DOCUMENTOS: (ARTICLE OR PROCEEDINGS PAPER) Período de tempo: 2020-2022. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI.e 2020, Journal Articles.
EBSCO	"digital fluency", Ampliadores: Remove: Aplicar materias equivalentes, Limitadores, Remove: Fecha de publicación: 20200101-20221231, Tipos de fuentes, Remove: Publicaciones académicas, Idioma, Remove: english
ERIC	"digital fluency", Since 2020, Journal Articles.

Nota. Fonte: Recuperado de "Digital Fluency Concept: A Systematic Review of Literature 2010-2020," de J. A. Canchola-Gonzalez, I. D. Morales, 2020, p.31

Esta seção se propõe a analisar cada artigo selecionado com propósito de investigar as temáticas abordadas nos documentos que conceitualizam FD a fim de entendimento do emprego do termo a partir de codificação temática, devido às categorias e similaridades no conteúdo específico, para além de achados em comum visando conceitualização, utilizando a discussão do tema como colaboradora para entendimento de FD. Sobretudo identificar palavras e termos vinculados às definições de FD e acrescentar contribuição a partir do estudo anterior.

A depuração dos documentos a partir dos critérios de inclusão e exclusão reduziu os textos considerados de 279 para 27, o processo pode ser acompanhado na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3
Processo de depuração dos documentos

Base de dados	Documentos	N/D	Livros ou similar	S/D	Duplicados	Definição	Definição própria
Scopus	232	95	2	111	8	16	5
Web of Science	15	6	0	1	2	6	2
EBSCO	16	6	3	5	1	1	1
ERIC	16	0	0	12	0	4	1
Total	279	107	5	129	11	27	9

Os critérios de exclusão e inclusão foram aplicados simultaneamente, ou seja, textos não disponíveis foram automaticamente excluídos dos documentos considerados. Caso o documento estivesse acessível, foi avaliada sua origem, descartando documentos não científicos, mantendo artigos e apresentações em conferência. Sendo o documento válido, iniciou-se a busca por definição de FD com a utilização de filtro. Após identificação dos textos com definição citada e/ou própria de FD, uma última exclusão foi feita descartando textos duplicados. Assim, conforme demonstração visual acima, foram encontrados 232 documentos a partir da busca sistemática na base de dados Scopus, 16 deles com definição de FD e 5 com definição própria. A base de dados Web of Science contribuiu com 15 documentos iniciais, dos quais 6 apresentam alguma definição, sendo 2 com definição própria. Quanto aos textos extraídos da base EBSCO, 16 foram os documentos iniciais e entre eles 1 atendia aos critérios e apresenta definição própria. Por fim, a base ERIC colaborou com 16 documentos, dos quais 4 possuem alguma definição de FD e 1 fornece definição própria.

Considerando o objetivo específico desta revisão sistemática da literatura, a seguir a Tabela 4 apresenta 5 perguntas investigativas a serem respondidas, para delimitar os pontos que este estudo se propõe a contribuir na apresentação de resultados.

Tabela 4

Perguntas investigativas relativas à revisão sistemática da literatura

Dimensão	Perguntas investigativas
Título, autor, ano, nacionalidade e filiação	Q1. Quais documentos possuem definição de FD?
Método, âmbito e categoria temática	Q2. Qual conteúdo dos documentos selecionados discutem?
Autores mais citados, definições, palavras e/ou termos presentes em definições de FD,0,	Q3. Quais os autores mais citados entre os documentos selecionados?
Definições próprias e palavras e/ou termos presentes	Q4. Quais as palavras e/ou termos se destacam entre os documentos selecionados com definições próprias?
Palavras e/ou termos vinculados à FD	Q5. Quais as palavras e/ou termos vinculadas à FD emergem da revisão sistemática da literatura?

Quanto às perguntas investigativas, na Q1 indicação de documentos selecionados com características como ano, país e filiação da publicação, indicando em que regiões FD é mencionada, com definição na produção científica e frequência de publicação, conforme bases de dados consultadas. Quanto à Q2, indicativo de

método utilizado ao citar conceito de FD, âmbitos abordados no documento e seu tema de pesquisa, a fim de aproximar entendimento quanto a aplicação do conceito de FD na literatura.

Quanto à Q3, Q4 e Q5, foram exploradas definições mais citadas e próprias de FD para considerar relevância das palavras e termos utilizados conforme presença na amostra da literatura consultada. Em busca de profundidade conceitual em análise de conteúdo da revisão sistemática da literatura, palavras ou termos vinculados à FD emergentes dos dados de mesmo sentido foram atrelados acódigos, que abrangem semântica conceitual proposta, a partir de ponderação do contexto. Dois tipos de dado foram identificados entre as definições de FD, um grupo com palavras e termos abrangentes, que delimitam o termo, e um grupo com palavras e termos específicos, que personalizam as delimitações do conceito de FD. Ambos os grupos são abordados nos resultados, mas em resposta à Q5, palavras e/ou termos vinculadas à FD emergentes da literatura, foi considerado apenas o grupo com palavras e termos específicos. A relação entre os recortes literais e as categorias está disponível no Apêndice B para consulta.

Esta codificação foi selecionada por atender às perguntas investigativas deste estudo e revista conforme necessidade. Como referência foi utilizado o livro Análise de dados qualitativos de Gibbs (2009), que descreve codificação como procedimento de análise essencial em diversas formas de pesquisa qualitativa. A codificação consiste em identificar códigos, palavras ou termos, ligados a uma ideia temática e possibilita comparar as aparições destes códigos e agrupar temas.

3.2 Relatório de perfis profissionais de plataforma digital laboral

A fim de comparar as características que compõem o termo FD, segundo revisão sistemática da literatura, com a busca de mão de obra atual do mercado de trabalho, foi utilizado relatório de perfil recrutador da plataforma laboral LinkedIn para análise dos perfis dos candidatos. O relatório contém perfis de analistas financeiros e controllers, ao nível nacional, com indicação de sua distribuição geográfica, gênero, distribuição de gênero, competências comuns e em crescimento entre os perfis e instituição de ensino de formação destes profissionais.

A plataforma foi escolhida por sua representatividade: é a maior rede profissional em âmbito global. Em janeiro de 2017 já contava com mais de meio bilhão de usuários (dois novos membros a cada segundo do dia). Do total de membros do

LinkedIn, 63% estão acima de 30 anos, 54% são homens e 74% têm algum tipo de graduação.

A análise do relatório gerado através da plataforma LinkedIn tem por objetivo de verificar o perfil dos candidatos (2) que estão na plataforma para os cargos de analista financeiro e controller. O propósito é de coletar dados sobre a forma de apresentação dos profissionais, quais as competências comuns entre eles e sua aderência com a literatura científica.

Os dados analisados permitem indicação das competências que denotam perfil de AD e de FD. A observação das instituições de ensino superior mais presentes na formação de candidatos na plataforma laboral (3) será abordada em profundidade em seção própria. Os dados da base LinkedIn foram gerados por meio de conta de perfil recrutador, que permite acesso aos dados já compilados pela própria ferramenta e concedidos para fins exclusivos do objetivo desta pesquisa, sem exposição de dados pessoais para impossibilitar identificação nominal de tais perfis.

Os relatórios foram analisados via perspectiva qualitativa, possibilitando contraste de habilidades e competências entre analistas financeiros e controllers. Nos resultados estão apresentadas porcentagens relativas à essas descrições de perfil, possibilitando visão estatística da apresentação dos profissionais, delineando perfil disponível no mercado de trabalho.

A amostra possui grande relevância, $n = 83.767$, para analistas financeiros, e $n = 2.510$, para controllers, ofertando dados em escala nacional. O processo de análise comparativa dos relatórios propõe contraste entre os cargos e relato de informações emergentes dos dados.

A seguir na Tabela 5 perguntas de investigação complementares desta seção.

Tabela 5

Perguntas de investigação relativas a perfis profissionais

Dimensão	Pergunta de investigação
Competências autodeclaradas de profissionais contábeis	Q6: Profissionais contábeis se apresentam com competências digitais voltadas à AD? Profissionais contábeis se apresentam com competências comportamentais voltadas à FD? Há diferença entre a apresentação em perfis de candidatos à analista financeiro e controller?

Compete a este tópico em resposta à Q6 fornecer análise dos dados do relatório quanto à autodeclaração profissional, observando palavras frequentes em seu preenchimento em plataforma laboral digital, contrastando competências voltadas à AD e FD considerando candidatura a cargos de analista financeiro e controller.

3.3 Análise de dados sobre instituições de ensino superior

Resultante do relatório contextualizado acima (2), as grades curriculares de Ciências Contábeis das instituições que mais formaram analistas financeiros e controllers, presentes na plataforma laboral, foram analisadas para atingir o objetivo de verificar se há e quais são as disciplinas ofertadas no aspecto de desenvolvimento de AD e FD, vislumbrando a atenção de formação das instituições de ensino superior. As demais disciplinas sem relação com o tema não foram consideradas por não se tratar do foco deste estudo.

As instituições analisadas são emergentes do relatório devido à presença na formação em quantidade de profissionais, se aproximando da realidade de formação genérica, sem juízo quanto a qualidade de formação.

A partir da análise das grades curriculares, demonstradas em tabelas e suas descrições, o presente estudo aborda comparação entre as grades em busca de similaridades e disparidades. A interpretação da relação entre as disciplinas e o conceito de FD está à luz da Revisão Sistemática da Literatura, apontada como item 1.

Para possibilidade de replicação deste método, a consulta das grades curriculares foi realizada pelo site das instituições (Apêndice C), disponível para consulta pública no dia 10 de outubro de 2022. Uma das instituições não disponibiliza grade curricular visível à comunidade de interesse, por este motivo não foi incluída na análise das disciplinas, sendo utilizado apenas as informações acessíveis no site quanto ao projeto pedagógico.

As instituições foram selecionadas a partir do número de formados segundo relatório. Vale ressaltar que não se pode precisar em que momento estas disciplinas foram inseridas na grade curricular das instituições observadas, podendo não contemplar a formação dos profissionais analisados, indicando renovação de uma futura geração de profissionais.

No tratamento destes dados foi utilizado método de análise comparativa onde pôde ser buscado investigar se há relação entre a ocupação de cargos, as disciplinas oferecidas e propósito, ou ausência dele, de proporcionar instrução coerente com a realidade de transformação digital, se atentando a temas de alfabetização e fluência. As disciplinas relacionadas à FD estão elencadas no Apêndice E, desprezando qual

instituição a fornece, na intenção de indicar aplicação do critério de conexão entre disciplinas e termos que compõem FD segundo Revisão Sistemática da Literatura.

Tabela 6

Perguntas de investigação relativas a instituições de ensino

Dimensão	Pergunta de investigação
Avaliação de Grades Curriculares	Q7: As instituições de ensino incentivam AD? As instituições de ensino incentivam FD? Há diferença entre a formação de analistas financeiros e controllers?

Quanto à pergunta investigativa Q7 há intenção de captar o incentivo em viés pedagógico e disciplinas ofertadas quanto à AD e FD, comparando cargos.

3.4 Entrevista

Para complementar a visão multissetorial, a entrevista com profissionais experientes em RH permite obter a visão empresarial sobre o reflexo da transformação digital nos processos de contratação e retenção de profissionais. Nesta etapa é investigada a seleção de perfil contábil, competências que se destacam e se há ou não entendimento sobre o que é FD.

A entrevista seguiu abordagem epistemológica positivista, visando análise de conteúdo dedutiva, com roteiro semiestruturado e com seleção intencional de perfil variado, contemplando as visões de analista, gerente e diretor de RH de grandes empresas multinacionais com presença no Brasil.

As entrevistas contam com 3 roteiros. Um realizado com 3 profissionais da área de recrutamento, para captar o entendimento e relevância direcionados à FD em um processo seletivo (I). Outro roteiro foi aplicado a 4 profissionais da área de parceiro de negócios, Human Resources Business Partner (HRBP), setor responsável por avaliar e reter os talentos (II). E um terceiro roteiro foi aplicado destinado a 2 profissionais que atuam em consultorias de contratação, headhunters, que apoiam empresas multinacionais em território nacional, contribuindo com uma visão generalista do que se espera dos profissionais contábeis (III). Ambas as entrevistas foram individuais.

O protocolo seguido para formulação e realização da coleta e análise de dados partiu da definição do viés de observação, considerando os propósitos, objetivos e questão de pesquisa a ser explorada.

Já no processo de desenvolvimento do roteiro de entrevista foram elencadas as questões principais, que foram posteriormente refinadas para evitar indução de respostas e manter conduta ética e imparcial, mantendo compromisso com a qualidade do dado e validade científica. Os roteiros foram elaborados utilizando a literatura revisada como referência e estabelecendo embasamento lógico em apoio a cada questão, para tornar visível a intenção investigativa, conforme Roteiro e Questões I, II e III (Apêndice F).

Por se tratar de roteiro semiestruturado, houve possibilidade de incluir questões conforme possibilidade de contribuição de cada entrevistado, visando enriquecer informações que colaborem na construção do panorama empresarial quanto à contratação de força de trabalho e a percepção de relevância de perfil fluente digital.

Ambos os questionários visavam responder questões de pesquisa relativas ao objetivo deste documento. Os pontos principais observados orbitam à três perguntas investigativas base, destacadas abaixo na Tabela 7.

Tabela 7

Perguntas de investigação relativas à profissionais de RH

Dimensão	Pergunta de Investigação	Indicador
Processo de Contratação	Q8: Qual processo de contratação atual? Quais as plataformas de seleção utilizadas? Como se destacar em uma contratação? Quais são as habilidades foco?	Perfil profissional requisitado e destaques na contratação
Perfil Profissional do Futuro	Q9: Quais as competências do profissional do futuro de alta performance? Quais competências comportamentais são foco?	Relevância de habilidades e descrição de perfil
Definição e aspectos de FD	Q10:Quais são os aspectos e alcances conceituais que se observam nas definições? O que é FD? Que palavras ou termos estão associados?	Palavras e termos chave

Quanto à Q8, se refere a descrever o processo de contratação relatado pelos entrevistados, acentuando semelhanças e identificando tendências, aferindo processos em uso legitimado, procedimento de contratação e habilidades frequentemente demandadas. Na Q9 são apontadas competências pertinentes ao perfil profissional de alta performance, segundo perspectiva dos entrevistados. E na Q10 definição de FD dos profissionais de RH e destaque para menções recorrentes.

Conforme protocolo, as entrevistas realizadas foram virtualmente gravadas e transcritas. Além disso, todas as entrevistas foram revisadas e conferidas para garantir qualidade de transcrição, direcionada para captar a essência da fala dos entrevistados. Em sua maioria, com duração média de 20 minutos, sem interrupções.

Para análise qualitativa do conteúdo das transcrições foi realizada codificação de conteúdo dedutiva, diferenciando habilidades técnicas de uso digital de habilidades comportamentais que contribuem para estratégias de uso e entendimento digital. Isto para posterior verificação de adesão empresarial às habilidades que indicam FD, segundo a literatura, e contraste com as demais seções. Conforme Gibbs (2009), usar comparações constantes assegura consistência para que a análise de variações seja adequada.

Portanto, a análise de dados foi baseada em comparação entre os entrevistados, procurando padrões e relações entre os relatos, com finalidade de identificar resultados emergentes. Como ferramenta de comparação foram utilizadas tabelas. O autor Gibbs (2009) explica a diferença e aplicação entre tabelas em pesquisa quantitativa e qualitativa e uma forma de apresentar resultados de entrevistas. Na pesquisa qualitativa é comum o uso de tabelas para demonstrar conjunto de dados em texto a fim de facilitar comparação sistemática. Em casos de entrevistas, o autor indica apresentar uma reformulação em suas próprias palavras, mantendo a linguagem utilizada pelo entrevistado. É tido como uma vantagem apresentar a essência da fala dos entrevistados, pois desta maneira há maior profundidade na interpretação do que o texto apresenta e o que é importante nele.

Durante todo processo de coleta e análise de dados, assim como estruturação dos meios para tal, foi mantido compromisso com a ética e a qualidade científica, com forte ênfase na garantia da validade, confiabilidade e generalização dos resultados. Já na perspectiva ética, além de presar por qualidade do conteúdo, alguns aspectos devem ser considerados, como consentimento do entrevistado, transcrição fiel e anônima e retorno aos participantes quanto ao resultado da pesquisa. Em todo o processo os entrevistados estavam cientes do direito de interromper sua contribuição a qualquer momento.

3.5 Triangulação

Os resultados das quatro seções foram inter-relacionados para responder à questão de pesquisa “Quais são as diferenças e similaridades quanto à FD entre revisão sistemática da literatura, perspectivas de organizações, profissionais contábeis e instituições de ensino superior?”. O recurso utilizado foi triangulação, descrita pelo autor Gibbs (2009) com uma analogia matemática na qual a partir de um

conjunto de dados se torna possível mensurar outros aspectos do tema, raciocínio comum na pesquisa social.

Em sequência, na Tabela 8 perguntas investigativas complementares quanto à intersecção conceitual de FD das seções deste estudo. Os resultados obtidos foram observados sob a ótica da Teoria Institucional, em especial nos questionamentos envolvendo a perspectiva empresarial.

Tabela 8

Perguntas de investigação relativas à triangulação de resultados

Dimensão	Pergunta de Investigação
1-2	Q11: A apresentação de profissionais contábeis em plataforma digital laboral é compatível com as características que compõem FD segundo revisão sistemática da literatura?
1-3	Q12: A grade curricular e viés pedagógico das instituições que mais formam candidatos à analista financeiro e controller é compatível com as características que compõem FD segundo revisão sistemática da literatura? Houve atualização das grades curriculares em direção à FD?
1-4	Q13: A perspectiva das empresas quanto a contratação e plano de carreira com profissionais contábeis de perfil alinhado com a transformação digital é compatível com as características que compõem FD segundo revisão sistemática da literatura?
2-3	Q14: Os profissionais contábeis demonstram em sua descrição de perfis os diferenciais estimulados por suas instituições de ensino?
2-4	Q15: A apresentação dos profissionais contábeis é compatível com a expectativa das empresas?
3-4	Q16: A formação profissional contábil fornece estímulo a habilidades que são expectativas das empresas?
1-2-3-4	Q17: O que é FD?

Nota. 1-2: Revisão Sistemática da Literatura–Perfil Profissional de Candidatos; 1-3:Revisão Sistemática da Literatura – Grade Curricular; 1-4: Revisão Sistemática da Literatura–Entrevistas com RH; 2-3: Perfil Profissional de Candidatos – Grade Curricular; 2-4: Perfil Profissional de Candidatos – Entrevistas com RH; 3-4: Grade Curricular – Entrevistas com RH; 1-2-3-4: Revisão Sistemática da Literatura – Perfil Profissional de Candidatos – Grade Curricular – Entrevistas com RH

As perguntas investigativas destinadas à triangulação têm intenção de comparar os aspectos observados a fim de aproximação de entendimento do cenário quanto à FD e sua influência no setor empresarial, discussão apoiada pela Teoria Institucional. Sendo a Q11 verificação de aderência dos profissionais contábeis quanto a utilizar palavras e termos associados à FD em suas competências destacadas em plataformas digitais de contratação. Na Q12, o conceito de FD emergente da Revisão Sistemática da Literatura é contrastado com as grades curriculares das instituições de ensino que mais formam analistas financeiros e controllers na plataforma consultada. As seções contrastadas quanto à FD na Q13 são literatura e entrevistas com profissionais de RH. O propósito da Q14 é comparar as competências declaradas por profissionais com a grade curricular, propondo análise dos dados. Quanto à Q15, comparação entre as competências declaradas por profissionais com as

competências pretendidas por profissionais de RH. Na Q16, comparação entre as competências, em tese, incentivadas em instituições de ensino e as competências requeridas no mercado de trabalho. E a Q17 apoia a investigação do conceito multissetorial de FD. Por fim, considerando às 17 perguntas investigativas e todo arcabouço presente neste estudo, resposta à questão de pesquisa, elencando diferenças e similaridades.

4 Resultados

4.1 Revisão sistemática da literatura

A fim de responder às perguntas investigativas reservadas a esta seção, descritas no método, a Tabela 9 a seguir apresenta resultados emergentes dos dados e discussão analítica.

Q1. Quais documentos possuem definição de FD?

Tabela 9

Amostra final da revisão sistemática da literatura

#ID	Título	Autor (ano)	País (continente)	Filiação	Base de dados
#1	Papel da proficiência técnica para a satisfação: Estudo sobre servidores do governo na Malásia	Razak, F Z A; Bakar, A A; Abdullah, W S W (2020)	Malásia (Ásia)	Colégio da Universidade de Widad; Universidade de Educação do Sultão Idris; Universidade Malásia Kelantan	Scopus
#2	Uma proposta taxonômica para multiletramentos e suas competências	Miguel-Ángel Marzal (2020)	Espanha (Europa)	Universidade Carlos III de Madrid	Scopus
#3	Aprendizagem digital, uso de smartphones e cultura digital na educação da Indonésia	Sari Ayui I., N. Suryani Nunuk, Rochsantinin gsih Dewi Suharno Sh (2020)	Indonésia (Ásia)	Universidade Sebelas Maret, Surakarta, Indonésia	Scopus
#4	Ágil ou não? O aumento do uso de digcomp e mídia social entre os professores	Yi Shern Lim, Hasliza Abdul Halim, and T. Ramayah (2021)	Malásia (Ásia)	Universidade Sains Malásia	Scopus
#5	Dando voz aos não falados: potencial do conteúdo eletrônico dos MOOCs off-line para atender alunos não fluentes digitalmente	Rafik Amine Ghobrini (2021)	EL Argélia (África)	Universidade Abdelhamid Ibn Badis	Scopus

Continua

Continuação					
#ID	Título	Autor (ano)	País (continente)	Filiação	Base de dados
#6	A divisão das competências digitais: evidências da indústria europeia do turismo	Sheena Carlisle, Stanislav Ivanov and CornéDijkman (2021)	País de Gales, Reino Unido, Bulgária e Países baixos (Europa)	Escola de Administração, Centro de Turismo do País de Gales Pesquisa (WCTR); Universidade Metropolitana de Cardiff; Universidade de Varna de Gestão; Universidade de Breda de Ciências Aplicadas	Scopus
#7	O impacto das mídias sociais na saúde mental e no comportamento dos funcionários com base no contexto de dados digitais orientados por inteligência	Rong Zhou, Zhilin Luo, Shunbin Zhong, Xinhua Zhang and Yihui Liu (2022)	Malásia (Ásia) China (Ásia)	Universidade da Malásia Universidade Normal de Minnan Universidade de Nankai	Scopus
#8	Direções Futuras para Fluência em Alfabetização Digital usando Pesquisa de Flexibilidade Cognitiva: Uma Revisão de Paradigmas de Alfabetização Digital Seleccionados e Estruturas Teóricas	Amy Caton, Danita Bradshaw-Ward, Kinshuk and Wilhelmina Savenye (2022)	Estados Unidos (América)	Universidade A&M do Texas Dallas Faculdade Universidade do Norte do Texas Universidade do Arizona	Scopus
#9	A faca de dois gumes da telessaúde: superando ou perpetuando as desigualdades em saúde?	Katherine Gergen Barnett, Rebecca GrochowMishuris, Charles T. Williams, Alexa Bragg, Semenya, Marielle Baldwin, Jessica Howard, Stephen A. Wilson e Jayakanth Srinivasan (2022)	Estados Unidos (América)	Escola de Medicina da Universidade de Boston Sistema de Saúde do Boston Medical Center, Boston Sistema de Inovação e Política do Instituto de Saúde da Universidade de Boston Centro Médico do Departamento de Medicina de Família de Boston Boston Medical Centro Médico de Medicina Seção Interna Geral Escola de Negócios Questrom da Universidade de Boston	Scopus
#10	Além dos sistemas de gerenciamento de aprendizado: ensinando fluência digital	Danvy Le e Antoinette Pole (2023)	Estados Unidos (América)	Universidade Estadual da Califórnia, East Bay; Universidade Estadual de Montclair	Scopus
#11	Papel da liderança feminina na inovação corporativa: uma revisão sistemática da literatura	Amir Khushk; ZhungZengtia n (2022)	China (Ásia)	Universidade de Ciência e Tecnologia da China	Scopus

Continuação

#ID	Título	Autor (ano)	País (continente)	Filiação	Base de dados
#12	Taxonomias do conhecimento tecnológico no ensino superior: um mapeamento das percepções dos alunos	Rachel V. Staddon (2022)	Reino Unido (Europa)	Universidade Durham	Scopus
#13	Competências-chave: Estudo de caso de aumento da chance de emprego dos alunos	Hana Urbancová, Pavia, Vrabcová Jan Coufal, Jirú Tobíšck (2021)	República Tcheca (Europa)	Universidade de Economia e Gestão	Scopus
#14	Defendendo a alfabetização digital: estratégias e abordagens baseadas na comunidade	Norhasni Zainal Abiddin; Irmohizam Ibrahim; Shahrul Azuwar Abdul Aziz (2022)	Malásia (Ásia)	Universidade de Defesa Nacional da Malásia	Scopus
#15	Perda ou ganho percebido? Como as possibilidades digitais influenciam a probabilidade de participação do funcionário no empreendedorismo corporativo	Valentin Petzsche; Tanja Rabl; Sonja Franzke; Matthias Baum (2022)	Alemanha (Europa)	Universidade Técnica Kaiserslautern Universidade de Bayreuth	Scopus
#16	Construção e Validação de um Modelo de Competências Digitais para alunos da Educação a Distância no Brasil: MCompDigEAD	Ketia Kellen Araújo da Silva, Patricia Alejandra Behar, Teresa Romeu-Fontanillas e Montse Guitert-Catasús (2020)	Espanha/Brasil (Europa/América)	Universidade Aberta da Catalunha / Faculdade de Educação Porto Alegre	Scopus
#17	Habilidades de ensino digital: DigCompEduCheckl n como um processo de evolução da alfabetização para a fluência digital	Dias-Trindade, S. e Ferreira, A. (2020)	Portugal (Europa)	Universidade de Coimbra	Web of Science
#18	Conceito de fluência digital: uma revisão sistemática da literatura 2010-2020	Canchola-Gonzalez, J. A. e Morales, L. D. G. (2020)	México (América)	Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey	Web of Science
#19	Fluência digital e uso ético da informação: o papel dos bibliotecários de nível superior	Tatiana Sanches (2022)	Portugal (Europa)	Universidade de Lisboa	Web of Science
#20	Diretrizes, recomendações e futuro próximo para bibliotecas universitárias	Tatiana Sanches; Luiza Baptista Melo (2022)	Portugal (Europa)	Universidade de Lisboa; Instituto Universitário (ISPA); Universidade de Évora – Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades	Web of Science

Continua

ID	Título	Autor (ano)	País (continente)	Filiação	Conclusão	
					Base	de dados
#21	Melhorando a agilidade dos funcionários usando mídias sociais corporativas e fluência digital: modelo de mediação moderada	Chu Wei, Abdul Hameed Pitafi, Shamsa Kanwal, Ahsan Ali e Minglun Ren (2020)	China (Ásia)	Universidade de Tecnologia de Hefei Universidade de Ciência e Tecnologia da China Universidade de Tongji	Web of Science	
#22	Sobre a realidade de pessoas que não existem: o processamento social de rostos artificiais	Raffaele Tucciarelli, NezaVehar, Shamil Chandaria, Manos Tsakiris (2022)	Reino Unido (Europa)	Universidade de Londres	Web of Science	
#23	As redes sociais nas práticas pedagógicas universitárias	Edlúcia Passos Carvalho, Stéphani Vilela Ferreira Custodio, Elisangela Aparecida Bullalkeshoji, Adriana Aparecida de Lima Terçariol, Agnaldo Keiti Higuchi (2022)	Brasil (América)	Centro Universitário Teresa D'Ávila – UNIFATEA	EBSCO	
#24	Desenvolvendo a fluência digital entre os formadores de professores: evidências das escolas de educação da Tanzânia	Katherine Fulgence (2020)	Tanzânia (África)	Faculdade de Educação da Universidade de Dar es Salaam	ERIC	
#25	Desenvolvimento de escala de fluência digital: estudo de validade e confiabilidade	Kadir Demir, Hatice FerhanOdabasi (2022)	Turquia (Europa)	Universidade Demokrasi, Universidade Anadolu	ERIC	
#26	Panorama 'digital' nos perfis dos futuros professores: Competência e fluência em consciência digital	İsmail Karakuş, FigenKılıç(2022)	Turquia (Europa)	Universidade Mersin	ERIC	
#27	Rumo à instrução emancipatória L2: explorando resultados de aprendizagem significativos da narrativa digital colaborativa	Meliha R. Simsek (2020)	Turquia (Europa)	Universidade de Ciências da Saúde	ERIC	

A amostra final da revisão da literatura resultou em 27 documentos contendo definição de FD, sendo 16 da base de dados Scopus, 6 da Web of Science, 1 da EBSCO e 4 da base ERIC. O levantamento quanto ao perfil geográfico dos documentos que indicam alguma definição de FD em alguma das bases de dados consultadas foi dimensionado observando as regiões que contribuíram no uso do conceito FD entre os anos de 2020 e 2022. Os países e quantidade de publicações são: Malásia (4), Indonésia (1), China (2), Espanha (2), País de Gales (1), Reino Unido (2), República Tcheca (1), Alemanha (1), Portugal (3), Turquia (3), Argélia (1), Tanzânia (1), Estados Unidos (3), México (1) e Brasil (1). Portanto, 26% dos documentos da amostra final foram redigidos na Ásia, 48% na Europa, 7% na África e 19% na América. Já quanto aos documentos que contêm definição própria de FD, indicados na continuidade desta seção, 2 foram produzidos na Ásia (22%), 3 na Europa (33%) e 4 na América (45%). Embora a participação da América entre documentos com alguma definição de FD seja a terceira mais significativa, quando se trata de colaboração para conceitualização há destaque para este continente entre 2020 e 2022.

Quanto ao ano de publicações, foram encontrados 9 documentos de 2020, 4 de 2021 e 14 de 2022. Sendo o ano de 2022 o que mais colaborou com definições próprias, 5 de 9 definições.

A seguir a Tabela 10 apresenta método, âmbito e categoria temática abordada nos documentos da amostra final.

Tabela 10
Perfil dos documentos selecionados

#ID	Base de dados	Método	Âmbito	Categoria temática
#1	Scopus	Quantitativo (positivista)	Empresarial	Análise de proficiência técnica digital
#2	Scopus	Qualitativo	Outros	Descrever e analisar novos letramentos como especialidades em si
#3	Scopus	Qualitativo (questionário)	Educacional	Uso digital de alunos
#4	Scopus	Qualitativo	Educacional	Uso digital de professores/ Geracional
#5	Scopus	Qualitativo	Educacional	Uso digital de alunos
#6	Scopus	Qualitativo	Laboral (Turismo)	Uso digital
#7	Scopus	Qualitativo	Outros	Uso de mídias digitais
#8	Scopus	Qualitativo	Educacional	Uso digital de alunos
#9	Scopus	Qualitativo	Laboral (saúde)	Uso digital
#10	Scopus	Qualitativo	Educacional	Lacuna laboral no uso digital de estudantes de ciências políticas

Continua

					Conclusão
#ID	Base de dados	de	Método	Âmbito	Categoria temática
#11	Scopus		Qualitativo (Revisão Sistemática da Literatura)	Empresarial	Benefícios relacionados à inovação tendo lideranças femininas
#12	Scopus		Qualitativo	Educacional	Compreensão de estudantes quanto à aprendizagem aprimorada pela tecnologia
#13	Scopus		Quantitativo	Empresarial	Nível de competência e soft skills de estudantes
#14	Scopus		Qualitativo (Revisão Sistemática da Literatura)	Educacional	Relação entre consciência digital, competência digital e fluência digital no ensino
#15	Scopus		Quantitativo/Qualitativo	Empresarial	Relação entre recursos digitais e funcionários
#16	Scopus		Qualitativo (exploratório/descritivo)	Outros	Conceito/Useo digital
#17	Web Science	of	Qualitativo (questionário)	Educacional	Uso geracional; Habilidade digital de professores e alunos
#18	Web Science	of	Qualitativo (Revisão Sistemática da Literatura)	Outros	Fluência digital
#19	Web Science	of	Qualitativo	Educacional	Estratégias de bibliotecas universitárias para desenvolvimento de fluência digital
#20	Web Science	of	Qualitativo	Educacional	Desenvolvimento de ações em torno dos desafios futuros para instituições de ensino superior
#21	Web Science	of	Qualitativo (questionário)	Empresarial	ESM (mídia social corporativa)/Uso digital
#22	Web Science	of	Qualitativo	Outros	Uso digital seguro
#23	EBSCO		Qualitativo	Educacional	Uso digital de professores e alunos
#24	ERIC		Qualitativo (entrevistas com 90 educadores)	Educacional (ensino universitário)	Desenvolvimento de fluência digital de professores
#25	ERIC		Qualitativo (focusgroup)	Educacional (ensino universitário)	Desenvolvimento de escala para “medir” nível de fluência digital
#26	ERIC		Qualitativo (questionário)	Educacional	Perfil digital de professores
#27	ERIC		Quantitativo/Qualitativo	Educacional	Investigar desempenho de candidatos a professores

Conforme observado na Tabela 10 o método mais comum em pesquisas que utilizam o termo FD é qualitativo, somando 23 documentos que utilizam este arcabouço metodológico, representando 86%. Destes, 13 são da base de dados Scopus, 6 da Web of Science, 1 da EBSCO e 3 da base ERIC. Já os textos redigidos sob paradigma quantitativo são 2, 7%, ambos redigidos em âmbito empresarial, provenientes das

bases Scopus e ERIC. Os textos de método misto são 2, 7%, 1 de âmbito empresarial e 1 da categoria outros, encontrados nas bases Scopus e ERIC.

Quanto ao âmbito em relação às bases de dados, os textos educacionais foram encontrados 47% na base Scopus, 20% na Web of Science, 7% na EBSCO e 27% na base ERIC. Já os textos de âmbito empresarial provêm das bases Scopus e Web of Science, respectivamente 86% e 14%. Na categoria considerada outros, 60% derivam da Scopus e 40% da Web of Science.

Já na relação âmbito-método, nota-se que a amostra educacional utiliza método qualitativo em 93% (14) dos documentos e 7% (1) usam método misto. Entre os documentos empresariais/laborais, 57% (4) apoiam-se no método qualitativo, 29% (2) no método quantitativo e 14% (1) no método misto. Os documentos da categoria outros (5) são 100% redigidos com método qualitativo.

Q2. Qual conteúdo os documentos selecionados discutem?

Quanto à análise temática dos documentos, os assuntos abordados foram agrupados gerando 4 categorias, são elas: forma de uso digital, uso geracional, processo de atualização de instituições de ensino e lacuna empresarial.

Tabela 11

Categorias temáticas abordadas nos documentos

Categoria	Documentos (ID)
Forma de uso digital	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 25, 27
Uso Geracional (nativos e imigrantes digitais)	4, 17, 23, 24, 26
Processo de atualização de instituições de ensino	10, 19, 20
Lacuna Empresarial	11, 15

Os documentos que têm por temática forma de uso digital analisam a relação e a diferenciação entre conceitos, englobando avaliação de uso digital de grupos específicos, sendo alunos o mais recorrente. Já a categoria uso geracional compara desempenho digital utilizando a faixa etária como referência, principalmente entre professores e alunos. A categoria processo de atualização de instituições redige em contexto de apoio institucional quanto ao desenvolvimento de FD, sobretudo na biblioteca das instituições. Outro tema em que a definição de FD foi utilizada foi lacuna empresarial, propondo debate sobre benefícios da utilização digital adequada no ambiente de trabalho.

Na literatura de âmbito educacional os achados mais recorrentes são o que é FD, como e por que desenvolvê-la, quais fatores influenciam o uso digital, como idade, gênero, oportunidades, promoção de alfabetização e fluência por parte de instituições

de ensino e prática em sala de aula. A FD é descrita como habilidade de uso digital confiante, consciente, ético, seguro, crítico, criativo, comunicativo (entendimento da linguagem digital; entender e transmitir informação entre pessoas), capaz de resolver problemas e de se adaptar ao mundo, que continua mudando, se mantendo fluente. Para desenvolvê-la, além do conhecimento técnico para manuseio tecnológico, a literatura indica o aprimoramento das características citadas acima e ainda considera métodos pedagógicos para ampliar a efetividade do ensino voltado ao desempenho do cidadão digital. É possível notar a influência do contexto social no letramento e FD, como oportunidade de gênero, condição social, desenvolvimento cognitivo, geração, viés de instituições e objetivos econômicos, sociais e políticos de cada país.

A maior similaridade entre os assuntos abordados nos documentos da revisão sistemática da literatura é a avaliação do desempenho digital, principalmente de professores e alunos. Os resultados indicam maior alfabetização entre alunos, apesar de haver professores também alfabetizados. Ambos os grupos precisam desenvolver FD, necessitando de estrutura e estímulo em escala institucional, como grade curricular, acesso à internet, profissionais capacitados para ensinar por meios digitais e utilizar programas facilitadores de aprendizagem, seja em ensino fundamental, médio ou superior.

O autor Prensky (2001) cunhou o conceito de nativos e imigrantes digitais, como citado em Wang et al. (2013) para descrever o fenômeno comportamental no uso digital que difere pessoas nascidas pós-consolidação digital, a partir de 1994, como mediadora social – nativos – e pessoas que acompanharam este processo de alguma forma – imigrantes, sugerindo que a idade pode interferir no uso digital.

Como mencionado acima, é possível notar diferença de uso da tecnologia entre professores e alunos, questão abordada nos artigos. Para diminuir a disparidade de habilidades entre esses grupos indica-se desenvolver nos imigrantes digitais habilidades que os insiram em contextos digitais, atualizando seu conhecimento e estabelecendo uma ponte sólida com nativos digitais, facilitando a comunicação, o trabalho em equipe e a demanda do mercado de trabalho, a partir de capacitação fornecida por instituições de ensino.

Para acompanhar a necessidade atual de ensino, a indicação mais presente entre os documentos revisados é a atualização do currículo na intenção de incorporar FD ao conhecimento considerado indispensável na formação da nova força de trabalho, contemplando demandas profissionais e pessoais dos alunos, assim como demandas

das próprias instituições de ensino produtoras de ciência, de corporações para fins econômicos e sociais com intuito de minimizar desigualdades sociais a partir de oportunidade de ensino básico capacitador compatível com o mundo atual. Os autores Kelly, McCain e Jukes (2009) atribuíram ao “É assim que sempre fizemos”, a causa para esta alteração ainda não ser uma prática educativa comum.

Há alerta quanto a necessidade de instituições de ensino e políticas públicas focadas em promover FD. Para além da atualização curricular, a literatura indica a importância da mentalidade institucional fluente. Tanto para atender a demanda de seus alunos, quanto a demanda do mercado de trabalho, sobretudo para acompanhar o desenvolvimento digital do mundo, evitando se tornar ultrapassado. Nesta mesma linha de pensamento é fundamental atitudes enquanto Estado-país para garantir educação social que minimize desigualdades sociais e para se manter economicamente competitivo.

Outro recurso citado na literatura como benéfico para difundir FD em salas de aula é aplicação da teoria construcionista, de Papert (1980), que consiste em envolver o aluno a partir de seu interesse, pautando o ensino não somente no tema foco de aprendizado para alcançar o objetivo de entendimento, utilizando recurso tecnológico digital, implicando em interação aluno-objeto de estudo. Neste sentido, uma aprendizagem colaborativa permite ao aluno protagonizar seu aprendizado e desenvolver habilidades relacionadas às competências de FD, além de adaptá-las posteriormente de forma autônoma, visto o caráter não estático da FD.

Por outra via, os artigos de âmbito denominado “outros” e de âmbito empresarial, contribuem com a exploração da identificação de FD em grupos específicos, sobretudo relacionar FD com hábitos e comportamentos, como uso de mídias sociais corporativas e comportamento empreendedor corporativo.

No âmbito outros, quanto à FD, competência digital é posta como necessidade no ensino superior, quando discutido distinção entre competências. Esta categoria engloba conceitualização. As competências discutidas, como uso digital e forma de uso digital, são conectadas com indicativo de medidas educacionais para adaptação de competências a serem ensinadas no século XXI.

Os resultados dos documentos empresariais/laborais apontam para uso digital em determinada profissão em questão nos artigos, a exemplo das áreas de saúde, turismo e ambiente corporativo. Em geral, é apontada a realidade de uso digital, visto as funções em adaptação rumo à inovação na implementação tecnológica. Esta

implementação, apontada como contínua, indica a necessidade de atualização curricular para ser viável a oferta de mão de obra capacitada.

Uma questão abordada ao utilizar o termo FD em âmbito empresarial é liderança corporativa feminina (#11). A desigualdade de gênero, principalmente em cargos gerenciais, ainda é um desafio a ser enfrentado em corporações. O estudo aponta áreas de acesso para ascensão de mulheres na carreira, apontando FD e capacidades voltadas à soft skills como possível meio para ocupação de funções críticas.

O artigo #13 aborda competências digitais como pontos-chave a serem desenvolvidos em graduação de economia para atender às demandas de mercado, neste contexto é mencionado FD. Outro indicativo, referente a universidades, está na definição de perfis de seus graduados para aumentar suas chances de colocação no mercado de trabalho.

O artigo #15 aponta benefícios da força de trabalho com habilidade digital, como economia do recurso de tempo e suporte de tecnologia da informação (TI) para implementação de inovações. Demonstrando rentabilidade em contar com funcionários que possuam desempenho digital e comportamento empreendedor corporativo pela possibilidade de potencializar os recursos digitais disponíveis no ambiente de trabalho.

Por fim, o artigo #21 elabora discussão quanto ao uso de mídias sociais corporativas, sendo parte das instituições fornecer treinamento para uso adequado. A implementação desse tipo de sistema pode facilitar a comunicação e impactar na agilidade das equipes. É sugerido aos líderes desenvolver processos e gerenciar o domínio digital dos funcionários para lapidar sua entrega de resultados. Sendo FD facilitador desse processo e ponte para o desempenho profissional desejado.

Ao debater uso digital, os autores utilizam o termo FD para se referir à forma de uso pretendida. Visto que cada vez mais funções executivas ficarão a cargo das ferramentas tecnológicas, o papel do humano passa a ser estratégico, voltado a extrair os melhores resultados apoiado pela inteligência artificial, assim como complementar suas funcionalidades aplicando inteligência humana no uso, possibilitando identificar atalhos e falhas em processos, resolvendo problemas com criatividade e criticidade.

Antes de abordar as definições entre os documentos selecionados nesta Revisão Sistemática da Literatura, notou-se termos referentes à FD que possuem traço generalista, vinculando FD com palavras que delimitam um tipo de característica, porém sem apontamentos específicos, desfavorecendo a interpretação conceitual devido à falta de elementos. Neste caso, as palavras não foram consideradas termos que

especificam FD, mas que delimitam o conceito. A seguir discussão quanto às categorias abrangentes emergentes dos dados: características de FD, uso adequado, FD além de AD e moderadores de FD.

Característica de FD: A partir dessa categoria conclui-se que FD é um conjunto de habilidades, competências e atitudes, além de ser marcada pelo reconhecimento de valor no uso digital e percepção social. Reconhecido como fenômeno inevitável, complexo, necessário no mercado e um desafio atual. Relacionado à forma de uso digital e forma de pensar. Os termos utilizados pelos autores foram “desenvolvimento de competências/competência social”, “habilidades”, “inteligência social”, “marcada por indivíduos”, “variedade de competências”, “entender a sociedade, a cultura e as pessoas”, “pensamento empreendedor”, “competências-chave para o mercado”, “entender importância, ver oportunidade”, “capazes de reconhecer apoio e oportunidades”, “atitudes”, “entendimentos”, “desafio urgente”, “inevitável”, “gerir complexidade”, “competência necessária”, “aspecto da inteligência digital”, “capacidade de controlar, escolher e apoiar”, “indissociável da tecnologia” e “melhor forma para uso e promoção de suas potencialidades”.

Uso adequado: Esta categoria compreende códigos relacionados ao bom uso digital, esperado do indivíduo fluente. Os termos associados a esta temática utilizados pelos autores foram “uso adequado”, “adequadamente”, “excelência tecnológica”, “capacidade de usar”, “comportamento socialmente desejado”, “capacidade de acessar”, “bom uso”, “usar para diferentes propósitos”, “capacidade de se envolver com todos os aspectos da tecnologia”, “uso de diferentes recursos” e “aprender a usar”.

AD além de FD: A esta categoria cabe os termos que indicam que FD compreende AD, ou seja, capacidades voltadas à AD estão contidas no conceito de FD, porém os termos se diferenciam, pois FD acrescenta competências específicas que caracterizam a forma de uso digital. Neste sentido, as expressões utilizadas pelos autores são “não só saber”, “favorecido em relação à AD”, “conhecer o “o quê” e o “como”, integrando o “quando” e o “porquê”, “enquanto a alfabetização é “funcional”, “extensão de habilidades tradicionais”, “não só tecnológicos”, “competências mais sofisticadas”, “não apenas faz uso” e “vai além do procedimento”.

Moderadores de FD: Nesta categoria há presença de fatores que podem alterar, facilitar ou debilitar FD. O local de nascimento e desenvolvimento, condição psicológica, motivação do indivíduo e incentivo institucional. Os termos utilizados por autores foram

“gerenciamento de carga cognitiva”, “características demográficas”, “aspectos psicológicos”, “efeitos sociais”, “fator motivacional” e “apoio institucional”.

Para evitar variedade de palavras e termos emergentes dos dados de mesmo sentido, as expressões encontradas nas definições foram atreladas a termos que abrangem o sentido conceitual proposto, a partir de análise do contexto, presente no Apêndice B para consulta.

Dando seguimento às perguntas investigativas, observação das definições externas presentes na amostra. A seguir na Tabela 12 identificação de termos e autores mais citados, os quais foram consultados os documentos originais. As demais citações presentes na amostra final podem ser conferidas no Apêndice C.

Tabela 12

Autores com definição de FD mais citadas

Autores	Localização geográfica	Afiliação	ID
Briggs e Makice (2012)	Estados Unidos	Universidade de Indiana	2, 5, 10, 11, 15, 17
Wang, Myers e Sundaram (2013)	Nova Zelândia	Universidade de Auckland	1, 6, 8, 12, 14, 21, 22
Resnick (2002)	Estados Unidos	Laboratório de Mídia do MIT	5, 8, 18
Alexander et. al. (2019)	Austrália	Universidade de Tecnologia de Queensland	13, 27
Miller e Bartlett (2012)	Inglaterra	DEMOS	19, 24
National Research Council (NRC) (1999)	Estados Unidos	Conselho Nacional de Pesquisa	5, 17

Q3. Quais os autores mais citados entre os documentos selecionados?

Os autores mais citados são Briggs e Makice (2012), presentes em 6 artigos, mas em alguns deles mais de uma definição diferente dos mesmos autores foi identificada, totalizando 8 citações. Quanto aos demais autores, Wang et al. (2013) foram identificados em 7 documentos. Em terceira posição como texto mais citado temos Resnick (2002) com menção em 3 documentos, e Alexander et al. (2019), Miller e Barlett (2012) e NRC (1999) com presença em 2 documentos cada. A presença dos termos em definições de FD pode ser conferida na Tabela 13 a seguir.

Tabela 13
Palavras e/ou termos emergentes das definições mais citadas

Palavra/termo	Número de vezes mencionadas	Documentos que mencionam
Aprendizado contínuo	20	1, 2,3, 5, 6, 8, 10, 12, 17, 19, 21, 23, 24, 26
Uso adequado	16	1, 2, 4, 6, 8, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 25
Comunicação	13	1, 2, 4, 6, 8, 10, 17, 19, 20, 21
Criatividade	11	1, 4, 6, 8, 13, 21, 25, 27
Pensamento crítico	8	5, 8, 13, 15, 17, 20, 25
Impacto prático	14	10, 11, 12, 15, 25, 26
Resolução de problemas	9	8, 13, 17, 25, 27
Autonomia	3	12, 13, 26
Uso confiante	3	5, 11, 20
Uso seguro	3	15, 20, 23
Adaptação	2	17, 25
Agilidade	1	7
Uso ético	1	20

Entre as definições citadas, disponíveis para consulta no Apêndice C, a primeira categoria com maior aparição é “aprendizado contínuo”, esta esteve presente 20 vezes e indica capacidade de aprendizado e ensino em um sentido de atualização e autonomia, tanto na questão de desenvolver novos conhecimentos e habilidades sem auxílio externo, quanto aprendizado de novas ferramentas tecnológicas. Em segunda posição “comunicação” é habilidade frequentemente mencionada ao conceitualizar FD, indicando interpretação e expressão na transferência de informações. Em sequência, palavras ainda relevantes perante a amostra: “criatividade”, possibilidade de criar e ter ideias inusitadas, “pensamento crítico”, reflexão lógica quanto à execução de processos, “impacto prático”, alcance de resultados, foco em objetivos e “resolução de problemas”, encontro de soluções e melhoria de processos. Já as expressões que marcam presença, porém menos vezes mencionadas são “autonomia”, “uso confiante”, “uso seguro”, “adaptação”, “agilidade” e “uso ético”, tanto em ambiente digital, quanto ao conhecimento de normas específicas de cada seguimento laboral.

Em apoio à pergunta investigativa Q4, a seguir na Tabela 14 definições próprias de FD.

Tabela 14

Documentos com definições próprias

#ID	Definição
#3	Fluência digital dos alunos foi categorizado como um aspecto da inteligência digital . A fluência digital pode fazer com que os alunos sejam participantes criativos e independentes no processo de aprendizado . Eles têm a capacidade de controlar e escolher a utilização da tecnologia para apoiar suas atividades de aprendizagem.
#8	Para abordar as preocupações que enfrentamos hoje e no futuro, educadores e alunos precisam desenvolver maior fluência digital para se tornar cidadãos globais informados que podem utilizar educação digital, tecnologias, navegar em ambientes de aprendizagem digital e exibir competências de comunicação .
#9	O atendimento virtual eficaz depende da fluência digital. Ser/estar “fluyente”, é preciso ter a capacidade de se envolver com todos os aspectos das tecnologias digitais, desde o acesso à internet até a navegação aplicações de telessaúde e realizando solução de problemas .
#14	A fluência digital do pré-atendimento professores podem ser trabalhados no âmbito da aprendizagem ao longo da vida , podendo esta competência estar associada com a vida em sua vida profissional e social. Nesse contexto, sua adaptação digital podese alcançada de uma forma mais funcional e ao longo da vida. Pode-se dizer que os candidatos a professores fluência digital é alta, eles podem acompanhar os desenvolvimentos atuais em tecnologias digitais, eles podem ser flexíveis com os alunos no ambiente de sala de aula e organizar as atividades de forma criativa .
#16	Por fim, a fluência digital para o aluno da EaD compreende o uso de diferentes recursos tecnológicos com a função de que este se sinta ativo e seguro digitalmente em seu processo de aprendizagem . Isso inclui não apenas o computador (desktop), mas também o uso dos dispositivos móveis.
#17	O que se pode chamar de fluência digital, ou seja, não apenas fazer uso das tecnologias digitais, mas entender quando esse uso é custoso eficiente para alcançar os objetivos desejados. Alunos estão cada vez mais acostumados com o uso constante da tecnologia digital, professores precisam de ajuda no aprendizado como adaptar o uso dessas tecnologias para ambientes educacionais, trabalhando juntos para criar ambientes de aprendizagem de qualidade, “ aprender a aprender ” em ambientes, “aprender a trabalhar” em uma sociedade digital e “ aprender a usar ” todas as ferramentas digitais possíveis, alcançando assim a verdadeira fluência digital.
#18	O conceito de fluência digital vai além do procedimento aspectos relacionados à tecnologia, que descreve o conceito de alfabetização digital, uma vez que os autores indicam que a fluência digital inclui outras habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas e criatividade no uso da tecnologia.
#23	Uma forma de conseguir fluência digital é por meio do letramento digital. Compreende-se por tal conceito, um conhecimento capaz de transformar as práticas pedagógicas, pois, o professor, como mediador de um processo, ao compreender que o fazer pedagógico é indissociável da tecnologia , pode utilizá-la como aliada e assim adequar às suas necessidades , encontrando a melhor forma para uso e promoção de suas potencialidades .
#26	A fluência digital é baseada em recursos de informação e seu bom uso . Isso significa que se não conseguirmos ser capaz de usar um navegador, fazer uma boa pesquisa na internet ou usar um operador booleano, nossa fluência digital pode ser comprometida. A fluência digital também implica navegar na internet com segurança , saber o que é privacidade, respeitar a autoria e todas as perguntas que os problemas de uso da informação implicam. Em tempos que estão se tornando mais e mais digital, também é fundamental tornar o desenvolvimento da fluência digital possível – em fazer uma reunião online, dominar o e-mail, conhecer a ética e etiqueta online, saber interpretar criticamente as notícias e identificar desinformação – são condições que também facilitarão o acesso seguro e confiante com mobilidade nestes meios.

Conforme modelo acima, a partir das definições próprias a seguinte presença semântica dos termos foi identificada na Tabela 15 a seguir.

Tabela 15

Palavras e/ou termos emergentes de definições próprias

Palavra/termo	Número de vezes mencionadas	Documentos que mencionam
Aprendizado contínuo	7	3, 8, 14, 16, 17, 23
Criatividade	4	3, 14, 17, 18
Adaptação	3	14, 17, 23
Uso adequado	3	9, 16, 17
Resolução de problemas	2	9, 18
Comunicação	1	8
Pensamento crítico	1	18
Autonomia	1	3
Uso seguro	1	16

A maior menção identifica em definições próprias de FD foi “aprendizado contínuo”, com presença em 6 das 9 definições consideradas, sendo que uma das definições fez referência à “aprendizado contínuo” duas vezes. A segunda menção mais frequente é “criatividade”, presente em 4 definições. Em sequência vemos “adaptação”, “uso adequado”, “resolução de problemas”, “comunicação”, “pensamento crítico”, “autonomia” e “uso seguro”.

Unindo os achados entre definições citadas e próprias, em resposta à Q5, segue Tabela 16 com palavras e/ou termos associados à FD.

Tabela 16

Palavras e/ou termos vinculados à FD

Palavra ou termo chave	ID #
Aprendizado contínuo	1, 2, 3, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 17, 19, 21, 23, 24, 26
Criatividade	1, 3, 6, 8, 9, 13, 14, 17, 18, 21, 25, 27
Comunicação	1, 2, 4, 8, 10, 19, 20, 21
Impacto prático	10, 11, 12, 15, 17, 23, 24, 26
Resolução de problemas	8, 9, 13, 17, 18, 24, 25, 27
Pensamento crítico	5, 8, 15, 17, 18, 20, 25
Adaptação	1, 6, 14, 17, 23
Autonomia	3, 12, 13, 26
Uso seguro	15, 16, 20, 23
Uso confiante	5, 11
Uso ético	20
Agilidade	8

Logo, os termos e sua respectiva presença em definições de FD foi quantificado e entende-se por emergência dos dados da revisão da literatura a seguinte sequência, conforme relevância perante a amostra: aprendizado contínuo, criatividade, comunicação, impacto prático, resolução de problemas, pensamento crítico, adaptação, autonomia, uso seguro, uso confiante, uso ético e agilidade.

4.2 Análise de dados o perfil profissional de candidatos

Os dados disponíveis identificam o perfil geográfico, gênero, competências comuns e em crescimento e instituição de ensino destes perfis.

Conforme Tabela 17, distribuição geográfica dos perfis profissionais com amostra de 72.369 candidatos à analistas financeiros e 2.510 candidatos à controller.

Tabela 17

Localização geográfica dos perfis de analista financeiro e controller de plataforma digital laboral

Localidade	Analista Financeiro		Controller	
	Qtde de perfis	% do total	Qtde de perfis	% do total
São Paulo e região	26.673	37%	809	32%
Rio de Janeiro e região	6.203	9%	202	8%
Campinas e região	4.264	6%	134	5%
Belo Horizonte e região	3.994	6%	191	8%
Curitiba e região	3.581	5%	137	5%
Porto Alegre	2.402	3%	90	4%
Recife e região	1.861	3%	-	-
Fortaleza e região	1.510	2%	62	2%
Brasília e região	1.377	2%	-	-
Goiânia e região	-	-	55	2%
Outras regiões	20.504	28%	777	35%
Total	72.369	100%	2510	100%

Os percentuais referentes à localização de perfis de analistas financeiros indicam que 37% estão em São Paulo e região, localidade com maior população de profissionais. Seguido de Rio de Janeiro e região com 9%, Belo Horizonte e região com 6%, Curitiba e região com 5%, Porto Alegre com 3, Recife e região com 3%, Fortaleza e região com 2% e Brasília com 2%, 28% representam todas as outras regiões do Brasil.

Já para candidatos à controller a distribuição geográfica é similar. Os percentuais referentes à localização destes perfis indicam que 32% dos controllers estão em São Paulo e região, localidade com maior população de profissionais. Seguido de Rio de Janeiro e região com 8%, Belo Horizontes e região com 8, Curitiba e região com 5%, Campinas e região com 5%, Porto Alegre com 4%, Fortaleza e região com 2% e Goiânia e região com 2% dos controllers. 35% representam os demais perfis de outras localidades.

Em sequência, na tabela 18, distribuição e desigualdade entre gêneros dos perfis de candidatos à analista financeiro e controller.

Tabela 18
Distribuição por gênero dos perfis de Analista Financeiro e Controllerem plataforma digital laboral

Localidade	Analista Financeiro				Controller			
	Qtde de perfis	F	M	Desigualdade de gênero	Qtde de perfis	F	M	Desigualdade de gênero
São Paulo e região	26.673	64%	36%	28%	809	33%	67%	34%
Rio de Janeiro e região	6.203	57%	43%	14%	202	32%	68%	36%
Campinas e região	4.264	73%	27%	46%	134	35%	65%	30%
Belo Horizonte e região	3.994	67%	33%	34%	191	37%	63%	26%
Curitiba e região	3.581	69%	31%	38%	137	34%	66%	32%
Porto Alegre	2.402	69%	31%	38%	90	41%	59%	18%
Recife e região	1.861	68%	32%	36%	-	-	-	-
Fortaleza e região	1.510	65%	35%	30%	62	33%	67%	34%
Brasília e região	1.377	59%	41%	18%	-	-	-	-
Goiânia e região	-	-	-	-	55	49%	51%	2%
Outras Regiões	20.504	69%	31%	38%	777	35%	65%	30%

F: Feminino; M: Masculino.

Um dos indicativos do relatório compete à porcentagem de gênero e de desigualdade de gênero, por localidade. Em média, 66% dos perfis de analista são mulheres e 34% são homens, representando 32% de desigualdade de gênero na oferta de profissionais ao mercado de trabalho. A maior desigualdade identificada foi 46% em Campinas e em todo território brasileiro foi possível notar mais presença feminina na concorrência a este cargo. Interessante observar que a oferta de profissionais mulheres para analista financeiro é superior à oferta de homens, porém não é possível afirmar que isso se reflita em contratações.

Já entre os perfis de controllers, em média, 65% são de homens e 35% de mulheres, representando 30% de desigualdade de gênero na oferta de profissionais ao mercado de trabalho. A maior desigualdade identificada foi 36% no Rio de Janeiro e em todo território brasileiro foi possível notar maior presença masculina na concorrência a este cargo.

Na tabela 19, observação de competências comuns em perfis de analistas financeiros na plataforma laboral.

Tabela 19

Competências em comum entre perfis de analistas financeiros

Cargo	Número de profissionais			
Analista Financeiro	72.369			
Analista Financeiro SR	5.949			
Analista Financeiro Jr	5.286			
Total	83.767			
Competências	Número de profissionais	% do total	Alfabetização Digital	Fluência Digital
Sistemas operacionais	19.314	23%	X	
Capacidade analítica	14.448	17.2%		X
ERP	6.970	8.3%	X	
Análise de dados	4.190	8.3%		X
Melhoria de Processos	3.747	4.5%		X
SAP ERP	3.063	3.7%	X	
Programação (Computação)	2.910	3.5%	X	
Microsoft BI	2.735	3.3%	X	
Melhoria Contínua	2.264	2.7%		X
Microsoft Project	2.165	2.6%	X	
Melhoria de Processos Empresariais	1.894	2.3%		X
Tecnologia da Informação	1.663	2.1%	X	
Analítica (capacidade)	1.440	1.7%		X
DOS	1.243	1.5%	X	
Banco de Dados	1.237	1.5%	X	
Sistema ERP (SIGE)	1.193	1.4%	X	
Inteligência de Negócios(BI)	1.178	1.4%	X	

Entre as competências mais apresentadas, 11 são habilidades no uso tecnológico e 6 são habilidades comportamentais. As competências mais citadas são “sistemas operacionais”, com 19.314 (23%), relacionada à AD, seguida de “capacidade analítica”, com 14.448 (17,2%), relacionada à FD, de uma amostra de 83.767 profissionais.

A presença de repetição de competências como capacidade analítica e melhoria de processos foi proposital para manter fidelidade à expressão do relatório, ressaltando a importância da escolha de palavras na auto apresentação. Caso a palavra ou termo do candidato esteja escrita de forma diferente do filtro utilizado por recrutadores, na solicitação de profissionais, este perfil não será notado. Em caso de soma dos termos de mesmo significado “capacidade analítica” atinge um percentual de presença de 18,9% nos perfis.

Quanto ao foco do presente estudo, a relação das competências com as palavras vinculadas ao conceito de FD pôde ser observada. Os termos “capacidade analítica” (17,2% + 1,7%), “análise de dados” (8,3%), “melhoria de processos” (4,5% + 2,3%), “analítica (capacidade)” (17,2% + 1,7%), e “melhoria de processo” (4,5% + 2,3%), citados como competências, são indicativos de pensamento crítico, uma vez que para

analisar e redefinir processos com qualidade este é componente inseparável. Na categoria “melhoria de processos” (6,8%) também pode-se considerar vínculo com os termos criatividade (base de inovação), adaptação (melhoria de processos conforme necessidade situacional) e resolução de problemas (um processo a ser melhorado revela entraves no processo vigente). Por fim, “melhoria contínua” (2,7%) indicando adaptação.

Embora “análise de dados” possa ser considerada uma competência relacionada à AD devido ao uso tecnológico propriamente dito, a análise desses dados pode chegar a resultados diferentes em decorrência do uso ou ausência de pensamento crítico, podendo ser considerada também uma competência vinculada à fluência, visto que ultrapassa os limites do “como” usar tecnologia e entra no campo do “porque”, efetuando extração dos dados em análise com criticidade e intencionalidade.

Na tabela 20 vemos competências comuns em perfis de controllers.

Tabela 20

Competências comuns entre perfis de Controllersem plataforma digital laboral

Cargo	Número de profissionais				
Gerente de Controladoria	2510				
Competências	Número de profissionais	% do total	do Alfabetização Digital	Fluência Digital	
Sistemas operacionais	1.010	35%	X		
ERP	797	27.6%	X		
Produtos SAP	734	25.4%	X		
Capacidade Analítica	594	20.6%			X
Sistemas Operacionais	372	12.9%	X		
SAP ERP	235	8.1%	X		
Inteligência de Negócios	208	7.2%	X		
Tecnologia da Informação	207	7.2%	X		
Microsoft Project	204	7.1%	X		
DOS	200	6.9%	X		
Melhoria de Processos	187	6.5%			X
Melhoria Contínua	182	6.3%			X
Desenvolvimento de relatório	139	4%	X		
Microsoft Power BI	112	3.9%	X		
Melhoria de Processos empresariais	110	3.8%			X
Analítica	99	3.4%			X
Implementação de Sistema	90	3.1%	X		

Entre as competências mais apresentadas, 12 são habilidades no uso tecnológico e 5 são habilidades comportamentais. Considere o agrupamento de competências iguais escritas de formas diferentes, logo, as competências comportamentais comuns declaradas por controllers são “capacidade analítica” (24%), relacionada com pensamento crítico, “melhoria de processos” (10,3%) e “melhoria

contínua” (6,3%) relacionadas a pensamento crítico, criatividade, adaptação e resolução de problemas.

A tabela 21 apresenta o aumento ou diminuição da aparição de competências em perfis de analistas financeiros em plataforma de contratação.

Tabela 21

Competências em crescimento entre perfis de analistas financeiros em plataforma digital laboral

Competências	Profissionais	Crescimento em 1 ano	Alfabetização Digital	Fluência Digital
Análise de dados	4.190	+88,7%	X	X
Capacidade analítica	14.448	+64,3%		X
Microsoft Power BI	2.735	+61,0%	X	
Tecnologia da informação	1.663	+30,6%	X	
Preparação de relatórios	3.978	+29,4%	X	
Banco de dados	1.237	+27,7%	X	
Relacionamentos interpessoais	3.277	+25,6%		X
Melhoria de processos empresariais	1.894	+18,5%		X
Analítica	1.440	+17,3%		X
SAP ERP	3.063	+13,0%	X	
Melhoria contínua	2.264	+5,6%		X
Sistema ERP (SIGE)	1.193	+4,8%	X	
Sistemas operacionais	5.681	+4,5%	X	
Programação (computação)	2.910	+3,6%	X	
Inteligência de negócios (BI)	1.178	+1,6%	X	
Produtos SAP	11.061	-0,2%	X	
ERP (Planejamento de recursos empresariais)	6.970	-0,5%	X	
5S	2.325	-1,1%	X	
Análise de negócios	1.293	-3,2%		X
Sistemas operacionais	19.314	-3,4%	X	
Microsoft Project	2.165	-4,3%	X	
DOS	1.243	-7,0%	X	

A habilidade que apresenta maior número bruto de perfis é “capacidade analítica” (14448 perfis), com crescimento de +64,3% em relação ao ano anterior. A competência com maior crescimento foi “análise de dados” com +88,7%, presente em 4190 perfil.

Já as competências com menor crescimento: produtos SAP, ERP, 5S, análise de negócios, sistemas operacionais, Microsoft Project e DOS, apresentam diminuição do número de perfis – crescimento negativo. Considerando que exceto em casos de acidente que afetem funcionamento laboral competências não são desaprendidas, possibilita inferir que houve um movimento de despriorização de declaração de tais habilidades. Entre estas habilidades houve destaque na observação da diminuição da aparição de “análise de negócios”, visto que outras competências comportamentais

relacionadas à análise continuam em alta, esse dado sugere alteração na frequência devido à seleção de palavras para auto apresentação profissional.

A seguir, o apontamento de competências comportamentais relacionadas às palavras que compõem FD e suas respectivas variações de presença em perfis. Análise de dados com +88,7% (pensamento crítico); capacidade analítica com +64,3% (pensamento crítico); relacionamentos interpessoais com +25,6% (comunicação); melhoria de processos com +18,5% (pensamento crítico, criatividade, adaptação e resolução de problemas); analítica com +17,3% (pensamento crítico); Melhoria contínua com +5,6% (adaptação); Análise de negócios com -3,2% (pensamento crítico).

Entre as competências com variação positiva de presença em perfis observa-se 10 habilidades conectadas à AD e 6 conectadas à FD.

A tabela 22 apresenta competências, número de profissionais que as declaram, porcentagem de crescimento da aparição de menção da competência em perfis de controllers e indicativo de relação com AD e/ou FD.

Tabela 21
Competências em crescimento entre perfis de Controllersem plataforma digital laboral

Competências	Profissionais	Crescimento em 1 ano	Alfabetização Digital	Fluência Digital
Analítica	99	+153,8%		X
Melhoria de processos	187	+88,9%		X
Análise de dados	103	+66,1%	X	X
Microsoft Power BI	112	+60,0%	X	
Capacidade analítica	594	+27,7%		X
Preparação de relatórios	233	+25,3%	X	
Melhoria de processos empresariais	110	+12,2%		X
Inteligência de negócios (BI)	208	+8,9%	X	
Sistemas operacionais	372	+8,5%	X	
5S	204	+7,9%	X	
Microsoft Project	204	+7,9%	X	
SAP ERP	235	+4,9%	X	
Análise de negócios	110	+3,8%		X
Produtos SAP	734	+3,7%	X	
DOS	200	+3,6%	X	
ERP (Planejamento de recursos empresariais)	797	+2,3%	X	
Tecnologia da informação	207	0,0%	X	
Melhoria contínua	182	0,0%		X

A habilidade que apresenta maior número bruto é “ERP” com 797 perfis, com crescimento em relação ao ano anterior de +2,3%, competência relacionada com AD.

Já a competência com maior crescimento é “analítica”, com aumento de presença em perfis de +153,8%, sendo esta característica de FD (pensamento crítico). Notou-se aumento considerável na presença do termo “capacidade analítica” (pensamento crítico), com número bruto de perfis 594 e crescimento de +27,7%. Dado este que reafirma competência analítica como destaque de crescimento. A maior porcentagem de crescimento entre as competências relacionadas à AD digital é “análise de dados”, também relacionada à FD (pensamento crítico), com presença em 103 perfis, representativo de uma variação de +66,1%.

Já as competências com menor crescimento são “tecnologia da informação”, associada à AD, com presença em 207 perfis e sem alteração em relação ao ano anterior. Igualmente sem variação, “melhoria contínua” (adaptação), com 182 perfis.

Quanto ao crescimento de habilidades que indicam AD foram identificadas 12. As competências que indicam FD, ou seja, foco de análise deste estudo, tem 7 aparições, são elas: “analítica” com +153,8% (pensamento crítico); “melhoria de processos” com +88,9% (pensamento crítico, criatividade, adaptação e resolução de problemas); “análise de dados” com +66,1% (pensamento crítico); “capacidade analítica” com +27,7% (pensamento crítico); “melhoria de processo” com +12,2% (pensamento crítico, criatividade, adaptação e resolução de problemas); “inteligência de negócios (BI)” com +8,9%; “análise de negócios” com +3,8% (pensamento crítico).

Os relatórios demonstram como o candidato se apresenta e nota-se que as competências que denotam letramento digital são mais destacadas do que características comportamentais.

As palavras-chave que constam na seção 1 não aparecem na lista de competências, exceto o termo capacidade analítica (criticidade), em ambos os cargos.

As tabelas presentes nesta seção direcionam a resolução da Questão 6: Profissionais contábeis se apresentam com competências digitais voltadas à AD? Profissionais contábeis se apresentam com competências comportamentais voltadas à FD? Há diferença entre a apresentação em perfis de candidatos à analista financeiro e controller?

Questão 6: Os profissionais declaram competências digitais, demonstrando preocupação em expor suas qualidades técnicas habilidade para desempenhar funções cotidianas das funções. Já habilidades comportamentais são citadas em segundo plano, apresentando menos diversidade e presença no conteúdo, apesar de haver menção relacionada ao pensamento crítico e resultado em processos. Nota-se

que as competências que denotam letramento digital são mais destacadas do que características comportamentais.

Supreendentemente os perfis de analistas financeiros e controllers são muito semelhantes. Indicando que para ambos os cargos competências digitais são evidenciadas, enquanto soft skills são pouco exploradas nos perfis. Este panorama sugere um espaço para controllers se destacarem entre a concorrência, além de uma possível perda de oportunidades ao não citarem suas habilidades de gestão e liderança.

4.3 Análise de dados sobre as instituições de ensino superior

A observação das instituições de ensino mais presentes na formação dos perfis permite a visão do que estas aportam para a formação de profissionais, com base na consulta da grade curricular disponível publicamente.

Além da grade curricular foi explorado o projeto pedagógico, viés educacional, diferenciais e curiosidades das instituições de ensino, pertinentes ao foco observacional, mencionadas no relatório, conforme informações disponibilizadas no site das mesmas.

Destaca-se a seguir detalhamento por instituição:

A Instituição 1 na formação de analistas financeiros também aparece como Instituição 2 para controllers. O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) menciona percepção de mudança no cenário contábil, cada vez mais dinâmico, e pontua necessidade de adaptação das organizações às exigências impostas pelo ambiente. O fator humano é considerado um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

O PPC ainda coloca como questão que o aprimoramento, a atualização e a modernização do curso devem ser uma constante, para que as evoluções tecnológicas e necessidades do campo contábil estejam contempladas na formação do perfil profissional que o mercado espera.

A instituição afirma que a expectativa desse perfil tem se alterado com o tempo e o perfil buscado não é mais de executor de registros de atos e fatos administrativos que afetam o patrimônio da entidade.

O perfil de formação da instituição é descrito da seguinte forma: “Os alunos do curso de Ciências Contábeis devem ter formação generalista e empreendedora, capacitados para trabalhar em equipe, gerenciar pessoas, desenvolver pensamento crítico e manterem-se atualizados, possuem senso de responsabilidade e ética e

estarem aptos a tomar decisões conforme o contexto social, político e econômico no qual estiverem inseridos.”

Entre as principais atividades do contador foram elencadas: produzir dados, transformá-los em informações e preparar relatórios contábeis para tomada de decisão.

Na esfera de aprendizado prático a instituição disponibiliza ciclo de palestras e debates, iniciação científica, laboratório de informática e monitoria.

Sobre a Instituição 2 analistas financeiros, esta instituição de ensino apresenta a graduação de ciências contábeis como um curso que visa formar profissionais com princípios legais e éticos, aptos para um mercado em constante transformação, que demanda soluções inovadoras e sustentáveis. O perfil profissional é descrito por gosto por número, organizado, pró-ativo, ético, analítico, interessado em manter os estudos atualizados e afinidade com tecnologia.

A Instituição 3 analistas financeiros apresenta o curso de ciências contábeis e suas possibilidades de função no mercado de trabalho. No setor de informações sobre a instituição nota-se o Plano de Autoavaliação Institucional, regido sob a perspectiva construtivista e reflexiva, caracterizado por flexibilidade, participação e colaboração, atuando como modelo cognitivo e instrumento de apreensão crítica com vista à transformação acadêmica.

Seus compromissos são: transparência, rigor e ética. Voltado à autoavaliação, empreendimento de ações inovadoras, aprimoramento de suas melhores práticas e consolidação das metas institucionais, são elas: formação profissional e cidadã, respeito à diversidade e a complexidade do ambiente, promoção de elevação dos padrões de qualidade de ensino, pesquisa e extensão, reflexão crítica, análise de processos e aprofundamento de potencialidades.

Não foi possível acessar a grade curricular desta instituição, pois a mesma não consta no site para consulta pública.

A Instituição 4 analistas financeiros recomenda a graduação em ciências contábeis para quem quer desenvolver raciocínio lógico, visão ampla e boa comunicação, itens considerados essenciais para esta profissão.

A instituição possui ambiente virtual de aprendizado e disciplinas interativas, visando preparar profissionais para o mercado de trabalho de forma dinâmica. Além de ofertar atividades online com intuito de desenvolver habilidades sociais e emocionais, para se tornar o profissional que o mercado procura.

A Instituição 5 de analistas financeiros, que também consta como Instituição 1 controllers, fornece atualmente segunda graduação em Contabilidade, Finanças e Analytics. Esta formação tem como objetivos de aprendizagem: competência técnica, competência analítica, visão de negócios e soft skills (definida como demonstração de habilidade de liderança, inovação, comunicação, negociação, convívio e ação ética nas relações humanas).

Seus diferenciais são focar a transformação digital, visando preencher a carência do mercado por profissionais com habilidades e competências que extraiam valor para o negócio a partir da massa crescente de big data e outras tecnologias, grande preocupação de CEOs de empresas de todo o mundo. Como segundo diferencial é apontado oportunidade de desenvolver competências multifacetadas, unindo negócios, finanças e controladoria, business analytics e soft skills, indicadas como altas demandas da transformação digital.

A Instituição 3 formadora de controllers indica que sua graduação de Ciências Contábeis privilegia a simulação da prática profissional. Com apoio de softwares como Tableau, Nasajon e Economática. Os alunos vivenciam tratamento de dados, lançamentos contábeis, entre outras atividades recorrentes da profissão.

A instituição também conta com página de carreiras, que aborda temas relevantes à preparação profissional em vídeo, tal qual soft skills. A proposta pedagógica propõe desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes exigidas dos profissionais do futuro. A metodologia ativa, na prática, intenciona capacitar a absorção de conteúdos de forma autônoma e participativa.

O curso visa formar líderes, equipá-los com competências comportamentais que os ajudem na resolução de problemas e prepará-los para inovar. O perfil profissional é indicado por capacidade analítica, organização, adaptação e negociação.

A Instituição 4 controllers apresenta em seus valores, princípios e sua expectativa em seus alunos quanto a postura no exercício da profissão, são eles: ética, competência, criatividade, disciplina, dedicação e disposição para trabalho voluntário.

A instituição disponibiliza sua grade curricular de anos anteriores e versão atualizada em 2022. Para fins de análise foi utilizada a versão atual. Essa alteração expressa atualização curricular e será abordada com mais profundidade ainda nesta seção. O site ainda conta com Projeto Pedagógico de Curso com vasto detalhamento.

“Com abordagem de caráter interacionista, o curso de Ciências Contábeis incentiva o protagonismo estudantil no processo de ensino-aprendizagem. O que se

propõe ao aluno, inclusive no âmbito das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) é que seja ativo no desenvolvimento das habilidades e competências que o conteúdo demanda. Essa abordagem pedagógica cria condições para o desenvolvimento da capacidade do aluno de “aprender a aprender”, incentivando-o à busca de informação e da formação continuada exigida para a sua atuação na sociedade.”

A Instituição 5 na formação de controllers expressa sua preocupação com o quesito inovação e apresenta o perfil profissional contábil por afinidade com números, capacidade analítica, raciocínio lógico e se manter atualizado. Em seu site declara sua missão e valores enquanto instituição de formação.

Missão: Formar profissionais de nível superior para participar do desenvolvimento da sociedade brasileira; promover pesquisa e iniciação científica colaborando no avanço científico e cultural; promoção de extensão para difundir conquistas e benefícios da produção científica para a comunidade; estímulo à criação cultural via produção de eventos; prestarserviços especializados à comunidade; promover aperfeiçoamento cultural, técnico, científico e profissional.

Valores: Senso crítico; competência técnica; atitude empreendedora; comportamento ético; autoconfiança.

A seguir o relatório da plataforma digital laboral dispõe das 5 instituições quemais formam analistas financeiros nos perfis da plataforma. Estas representam 26% do total de perfis (72.369), portanto, notável pulverização das instituições.

Tabela 22

5 Instituições de ensino com maior presença na formação de perfis de analistas financeiros

Qtde de perfis	Instituição	% do total dos perfis	Feminino	Masculino	Desigualdade de gênero
4710	1	7%	68%	32%	36%
3955	2	5%	66%	34%	32%
3542	3	5%	68%	32%	36%
3493	4	5%	74%	26%	48%
3203	5	4%	63%	37%	26%

Na Tabela 23 nota-se pouca diferença de percentual de presença entre as 5 instituições que mais graduam analistas financeiros, variando entre 7% e 4%.

A seguir, na Tabela 24 vemos as 5 instituições que mais formam perfis profissionais de controllers presentes na plataforma consultada.

Tabela 23

5 Instituições de ensino com maior presença na formação de perfis de Controller

Qtde de perfis	Instituição	% do total dos perfis	Feminino	Masculino	Desigualdade de gênero
641	1	25.5%	36%	64%	28%
113	2	4.5%	34%	66%	32%
111	3	4.4%	31%	69%	38%
106	4	4.2%	33%	67%	34%
103	5	4.1%	38%	62%	24%

Nota-se que a primeira colocação representa maior formação que as demais somadas, representando $\frac{1}{4}$ de todos os controllers da plataforma. Já as demais instituições têm representação percentual próximas umas às outras, variando entre 4,5% e 4,1%, similar à distribuição por instituição para cargo de analista financeiro. As 5 instituições juntas compõem 42,7% da formação dos candidatos à controller.

A fim de aprofundar a análise e facilitar o entendimento do tratamento dos dados desta seção, o vínculo entre as grades curriculares e FD foi explorado por diversos ângulos. Alguns dos parâmetros usados foram diferenciação entre AD e FD, comparação entre cargos, comparação entre instituições de ensino e relação entre termos/palavras-chave que compõem fluência (1) e disciplinas.

As disciplinas foram organizadas em categorias, visto que uma disciplina pode ser conectada a mais de um termo. O agrupamento utilizado visou aglomerar disciplinas que provoquem o estímulo de características comportamentais semelhantes, independente de qual instituição a fornece (Apêndice E).

Na tabela 25 vemos a quantidade de disciplinas relacionadas à alfabetização e fluência digital, seguida das porcentagens de cada categoria com referência no total de disciplinas consideradas relevantes ao tema deste estudo. Ou seja, disciplinas básicas de ciências contábeis, ou que não se relacionam com uso digital ou habilidade comportamental foram desconsideradas.

Tabela 24

Disciplinas relevantes ao tema na formação de analista financeiro

Instituição	Disciplinas AD	Disciplinas FD	Total	%AD	%FD
1	1	5	6	17%	83%
2	4	7	11	36%	64%
3	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
4	1	5	6	17%	83%
5	6	15	19	32%	68%

A primeira posição na formação de candidatos à analista financeiro, possui 6 disciplinas relacionadas ao tema, sendo Tecnologia da Informação conectada à AD (17%) e Comunicação e Expressão, Administração do Relacionamento com o Cliente, Comportamento Humano nas Organizações, Interpretação e Produção de Textos e Marketing Pessoal conectadas à FD (83%).

A segunda posição possui 11 disciplinas vinculadas ao tema, 4 de caráter de AD (36%), são elas: Prática Contábil Informatizada I, Prática Contábil Informatizada II, Negócios Eletrônicos e Administração de Sistemas de Informação. Já as disciplinas voltadas ao desenvolvimento de FD são 7 (64%): Psicologia nas Organizações, Estatística Aplicada, Análise Estatística, Contabilidade Gerencial, Comunicação nas Empresas, Filosofia, Ética e Cidadania e Competências Gerenciais.

A terceira instituição que mais forma candidatos à analista financeiro na plataforma disponibiliza grade curricular no site da universidade.

A quarta posição possui em sua grade curricular a disciplina ED - Marketing Digital, relacionada à AD (17%) e ED - Construindo uma Carreira de Sucesso, ED - Desenvolvimento de Carreira, ED - Design Thinking, ED - Mindset Ágil e ED - Projeto de Vida, relacionadas à FD (83%).

Em quinta posição, com 19 disciplinas relacionadas ao tema, sendo 6 conectadas à AD (32%), são elas: Desafio Digital em Fin/Cont I, Desafio Digital em Fin/Cont II, Machine Learning para Negócios, Princ. de Data Science com Python, Introdução à Tecnologia da Informação e Lógica de Programação. Já as disciplinas relacionadas à FD (68%) são: Análise Estratégica, Marketing Analytics, Gestão de Projetos, Soft Skills, Oficina de Argumentação, Inovação e Design Thinking, Oficina de Comunicação, Liderança e Gestão de Mudança, Tecnologia e Analytics, Business Analytics, Modelagem para Apoio à Decisão, Contabilidade Gerencial I, Contabilidade Gerencial II, Controle Gerencial & PerfMgt e Ética Profissional.

Seguindo o mesmo modelo da tabela anterior, a tabela 26 apresenta as 5 instituições de ensino que mais formam candidatos à controller na plataforma laboral.

Tabela 25

Disciplinas relevantes ao tema na formação de controllers

Instituição	Disciplinas AD	Disciplinas FD	Total	%AD	%FD
1	6	15	19	32%	79%
2	2	6	8	25%	75%
3	6	17	23	29%	71%
4	3	6	9	33%	67%
5	4	7	11	36%	73%

Como instituição que mais gradua candidatos à controller na plataforma laboral consultada temos a Instituição 1, com 19 disciplinas, sendo 6 conectadas à AD representando 32% e 13 disciplinas relacionadas à FD representada com 68%. Disciplinas mencionadas acima, correspondente a Instituição 5 para analista financeiro.

A Instituição 2 ocupa a segunda posição entre os formadores de candidatos à controller na plataforma. Esta possui 1 disciplina voltada à AD (17%) e 5 disciplinas voltadas à FD (83%). O detalhamento de quais disciplinas são estas está disponível acima. Disciplinas mencionadas acima, correspondente a Instituição 1 analista financeiro.

A Instituição 3 na formação de candidatos à controller tem 21 disciplinas pertinentes ao tema, sendo 6 relativas à AD (29%), Projeto Integrador: Programação e Machine Learning, Aprendizado de Máquina, Ciência de Dados nos Negócios, Marketing Digital, Programação Estrutura, Programação para Análise de Dados. Já as disciplinas vinculadas à FD(71%) são 15: Governança Corporativa e Ética Profissional, Análise de Decisões Sob Incerteza, Criação e Produção Digital, Gestão Contextualizada, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Gestão de Talentos, Job Market Seminar Tallent and Skills, Liderança e Equipes, Marketing Estratégico, Negociação e Gerenciamento de Conflitos, Organizações e Comportamento Humano, Propriedade Intelectual, Sustentabilidade, Impacto Social e Governança e TIC na Estratégia Empresarial.

A Instituição 4 ocupa a quarta posição com 9 disciplinas com referência ao tema. Ofertando 3 disciplinas relativas à AD (33%): Introdução à Contabilidade Digital I, Introdução à Contabilidade Digital II e Ciência, Tecnologia e Sociedade na Administração e nos Negócios. E 6 com referências à FD (67%) Ética e Cidadania, Comunicação e Expressão, Ética Profissional para Contadores, Métodos Quantitativos em Processos Decisórios, Gestão do Comportamento e Solução de Problemas - Tomada de Decisão.

E a Instituição 5 formadoras de candidatos à controller oferta 11 disciplinas voltadas ao tema, sendo 4 voltadas à AD (36%), são elas: Business Technology, Contabilidade e Sistemas de Informações, Algoritmo e Lógica de Programação e Gestão de Big Data. E 7 disciplinas voltadas à FD (64%): Comunicação Aplicada, Raciocínio Lógico e Analítico, Análise Descritiva de Dados, Psicologia, Liderança e Soft Skills, Análise Inferencial de Dados, Técnica de Resolução de Problemas e Ética Profissional e Governança Corporativa.

Ao comparar os cargos analista financeiro e controller com quantidade de disciplinas ligadas à alfabetização e fluência digital, pode-se observar na tabela 27, a seguir, contraste entre as formações, desconsiderando qual instituição fornece cada disciplina.

Tabela 26

Quantidade de disciplinas conectadas à AD e FD por cargo

Cargo	Alfabetização Digital	Fluência Digital	Total	%AD	%FD
Analista Financeiro	13	30	43	30%	70%
Controller	19	45	64	30%	70%

Analistas financeiros possuem formação com 13 disciplinas que estimulam AD e 30 disciplinas que estimulam FD, totalizando 43 disciplinas pertinentes ao tema. Já na formação de candidatos à controller são disponibilizadas 19 disciplinas relativas à AD e 45 disciplinas relacionadas à FD. Nota-se um aumento considerável de disciplinas, em uma visão geral, na formação de pleiteantes a cargos gerenciais, demonstram relevância ao desenvolvimento de alfabetização e fluência digital. Embora a diferença de quantidade de disciplinas entre os cargos seja perceptível, a distribuição entre o foco em AD e FD em ambos os casos é de 30% conectadas com AD e 70% são conectadas com FD.

Para aprofundar a perspectiva das instituições de ensino sobre FD e explorar as habilidades comportamentais consideradas relevantes para estas instituições na formação de seus graduandos, a seguir na Tabela 28, quantidade de disciplinas que proporcionam estímulo aos termos do item 1, relativo à analistas financeiros.

Tabela 27

Quantidade de disciplinas vinculadas a termos na formação de analistas financeiros e controllers

	Formadoras Analistas Financeiros	Formadoras Controllers
Total de disciplinas FD	30	45
Pensamento crítico	17	30
Criatividade	10	18
Resolução de Problemas	12	22
Comunicação	16	28
Adaptação	11	16
Impacto prático	10	18
Autonomia	5	3
Uso Ético e Seguro	3	6
Uso Confiante	3	3

Ao dimensionar a presença do incentivo às características comportamentais nas grades curriculares podemos notar quais os termos que mais se relacionam com as disciplinas ofertadas. Considere que uma disciplina pode estimular mais de um ponto e

o critério utilizado permite pontuar duas vezes a mesma disciplina, caso essa seja ofertada em instituições diferentes.

Nota-se aparição dos termos mais presente no desenvolvimento pedagógico, de candidatos à analista financeiro, utilizado pelas instituições mencionadas na seguinte sequência: “pensamento crítico” (17), “comunicação” (16), “adaptação” (11), “criatividade” (10) e “centrado em objetivos” (10). Os termos “autonomia” (5), “uso ético e seguro” (3) e “uso confiante” (3), são os que menos se relacionam com as disciplinas ofertadas nas instituições.

Ao focar nas instituições podemos verificar que para a Instituição 1 o desenvolvimento de comunicação ganha destaque em detrimento de outras habilidades, não oferecendo notável variação de estímulo. Já a Instituição 2 também destaca comunicação em relação a outras características, mas possui estímulos mais diversificados, contando com incentivo, a partir das disciplinas, para características como pensamento crítico, adaptação e uso ético e seguro. A estratégia utilizada pela Instituição 4 também é de diversidade, com pequeno destaque para adaptação em relação a pensamento crítico, criatividade, comunicação, impacto prático e autonomia.

Logo, na formação de analistas financeiros há destaque para pensamento crítico e comunicação.

A sequência de aparição dos termos relacionados à FD, mais presente na formação de controllers, incentivada por disciplinas, é “pensamento crítico” (30), “comunicação” (28), “resolução de problemas” (22), “criatividade” (18), “centrado em objetivos” (18), “adaptação” (16), “uso ético e seguro” (6) “autonomia” (3) e “uso confiante” (3).

Ao olhar para as instituições percebe-se que a Instituição 1 atua com mais presença no desenvolvimento de pensamento crítico, porém há um cuidado para haver diversidade de estímulo, como comunicação, criatividade, centrado em objetivos e adaptação, com destaque para resolução de problemas como segunda maior presença em sua grade curricular.

No caso da Instituição 2, todas as disciplinas relacionadas à FD visam desenvolver comunicação.

Já na grade curricular da Instituição 3 vemos pensamento crítico como destaque, entretanto, sua grade curricular é diversificada e oferece destaque também para criatividade, comunicação, resolução de problemas, adaptação e centrado em objetivos.

A instituição de ensino 4 conta com grade diversificada, sem destaque para um ponto específico, se mostrando os mais relevantes: pensamento crítico, resolução de problemas, comunicação, adaptação e uso ético e seguro.

Para a Instituição 5, pensamento crítico tem destaque, embora esta conte com grade diversificada entre as possibilidades de habilidades abordadas, sendo comunicação um segundo destaque.

Infere-se que, de forma geral, para todas as instituições, pensamento crítico e comunicação demonstram maior relevância na grade curricular atual. Enquanto autonomia, uso ético e seguro e uso confiante não são identificados como foco na distribuição das disciplinas, embora autonomia esteja presente no projeto pedagógico. Os demais termos – criatividade, resolução de problemas, adaptação e centrado em objetivos – estão associados às disciplinas de cunho gerencial, demonstrando prioridade neste direcionamento de formação.

Segundo item 1 a sequência de presença dos termos nas definições de FD é: pensamento crítico, criatividade, resolução de problemas, comunicação, uso confiante, adaptação, autonomia, uso ético e seguro e centrado em objetivos.

Já com base nas grades curriculares formadoras de analistas financeiros, tratadas nesta seção, a sequência de relevância dos termos é: pensamento crítico, comunicação, resolução de problemas, adaptação, centrado em objetivos, autonomia, uso ético e seguro e uso confiante. Na perspectiva das grades curriculares formadoras de controllers há pouca alteração na sequência de relevância, dada por: Pensamento crítico, comunicação, resolução de problemas, criatividade, impacto prático, adaptação, uso ético e seguro, autonomia e uso confiante.

As tabelas 23-28 apoiam na solução da Q7: As instituições de ensino incentivam AD? As instituições de ensino incentivam FD? Há diferença entre a formação de analistas financeiros e controllers?

Questão 7: As instituições de ensino demonstram em unanimidade apresentar disciplinas voltadas ao uso de ferramentas cotidianas da profissão contábil, indicando percepção e intenção ao ensino de AD voltado à contabilidade. Quanto à FD, há algum tipo de presença da intenção do ensino de soft skills em todas as instituições, além de abordagem pedagógica voltada ao colaborativismo, envolvendo o aluno em aprendizado autônomo e formação voltada a perfil analítico, destacando entre as disciplinas pensamento analítico (crítico) e comunicação. Porém, a presença de disciplinas e variedade de estímulo cognitivo é mais ou menos frequente, em intenção,

conforme título da disciplina, a depender da instituição. De forma geral, as instituições de ensino entre as formadoras de controllers apresentam mais disciplinas, tanto que colaboram no desenvolvimento de AD, quanto FD. Especificamente em relação à FD nota-se diversidade de estímulo de habilidades comportamentais, com considerável presença de disciplinas de cunho gerencial, em conjunto, voltado à resolução criativa de problemas.

4.4 Entrevistas

Os resultados das entrevistas com profissionais experientes em Recursos Humanos (4) permitiram observarum recorte da prática empresarial sobre expectativas durante o processo de contratação e no desenvolvimento profissional contábil. As entrevistas completas estão disponíveis no Apêndice F. A seguir, na tabela 29, apresentação dos entrevistados, contendo sua formação, área de atuação, cargo e anos de experiência, demonstrando sua maturidade profissional e vivência empresarial para colaborar com a finalidade das entrevistas.

Tabela 28

Perfil dos entrevistados

	Formação	Setor	Cargo	Segmento	Anos de Experiência
Entrevistado A	Marketing	Recrutamento e Seleção	Talent Management	Indústria	12
Entrevistado B	Administração de Recursos Humanos e Psicologia. Pós-graduação em Gestão de Pessoas	Recrutamento e Seleção	Talent Acquisition	Indústria	14
Entrevistado C	Psicologia, com especialização em Administração e Business	Recrutamento e Seleção	Gerente de Talent Acquisition Brasil	Indústria	20
Entrevistado D	Ciências Contábeis	HRBP Human Resources Business Partners	- HRBP Finanças Brasil	Indústria	20
Entrevistado E	Economia, pós-graduação em Gestão de Relações no Trabalho e User Experience Design	HRBP Human Resources Business Partners	- HRBP Américas	Indústria	25

Continua

	Formação	Setor	Cargo	Segmento	Conclusão Anos de Experiência
Entrevistado F	Psicologia	HRBP Human Resources Business Part ners	-	Indústria	
Entrevistado G	Administração	HRBP Human Resources Business Part ners	- América do Sul, envolvendo segurança, facilities e compras	Indústria	20 1 ano e 2 meses
Entrevistado H	Engenharia Mecânica, mestrado na Universidade de Michigan em Engenharia de Manufatura e Produto	Recrutamento e Seleção	Diretor de Talent Acquisition Colunista da Abril na Você RH	Consultoria	12
Entrevistado I	Psicologia	Recrutamento e Seleção	Recrutador de finanças	Consultoria	2

Os temas abordados nas entrevistas foram contratação em meio a transformação digital, competências relevantes ao profissional do futuro e FD. A fim de responder questões de pesquisa, a análise das entrevistas foi sintetizada em torno desses três temas. Os entrevistados A, B e C representam profissionais de recrutamento e seleção e a eles foi direcionado o roteiro I de questões. Os entrevistados D, E, F e G representam profissionais de desenvolvimento de carreira, a estes foi direcionado o roteiro II de questões. Já os entrevistados H e I representam profissionais de recrutamento terceirizado, participantes de seleção para diversas empresas em seu dia a dia. O roteiro III de questões foi destinado a este grupo. Os roteiros e embasamento lógico das questões podem ser conferidos no Apêndice F. A seguir na Tabela 30 relatos de meios de contratar e quais características são buscadas no cenário atual.

Tabela 29
Pontos relevantes em uma contratação

	Contratação
Entrevistado A	<p>LinkedIn é a plataforma oficial de busca de talentos. O bom preenchimento do perfil o torna visível, enquanto o mau preenchimento do perfil esconde ou torna visível talento aos recrutadores. A tecnologia influenciou a contratação na divulgação de vagas, acesso aos candidatos e seleção, devido ao aceleração do processo e assertividade de seleção utilizando filtros nas buscas por candidatos.</p> <p>Comportamento e potencial são pontos chave em qualquer contratação, principalmente para se relacionar com outras pessoas no ambiente de trabalho e em posições iniciais de carreira, onde não há experiência para diferenciar os candidatos. Focar nesses pontos pode ser uma boa alternativa de estratégia para alcançar balanceamento de gênero nas empresas. Em um meio ainda considerado masculino, como por exemplo, engenharia, há menos mulheres na disputa à vagas. Em uma comparação de competências técnicas e experiência pode haver um gap, porém olhando potencial é possível direcionar o caminho para uma concorrência e representatividade justa.</p> <p>As características citadas pretendidas nos profissionais em processo de seleção são: atualização e mentalidade aberta, curiosidade e capacidade de aprendizado. Já o conhecimento técnico digital tem parâmetros que mudam conforme o cargo.</p> <p>Como conceito, a estratégia de recursos humanos nos recomenda trazer mais pessoas de outros mercados, que não os concorrentes. Porque normalmente os concorrentes estão vivendo uma situação semelhante. Também estão entre o tradicional e a vontade de mudar para o futuro. Então olhar mercado de tecnologia, de telecomunicações, finanças e outros mercados que tragam um pouco mais essas competências do futuro.</p> <p>Existe um esforço da organização em se provocar a olhar outros mercados e para o futuro.</p>
Entrevistado B	<p>LinkedIn é utilizado com aplicação de filtro para se aproximar do perfil desejado. Não houve menção de características, habilidades comportamentais e digitais, ficando a cargo do gestor definir a demanda.</p> <p>Na contratação, olhar para a concorrência é uma opção em busca da vanguarda digital no setor, com o risco de encontrar mais semelhanças do que inovação. Também há uma facilidade quando uma pessoa tem uma matriz de responsabilidade parecida com as buscadas. As desvantagens são consideradas menores devido à motivação e engajamento do gestor quando é feita a opção de trazer uma pessoa com experiência do concorrente.</p>
Entrevistado C	<p>Via de regra, profissionais para posições administrativas maduras são selecionados através do LinkedIn. O maior impacto relatado foi na divulgação e seleção devido a velocidade de contato nas plataformas digitais.</p> <p>Em primeiro momento o perfil técnico é avaliado, entendido como foco em habilidades digitais. Posteriormente, ao reduzir o número de candidatos as habilidades comportamentais são foco, entendidas em seu conjunto como mindset digital. A partir das habilidades comportamentais identifica-se potencial, outro foco na contratação. Uma característica comportamental notável é capacidade de aprendizado devido à possibilidade de suprir a falta de outras habilidades e desenvolvê-las. O tempo para aprender habilidades digitais é inferior e facilitado comparado ao desenvolvimento comportamental.</p> <p>Entendo que existam posições que são muito críticas e trazer da concorrência é importante, para o momento da área, da empresa, faz sentido. Mas se quero atingir outros pontos que a empresa considera como estratégia, como diversidade, não posso me fechar para concorrentes. Não acho que seja uma estratégia boa. Acho que temos que olhar para pessoas que venham de outras indústrias, olhar o potencial, porque quando se fala em contratação não estou falando apenas de habilidades técnicas, estou falando de habilidades comportamentais, que muitas vezes são tão importantes, se não mais, que o conhecimento técnico. Porque quando estou falando de habilidade comportamental, ela é muito mais difícil de ser aprendida, moldada e trabalhada do que uma habilidade técnica. Às vezes eu coloco a pessoa em um learning de duas horas e ela aprende sobre um produto, sobre um serviço.</p>

Continua

Contratação

Ter isso na consciência para que a gente tenha pessoas na companhia que chamamos de aculturadas, alinhadas com a cultura da companhia. Porque pessoas inteligentes com um bom potencial aprendem rápido. Ter um viés de admitir pelo comportamento e treinar as habilidades para a maioria das posições, não para todas, a meu ver, é a estratégia mais inteligente.

Entrevistado H

A plataforma utilizada é o LinkedIn, porém a rede profissional de contatos dos candidatos tem mais peso para cargos gerenciais. O candidato pode se destacar por sua história e indicação da qualidade de seu serviço, visto que nas plataformas digitais existe uma dificuldade de identificar os candidatos “fora da curva”. Na busca de diferencial, o filtro de candidatos é feito também de maneira alternativa, sem amplo acesso de outras empresas, como parcerias com professores universitários que indicam talentos, alunos de cursos sobre tecnologia, além de cadastro interno de indicações e busca por profissionais que executaram a mesma função em uma empresa em uma fase parecida com a que a contratante vive.

As empresas estão em busca de pessoas flexíveis, pró-ativas, comunicativas, que transitem bem entre as áreas, um perfil relacional. Se forem perfis de liderança, lideranças mais abertas, mais participativas, que consigam promover um ambiente de segurança psicológica, de debates, de abertura a ideias. Pessoas que estão buscando melhorar, buscando aprender, que se interessaram em fazer especializações extras, que leem e se atualizam sobre os assuntos de sua área.

Finanças hoje tem o olhar do negócio, o profissional precisa entender o que está fazendo, que informações está extraindo dos dados, para quem vai apresentar relatórios, e garantir que a informação seja entregue. Além de reflexão sobre processos para simplificar ou melhorar. Uma pessoa analítica, conectada com o negócio.

É comum hoje em descrições de candidatos, algo que você não via no passado, palavras como mentalidade social, ou conhecimentos digitais, tem aparecido como soft skills, isso não era comum 5 anos atrás.

O uso tecnológico está presente em todas as áreas, voltado para simplificar processos, para inovação, para questionar, na tomada de decisão. É investigado em entrevista que tipo de uso e frequência a pessoa está habituada e se ela busca se atualizar.

Entrevistado I

As plataformas utilizadas são Salesforce, LinkedIn e vagas.com. Todas com aplicação de buscas-chave com palavras específicas para encontrar o perfil que o cliente busca. Somente por indicação os candidatos são pesquisados nominalmente. O LinkedIn Recruiter oferece mais segmentações, ou seja, desde o segmento que essa pessoa quer trabalhar, a remuneração, o idioma, a nacionalidade.

As habilidades mais demandadas para perfil de finanças estão relacionadas ao uso de ferramentas digitais como SAP e ERP. Quando as empresas têm abrangência somente nacional nem sempre idioma é uma exigência, já em multinacionais inglês e eventualmente espanhol são demandados.

Em relação ao perfil de analista financeiro, o foco era perfil executor, que vá saber realizar operações. Hoje quanto mais essa pessoa conseguir mesclar perfil operacional analítico com uma boa comunicação assertiva em equipe e com cliente melhor. O que diferencia um perfil de controller para um perfil de analista é que a posição de controller exige um perfil com visão estratégica, para além da parte operacional, trabalho em equipe, uma liderança positiva, que encoraja os funcionários, com habilidade de supervisão, guiar a equipe e planejamento a longo prazo.

Há uma crescente de empresas que estão tentando se atualizar e utilizar o ERP mais atual, automatizando seus processos, buscando por profissionais que dominem este uso.

Com base nos relatos dos profissionais recrutadores quanto ao processo de contratação, segue pontos abordados na investigação pertinente à Q8:Qual processo

de contratação atual? Quais as plataformas de seleção utilizadas? Como se destacar em uma contratação? Quais são as habilidades foco?

O processo de contratação parte da demanda de um gestor que indica um conjunto de competências a partir de reunião com RH. Após definido o perfil, a vaga é anunciada nas plataformas, em especial LinkedIn, e se inicia a busca direcionada com aplicação de filtros. Para se destacar em um processo seletivo é preciso estar visível aos recrutadores, fazendo bom uso da plataforma na escolha de palavras e conteúdo. Uma alternativa para obter destaque em uma seleção é indicação de outras pessoas competentes, que reafirmem sua eficiência e habilidades. A habilidade técnica é critério de inclusão na seleção, com testes caso necessário para o cargo. Porém, habilidades comportamentais são consideradas destaque na diferenciação entre candidatos de competência digital similar, definindo pelo candidato com maior potencial, dimensionado pela capacidade de aprender e se desenvolver baseado nas soft skills já desenvolvidas. Logo, competências digitais são uma base para se manter no mercado de trabalho e habilidades comportamentais ganham relevância principalmente em posições gerenciais e funções que exijam criar métodos de processos em vez de apenas possuir competência para executar. Os termos citados voltados a habilidades foram atualização, mentalidade aberta, curiosidade, capacidade de aprendizado, inteligência, aprendizado rápido, flexibilidade, pró-ativo, analítica, relacional, criticidade em processos, melhoria de processos, aprendizado continuado e visão estratégica.

Para aprofundar pontuações individuais dos entrevistados acerca do processo de contratação e habilidades requeridas, a seguir destaques das colaborações.

Para o entrevistado A a habilidade comportamental é foco em qualquer contratação, principalmente para se relacionar com outras pessoas no ambiente de trabalho. Aponta que há um foco em competências comportamentais e em potencial e essa pode ser uma boa alternativa de estratégia para alcançar balanceamento de gênero nas empresas. Explica que em um meio ainda considerado masculino como, por exemplo, engenharia, há menos mulheres na disputa à vagas. Em uma comparação de competências técnicas e experiência pode haver um gap, porém olhando potencial é possível direcionar o caminho para uma concorrência e representatividade justa.

Para B, contratar da concorrência tem um ponto positivo em relação à motivação da equipe/gestor. Enquanto para A e C contratar de outros seguimentos

contribui mais para inovação em suas companhias, que buscam novas formas de pensar.

Entrevistado C destaca capacidade de aprendizado como skill relevante devido à possibilidade de suprir a falta de outras habilidades e desenvolvê-las. Exemplificou que o tempo para aprender habilidades digitais é inferior e facilitado ao comparado com o desenvolvimento comportamental.

Entrevistado H indica uma tendência de empresas a buscar perfil flexível, pró-ativo e que mantenha bom relacionamento e comunicação assertiva, adaptada ao ouvinte para transmitir informações com qualidade. Quanto às equipes, lideranças participativas e pessoas engajadas na busca por melhorias e atualizadas em suas áreas são demanda frequente no mercado de trabalho.

Na descrição de perfis profissionais houve um aumento de skills digitais e mentalidade na categoria soft skills, corroborando com a definição do item 1 quanto aos componentes de FD.

Entrevistado I expressa que o perfil atual de analista financeiro está voltado à capacidade de fazer bom uso das tecnologias mais recentes no mercado. Entretanto, além do uso tecnológico, há preferência por perfis comunicativos com equipe e cliente. Enquanto o perfil de controller está voltado a elaborar caminhos para inovação, guiar a equipe e melhoria de processos. Há uma crescente de empresas buscando por profissionais com domínio de uso de sistemas atuais.

Sob a ótica da Teoria Institucional, nota-se tendência isomorfista, mudança conjunta entre organizações, no procedimento de contratação devido à transformação digital, tanto nos meios de busca de talentos, quanto nas demandas a serem atendidas por profissionais. A dinâmica entre estabilidade e mudança indicada por Burns e Scapens (2000) é notada na aproximação das organizações umas às outras. O fenômeno transformação digital causou incerteza no cenário empresarial, ao passo que a previsibilidade de seus efeitos apresentou desafio devido à velocidade de avanços tecnológicos. Desta forma, as alterações em processos e perfil pretendido são feitas de forma gradual, almejando inovação a parte da competência de profissionais hábeis no que há de mais avançado, em relação à tecnologia, já implementado na organização ou coerente com suas metas institucionais enquanto próximos passos. Porém, ainda é necessário o perfil executivo, anteriormente em alta, para garantir a realização dos processos vigentes, considerados amplamente legitimados. A partir das entrevistas é entendido que as organizações se modificam

em blocos, demonstrando similaridade na perspectiva empresarial multinacional. Ou seja, a partir de uma inovação considerada efetiva, outras organizações copiam a mudança para não serem consideradas desatualizadas. Quando a nova prática se torna comum entre o setor, esta é considerada legitimada e perde o caráter inovador para ter conotação de indispensável para manter prestígio.

Na Tabela 31, síntese dos entrevistados quanto às competências do profissional do futuro de alta performance.

Tabela 30

Competências do profissional do futuro de alta performance

	Habilidades, Comportamentos e Atitudes - Competências do Perfil Profissional do Futuro de Alta Performance
Entrevistado D	<p>Considera importante para o profissional de finanças incorporar novas habilidades no seu perfil analítico. Destaque para: resiliência, curiosidade, criticidade, olhar estratégico e relacional. Para além de analisar dados ter bons relacionamentos e buscar informações que te façam ter um comportamento analítico, que desafia situações que tem como melhoria.</p> <p>Atualmente finanças tem realmente necessidade de ter pessoas que tenham conhecimento da metodologia Agile, pensamento crítico e analítico de dados, dessa parte relacional. Isso casa com o que se tem visto no mercado.</p>
Entrevistado D	<p>Para desenvolver habilidades e competências é considerado o que acorda a companhia, as competências que ela entende que são necessárias, o Plano de Desenvolvimento da Companhia e Plano de Desenvolvimento Individual (para acelerar algum conhecimento específico da função).</p>
Entrevistado E	<p>Independente da área, a pessoa que é alta performance é aquela que entrega a mais do que veio para fazer. Quando a pessoa não está entregando é informada que está em avaliação, em conversa com gestor, que informa quais os pontos a melhorar. Em algumas empresas existe apoio para esse desenvolvimento com e-learning, treinamento e mentoria. Além de apoio financeiro, caso busque apoio externo.</p> <p>Há a necessidade de pessoas com habilidades digitais que tragam facilidade às empresas. “Às vezes ser digital não é usar muitos sistemas, mas derrubar 50 sistemas e ficar com um só.”</p>
Entrevistado F	<p>Focando em finanças, hoje nós temos um mundo mais digital, todas as áreas estão focadas em inovação. E além da parte analítica, o profissional tem que incorporar habilidades tecnológicas, que vão ajudar a parte analítica a ser mais ágil e trazendo, sucessivamente, resultados à companhia.</p> <p>Quando falamos de um high potential geralmente consideramos algumas questões como pensamento ágil, aprendizado rápido, conseguir traduzir isso em forma de resultado e por consequência, nos dias de hoje, também o digital e o comportamento. Às vezes se tem todo esse pensamento ágil e desempenho digital, mas não um comportamento que vai ajudar na relação com os pares e stakeholders, talvez isso bloqueie um desenvolvimento maior que poderia ter dentro da companhia.</p>
Entrevistado G	<p>Ao olhar para skills of the future, existe uma tendência a cada vez mais as pessoas terem soft skills do que hard skills para as posições. Um talento é uma pessoa com habilidades para desempenhar funções em diversos setores, com alto desempenho, que se sobressai. Existe um plano de desenvolvimento que tem que ser acompanhado por recursos humanos, pelo gestor e com o colaborador para desenvolvimento de gaps.</p> <p>Há um programa de desenvolvimento com treinamentos e exposição. Ao final de cada ano acontece entrevista formal, onde o profissional é avaliado pelo trabalho realizado, considerando as metas estipuladas no início do ano. A avaliação é feita pelas hard skills e pelas soft skills, relacionadas à entrega. As abordagens de desenvolvimento são: exposição, experiência e educação.</p> <p>As soft skills consideradas primordiais são: comunicação, flexibilidade e adaptabilidade. Especificamente em finanças, habilidade estratégica também é um destaque.</p>

Conforme relato dos entrevistados, a descrição do profissional do futuro apoia a seguir a discussão da Q9: Quais as competências do profissional do futuro de alta performance? Quais competências comportamentais são foco?

O profissional do futuro de alta performance foi descrito como competente acima do proposto, que busca melhoria de processos e tem impacto na prática profissional, nos resultados. Capaz de acompanhar demandas de desafios no crescimento profissional (atualização) e aprender a se tornar alta performance em novas situações (aprendizado contínuo/adaptação).

As competências citadas como foco foram habilidade relacional, curiosidade, criticidade, olhar estratégico, desafio às situações de melhoria, pensamento crítico e analítico de dados, comunicação, conhecimento digital para uso otimizado, inovação, analítica, habilidade tecnológica, agilidade, resultados, pensamento ágil, aprendizado rápido, flexibilidade e adaptabilidade. Notou-se que na perspectiva dos profissionais de desenvolvimento de talentos a relação com os pares toma um posto de maior destaque na discussão em relação às perspectivas de recrutadores, embora também considerada habilidade almejada.

A seguir destaques individuais pontuados nas entrevistas:

Entrevistado D mencionou metodologia Agile como conhecimento fundamental para profissionais de finanças, pois agilidade em pensamento e resultado é relevante para o perfil profissional do futuro. Considera importante para o perfil financeiro do futuro incorporar novas habilidades em seu perfil analítico.

Entrevistado E apontou haver uma grande necessidade de mão de obra com conhecimentos digitais, porém esta demanda não parte da capacidade de uso (AD) e sim da otimização do uso (FD). Menciona papel de empresas em traçar planos para o desenvolvimento da companhia e individual com talentos para dar aporte ao profissional do futuro.

Entrevistado F destaca inovação como um desejo das companhias. E cita habilidade relacional como ponto-chave para mitigar entraves no crescimento de talentos com potencial devido a outras características.

Entrevistado G relata tendência à valorização de soft skills comparado a hard skills. Descreve um talento como pessoa que se sobressai devido ao comportamento, com habilidade para se manter competente mesmo ao trocar de função.

A mudança no perfil profissional pretendido devido à transformação digital pôde-se ser notada enquanto movimento conjunto entre organizações. O isomorfismo

normativo é evidenciado por englobar a esfera humana-profissional. Além de evidenciar o perfil fluente digital enquanto almejado, este é tido como potencial para causar as mudanças intra-organizacionais pretendidas. As definições dos entrevistados quanto à FD, posta na Tabela 32, a seguir, apresentam características comportamentais aplicadas na forma de uso digital esperada do fluente digital e se estendem a etapas que não utilizam recursos digitais, como alteração de rotinas institucionais através da comunicação entre pares e a tomada de decisão para redefinir rotas e otimizar processos.

Tabela 31

Definição de FD segundo profissionais de RH

	Fluência Digital
Entrevistado A	Fluência digital tem uma questão geracional e está ligado a atualização, curiosidade, velocidade de aprendizado, sozinho e com outras pessoas , noção de se abrir ao novo para aprender com a mudança tecnológica. Entender que há mais para aprender.
Entrevistado B	Fluência digital é o humano ligado à digitalização com controle sobre o que se deseja , sem perder essência humana . Tem a função de conectar pessoas e encontrar metodologias ágeis .
Entrevistado C	Fluência digital é além de ter acesso e utilizar a diversas tecnologias, utilizá-las em sua plenitude. Uma pessoa fluente digital está sempre conectada , se da abertura para conhecer novas tecnologias, consegue trabalhar de uma maneira mais prática, eficaz, eficiente e principalmente entender que a tecnologia vem para facilitar e apoiar .
Entrevistado D	Fluência digital é você desafiara função do qual você pertence, ser muito curioso , ter a mentalidade de querer entender os dados para provocar de fato a diferença . Sair do perfil de executor e ir além de apenas conhecer uma ferramenta . É saber usar os dados que você tem para contribuir para o avanço , para uma melhoria de resultados com olhar estratégico da companhia e para tomadas de decisão .
Entrevistado E	A pessoa que é fluente digital traz soluções onde ela conte com o mundo virtual, ela tanto é digital, quanto influencia outras pessoas a também pensarem de forma digital .
Entrevistado F	A fluência digital é utilizar e aprender rapidamente tecnologias em favor de entregas, e melhoras dentro das corporações .
Entrevistado G	Fluência digital vai além do uso de ferramentas, é entender toda transformação digital que está acontecendo e se adaptar a ela, se adequar a essas novas habilidades e novas competências . É realmente se aprofundar no conhecimento .
Entrevistado H	Fluência digital é uma mentalidade , uma mudança de visão de mundo . O fluente tem aprendizado contínuo , eterno aprendiz. Em uma empresa, otimiza processos a partir de reflexão crítica , impacta no dia a dia , tem habilidade em delegar, inova dentro de sua área, influencia em resultados e leva o conceito a seus pares .
Entrevistado I	Fluência digital é estar antenado a mudanças , em termos digitais, que vê importância e relevância em se atualizar . O profissional fluente vê a diferença do poder digital na otimização do trabalho, conseguindo colocar sua entrega à frente dos demais . O fluente é menos operacional e mais estratégico .

Na perspectiva dos profissionais de RH a Questão 10 (O que é FD na perspectiva de recrutadores e desenvolvedores de talentos? Quais as palavras em comum entre as definições?) abaixo indica definição de FD.

Questão 10: FD foi descrita como uma mentalidade. O fluente entende haver uma transformação digital acontecendo e vê importância em se atualizar para acompanhá-la. As palavras e termos mais citados em comum entre os entrevistados indicam que a sustentação desta mentalidade está baseada em aprendizado veloz e contínuo, criticidade, adaptação, inovação, atualização, relacionamento com os pares e impacto prático em processos.

A seguir considerações individuais dos entrevistados quanto à FD:

O Entrevistado A demonstra diferenciar AD e FD de forma compatível com o revelado pela literatura acadêmica (1). Ao conectar fluência para além de domínio digital, com foco em comportamento, atualização, curiosidade e velocidade de aprendizado (adaptação e autonomia). O entrevistado A ainda cita conceito de Briggs e Makice (2012) sobre alfabetizados, estágio no qual o indivíduo pode ter a ideia de que já sabe o que há para se saber em relação à tecnologia e estagna seu aprendizado, ignorando desenvolvimento cognitivo como fator integrante da composição de fluência.

Entrevistado B demonstra entender FD como a chegada do futuro. E expressa valorização do fator humano em meio a uma crescente tecnológica, ou seja, uma pessoa fluente consegue dar seu toque pessoal humano no uso tecnológico. Compatível com os escritos de Losbichler e Lehner (2021).

Entrevistado C entende FD como forma de pensar e não como uso de tecnologias. Conceito que difere AD de FD (1). E complementa que para além de utilizar uma tecnologia uma pessoa fluente sabe como utilizá-la de forma plena. A forma reflexiva de uso remete aos escritos de Briggs e Makice (2012) quanto ao conceito de fluência estar atrelado ao quando e por que fazer uso digital. A seguir, associou fluência com praticidade, eficácia, eficiência e aplicação do uso para facilitar uma questão ou processo.

Também indica que muitas pessoas não são fluentes por acreditarem que não é necessário mudar, pois há um hábito de como fazer as coisas, apontado por Kelly et al. (2009) como “É assim que sempre fizemos” e por Briggs e Makice, 2012, p.76, na definição de alfabetizados. Já o fluente está aberto para o novo, remetendo à adaptação. Por fim, pontua sobre relação geracional em relação à fluência, onde os mais jovens estão incorporados em uma realidade digital. Também citado no item 1 com as expressões “imigrantes” e “nativos” digitais.

Entrevistado D entende que uso digital não gera FD. Pensamento compatível com as noções de alfabetização e fluência (1). Associa fluência com velocidade, transformação de processos e praticidade.

Habilidades comportamentais são valorizadas. Aponta como exemplo de soft skill resiliência, mente aberta, abertura para mudanças, ambas características conectáveis à adaptação, ainda cita agilidade. Logo, habilidades comportamentais são um foco e possivelmente tem maior peso do que habilidade digital.

Entrevistado E entende fluência como uma forma de pensar, para além de uso tecnológico.

Para Entrevistado F o fluente faz uso tecnológico voltado a resultados, se adapta aprendendo rapidamente novas tecnologias e as usa para causar impacto na prática corporativa.

Entrevistado G aborda FD como entendimento da transformação digital para se adaptar a ela desenvolvendo novas habilidades e competências.

Entrevistado I expressa FD como mentalidade. Para se manter fluente é necessário um aprendizado contínuo. Na prática profissional, o fluente difunde o conceito aos stakeholders, tem pensamento crítico e busca inovação causando impacto prático na companhia.

Entrevistado J entende FD, no aspecto profissional, conectada à elaboração de estratégia e processo, em vez de uma pessoa apenas competente em realizar tarefas, alfabetizada.

Ao se atentar as similaridades nota-se que FD é tida como conjunto de comportamentos frente à transformação digital. A essência da forma de uso tecnológico está na criticidade, comunicação e aprendizado contínuo. Quando pensado FD no ambiente empresarial, o termo passa a ter forte conexão com resultados, entregas e mudança na vida prática, demonstrando desempenho e novas formas de pensar e realizar tarefas, causando impacto em seu setor e na companhia.

Em aspecto empresarial notou-se que entre os contratantes e desenvolvedores de talentos para organizações multinacionais o conceito fluência digital está difundido no setor enquanto tendência, rumo à legitimação. Apesar de consideravelmente compreendido e popular, ainda representa uma alternativa para inovação, posto como perfil em ascensão. Ao passo que o perfil executor, alfabetizado digital, mantém sua colocação como estabelecido, porém sem o caráter de prestígio atribuído anteriormente.

4.5 Triangulação

O propósito desta etapa do estudo é relacionar os achados independentes das demais seções a fim de analisar criticamente possível interação entre os dados para inferir entendimento quanto a FD em aspecto multissetorial, proporcionando contraste entre o ponto de vista da literatura, dos profissionais contábeis disponíveis no mercado de trabalho, de empresas, mediante de profissionais de RH, e de intenção curricular de instituições de ensino superior.

Quanto às perguntas de investigação reservadas à triangulação de dados, a seguir respostas e discussão. No Apêndice G pode ser conferido relação entre perguntas, respostas e embasamento teórico.

Q11: A apresentação de profissionais contábeis em plataforma digital laboral é compatível com as características que compõem FD segundo revisão sistemática da literatura?

A apresentação de profissionais contábeis na plataforma laboral menciona algumas habilidades comportamentais, porém se restringe a perfil analítico (vinculado a pensamento crítico), melhoria de processos e melhoria contínua. No caso de promoção de melhorias pode-se considerar alguma ligação com os termos mencionados na literatura, como impacto prático e resolução de problemas. Visto que as outras habilidades vinculadas com FD não tem destaque nos perfis, entende-se que há apenas uma adesão parcial à literatura, com muitos aspectos a serem explorados e desenvolvidos. Quanto a relevância dada por profissionais em indicar em seus perfis competências digitais, entende-se que há grande presença de menção de capacidade de uso de sistemas integrados (ERP).

A Teoria Institucional auxilia na observação de mudanças intra-organizações. Considerando que a potência humana é um dos fatores de transformação institucional, para haver uma prática de metas de inovação institucionais é necessário mão de obra que acompanhe e sustente o processo. Neste sentido, a perspectiva do profissional quanto às competências impulsionadoras de sua carreira também afetará os indicadores de impulsão das instituições que usufruem da produção deste profissional. Para Scapens (1994) a introdução de novos sistemas contábeis não está submetida apenas à vontade das organizações, depende de indivíduos, ou seja, competência profissional disponível no mercado.

Quanto à AD e FD dos profissionais, há indicativos de que a autopromoção profissional está divulgada baseada em AD, podendo não expressar conhecimento quanto ao conceito de FD devido ao erro comum entre alfabetizados digitais mencionado por Briggs e Makice (2012): Não há conhecimento além da habilidade de execução em meio digital. Os autores consideram que alfabetizados podem ter a noção equivocada de que chegaram ao ápice do aprendizado por encontrar poucos novos desafios.

Q12: A grade curricular e viés pedagógico das instituições que mais formam candidatos à analista financeiro e controller é compatível com as características que compõem FD segundo revisão sistemática da literatura?

De modo geral, o viés pedagógico das instituições de ensino superior que mais formam profissionais contábeis demonstra pretender formar perfil analítico. Quanto às disciplinas, há grande relação com os achados da revisão da literatura, é possível observar implementação de disciplinas relacionadas à AD e FD, resultando em demonstração de visão quanto à adaptação curricular em sentido às alterações emergentes da transformação digital. Nota-se que a ascensão na carreira fica mais caracterizada quando há mais disciplinas voltadas à FD.

Segundo os autores Frezatti et al. (2009) formação acadêmica pode ser um moderador de mudança institucional. Os fatores relativos às instituições de ensino são: quantidade de conhecimento disponível na literatura acadêmica; acesso à informação devido à tecnologia; melhoria da formação acadêmica dos profissionais contábeis; utilização de tecnologia na realidade profissional, como uso de sistemas ERP. Ou seja, atualização curricular é um dos meios para adequação entre habilidades pretendidas da força de trabalho e metas institucionais dependentes do desempenho humano no uso digital (Dias-Trindade, Ant, & Ferreira, 2021; Kolomitz & Cabellon, 2016; Martens e Hofkens, 2018; Press, et al., 2019; Pinho & Lima, 2013), para tal, o ensino colaborativista com viés construcionista é indicado por Bratt e Hodgins (2017), Gueorguiev et al. (2018), Kivunja (2013), Kolomitz e Cabellon (2016), Pinho e Lima (2013) e Reinsfield (2020).

Na lógica do isomorfismo normativo DiMaggio e Powell (1983), filtragem de pessoal pode ser encarada como mecanismo relevante para assemelhar corporações no sentido de profissionalização. Esta pode ocorrer, entre outros fatores, pela contratação voltada à formação em instituições de ensino. Os autores levantam esta possibilidade quando há destaque para uma instituição específica, indicando

caminhos a serem explorados por instituições de ensino para ter destaque em meio a outras formações. Nota-se que há uma tendência institucional à inovação, ou seja, rumo à mudança, por parte das instituições de ensino que mais formam controllers, enquanto as instituições que mais formam analistas seguem uma linha mais conservadora, apostando no desenvolvimento de habilidades reconhecidas com ampla legitimidade, como comunicação, ética e uso de sistemas integrados.

Q13: A perspectiva das empresas quanto a contratação e plano de carreira com profissionais contábeis de perfil alinhado com a transformação digital é compatível com as características que compõem FD segundo revisão sistemática da literatura?

Sim, as habilidades pretendidas em contratação e retenção de talentos estão alinhadas com habilidades vinculadas à FD segundo a literatura. É notável a transformação na contratação devido à transformação digital, tanto no processo em si, quanto na alteração de demanda de habilidades. Algumas habilidades são peças-chave para acompanhar a transformação digital, a partir de formação de equipes com integrantes que se complementem, compostas por potenciais criativos, inovadores, críticos, objetivos, impactantes em resultados, definição de processos e tomada de decisão. Em comum para todos, bom relacionamento interpessoal e qualidade em transferência de informação. O profissional do futuro, assim como o fluente digital, tem característica de adaptação e uso de inteligência para não apenas executar funções, mas para executá-las com reflexão crítica quanto aos propósitos e processos.

FD possui grande papel na valorização de profissionais, pois seu modo de uso digital pode levar a grandes resultados nas corporações. O perfil executivo está em declínio, apesar de ainda essencial, enquanto o perfil fluente digital está em alta e relativamente ainda custoso para ser localizado e retido.

Losbichler e Lehner (2021) discutem estes limites onde argumentam sobre a complementaridade entre máquinas e humanos. Por um lado, uma das principais forças é a criatividade e a capacidade inovadora do ser humano, o que é referência essencial na distinção entre os papéis de cada potencial nesta complementariedade.

Os 3 focos do conceito de isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983) são empregados na realidade de contratação. Em perspectiva coercitiva nota-se um molde legitimado de plataforma utilizada, assim como processo de busca por filtro e relevância quanto aos perfis AD e FD. Há indícios de AD apresentar estabilidade como habilidade fundamental quando cabe à função. Enquanto FD ocupa um local em processo de legitimação, indicado como desejado, mas reconhecido como medida em

andamento em busca de acompanhar o movimento de transformação digital. Quanto à mentalidade institucional, as empresas multinacionais aparentam similaridade, tendência do isomorfismo mimético e coercitivo, se assemelhando em rotinas e tentativas de atualização baseadas em seguir os passos da vanguarda de seus setores e setores de tecnologia, almejando inovação e reconhecimento de suas práticas.

Q 14: Os profissionais contábeis demonstram em sua descrição de perfis os diferenciais estimulados por suas instituições de ensino?

Não. A apresentação de perfis na plataforma analisada revela um padrão de preenchimento. Tanto para os cargos de analista financeiro quanto para cargos de controller as habilidades divulgadas são semelhantes e restritas. Sendo elas similares em capacidade analítica, entre outros termos com indicativo de impacto prático e resolução de problemas. Porém, atualmente nas instituições de ensino superior que mais formam controllers foi possível identificar incentivo, em tese, a uma maior variedade de habilidades. Quanto às habilidades tecnológicas há um conjunto de sistemas ERP popular na plataforma, enquanto habilidades comportamentais tem pouco destaque. Não há indicativo de diferencial entre a formação dos profissionais devido à similaridade entre os perfis. Vale ressaltar que o ano de formação dos profissionais não integrava o relatório consultado. As grades curriculares verificadas são atuais (2022), ou seja, formação que ainda resultará na formação de uma nova geração de profissionais, possível indício da pouca percepção da requalificação da força de trabalho ou do conceito FD de si.

O desempenho digital de alunos e professores vem sendo objeto de pesquisa frequente quando se trata da utilização e colaboração na conceitualização do termo FD, conforme revisão sistemática própria (2020-2022), #1, #2, #3, #4, #5, #6, #7, #8, #9, #12, #13, #14, #16, #17, #18, #21, #22, #23, #24 #25, #26 e #27, e segundo estudo anterior (2010-2020) de Canchola-González e Morales (2020) (Anitha, Babu, Unnikrishnan & Bhavani, 2018; Bordignon & Iglesias, 2016; Cismaru, Gazzola, Ciochina, & Leovaridis, 2018; Costa et al., 2011; Fields & Hartnett, 2018; Gueoruiiev et al., 2018; Kivunja, 2013; Nunuk, Dewi, & Suharno, 2020; Pinho & Lima, 2013; Reinsfield, 2020; Wang et al., 2012). Quanto ao ensino de FD, foi notado que apesar de indícios de importância ao ensino de AD e FD por parte das instituições de ensino, os profissionais educadores são fundamentais para transmissão deste conhecimento. Podendo este ser um fator para incompatibilidade entre estruturas das grades

curriculares frequentes em quantidade e autodeclaração de profissionais. Vale ressaltar que não é possível afirmar relação entre os conhecimentos, em tese, transmitidos na aplicação de um projeto pedagógico e a absorção de fato destes conhecimentos.

Quanto a tendência institucional, neste caso se observa similaridade entre as instituições de ensino, indicando um movimento coletivo de atualização.

Q 15: A apresentação dos profissionais contábeis é compatível com a expectativa das empresas?

Não. Há desejo das empresas por encontrar perfis diferenciados, com mentalidade e habilidades específicas consideradas favoráveis ao intuito de transformação das companhias rumo a vanguarda tecnológica. Para identificar um talento é necessário etapas de avaliação, visto que a auto apresentação digital pode ser considerada massificada por não apresentar diferenças relevantes entre os perfis e diversidade entre competências frequentes. Portanto, o desejo empresarial não pode ser considerado sanado devido à busca por perfis que abranjam uma gama de competências variadas. Além disso, não há garantia da relação entre a autodeclaração de habilidades e de fato possuir determinada competência.

É determinante para efetivar mudança na instituição Contabilidade Gerencial mão de obra capacitada para reproduzir as regras e rotinas estabelecidas. Tendência baseada em competência AD como pré-requisito e competência FD como determinante na escolha entre candidatos, a contratação hoje necessita de etapas para identificar softskills visto que não é amplamente autodeclarado por profissionais em plataformas virtuais de contratação, como citado acima na Q 13.

Conforme Fórum Econômico Mundial (Upskilling for Shared Prosperity January, 2021), as competências de profissionais podem melhorar a qualidade dos empregos. Os esforços humanos tendem a se voltar para criatividade, inovação, empatia e habilidades em tecnologia da informação. O maior empecilho para implementar tecnologias que renderiam produtividade é a ausência de profissionais qualificados para utilizá-las. Por qualificação entende-se competência individual, porém não é possível desvincular este fator da formação acadêmica dos profissionais.

Q 16: A formação profissional contábil das instituições pesquisadas fornece estímulo a habilidades que são expectativas das empresas?

Conforme análise de disciplinas entende-se que há sinais de estímulo de habilidades digitais e comportamentais, variando a amplitude conforme a instituição.

É possível identificar conexão entre o idealizado por instituições de ensino, tanto em direcionamento acadêmico quanto em disciplinas fornecidas, e por empresas em suas expectativas para com os profissionais. Porém, a intensidade com que essa prática se realiza não pôde ser mensurada devido à variedade de fatores que influenciam a absorção de conhecimento e desenvolvimento de habilidades na formação de um profissional em esfera social e individual.

Como ponto em comum, há indício de percepção da transformação digital e com ela uma transformação dos perfis profissionais. Os esforços das instituições de ensino estão se voltando para aprender a utilizar a contabilidade como um instrumento para tomada de decisão. Onde anteriormente o destino do profissional de contabilidade era também produção de dados, passa a ser analisar resultados oriundos de RPAs/IA. É preciso ainda explorar clareza na definição dos parâmetros utilizados para obter o melhor do humano na utilização de recursos tecnológicos.

Como mencionado na Q12, formação profissional é um dos fatores impulsionadores de mudança (Frezatti et al., 2009).

Assim como citado na Q15, as instituições de ensino têm seu papel em proporcionar ao mercado qualificação aos profissionais que possibilite que as organizações deem os próximos passos rumo a implementação tecnológica em seus processos e produção. Conforme Leitner et al. (2021), garantir instrução necessária para acompanhar o desenvolvimento de tecnologias é fundamental para proceder o movimento de mudança contínua nos processos da contabilidade.

Quanto a noção de FD cabe aprofundar comparação entre as perspectivas utilizadas neste estudo. Explorando o conceito de FD, vemos na Tabela 33 quais palavras e termos são vinculados à FD segundo cada uma das 4 seções e indicação de sua relevância com base na respectiva amostra que abriga o dado.

Tabela 32

Habilidades e competências relacionadas à FD em diversos âmbitos

Revisão Sistemática da Literatura	Analistas Financeiros	Controllers	Formação Analista Financeiro	Formação Controller	Entrevistas RH
Aprendizado contínuo (16/27)	Capacidade Analítica (14.448/83.767)	Analítica (594/2.510)	Pensamento Crítico (17/30)	Pensamento Crítico (30/45)	Impacto em Processos e/ou Resultados (D, E, F, H e I)
Criatividade (12/27)	Análise de Dados (4.190/83.767)	Inteligência de Negócios (BI) (208/2.510)	Comunicação (16/30)	Comunicação (28/45)	Atualização (A, C, G e I)
Comunicação (8/27)	Relacionamentos Interpessoais (3.277/83.767)	Melhoria de Processos (187/2.510)	Adaptação (11/30)	Resolução de Problemas (22/45)	Relacionamento com os Pares (A, E e H)
Impacto prático (8/27)	Melhoria de Contínua (2.264/83.767)	Análise de Negócios (110/2.510)	Criatividade (10/30)	Criatividade (18/45)	Visão de Mudança (A, H e I)
Resolução de problemas (8/27)	Processos (1.894/83.767)	Melhoria de Processo (110/2.510)	Impacto prático (10/30)	Impacto prático (10/45)	Adaptação (A e G)
Pensamento crítico (7/27)	Melhoria Analítica (1.440/83.767)	Análise de Dados (103/2.510)	Autonomia (5/30)	Autonomia (5/45)	Curiosidade (A e D)
Adaptação (5/27)		Analítica (99/2.510)	Uso Ético e Seguro (3/30)	Uso Ético e Seguro (3/45)	Uso Confiante (B e C)
Autonomia (4/27)			Uso Confiante (3/30)	Uso Confiante (3/45)	Agilidade (B e F)
Uso seguro (4/27)					Uso Facilitador (C e I) Olhar Estratégico (D e I)

Na perspectiva acadêmica os termos destacados como mais relevantes são: pensamento crítico, criatividade, resolução de problemas e comunicação, também citado uso confiante, adaptação, autonomia, uso ético e seguro e centrado em objetivos.

Na perspectiva de candidatos à analista financeiro e controller, as habilidades mencionadas são similares entre os cargos, com destaque para capacidade analítica, melhoria contínua, melhoria de processos, análise de dados, inteligência de negócios e habilidade em uso de sistemas integrados. Ao comparar com a literatura nota-se que apenas capacidade analítica é vinculado com as referências bibliográficas disponíveis, no caso, pelo termo estar atrelado a pensamento crítico. Já as

competências que utilizam a palavra melhoria podem indicar impacto prático, resolução de problemas e aprendizado contínuo.

Na perspectiva de formação acadêmica em quantidade de profissionais, a grade curricular entre as instituições de ensino que mais formam analistas financeiros possui disciplinas com incentivo a pensamento crítico, comunicação, adaptação e criatividade, como pontos mais relevantes. Já as instituições que mais formam candidatos à controller possuem disciplinas com estímulos semelhantes, acrescentando resolução de problemas como um dos destaques. Embora estímulos semelhantes, convencionando estas características como base de adaptação curricular brasileira voltada à transformação digital, devido ao seu alcance numérico na formação de profissionais, nota-se que há maior número de disciplinas nas instituições formadoras de controllers, utilizando mais de um componente de FD segundo revisão sistemática da literatura em disciplinas de cunho gerencial. Na comparação com os achados na literatura acadêmica, as instituições de ensino indicam através de suas disciplinas possuir entendimento quanto às habilidades a serem desenvolvidas a caminho do letramento e FD profissional. Apesar de estímulos pertinentes a este tema, não é possível notar reflexão desta formação em perfis profissionais tanto de analistas financeiros, quanto de controllers.

Por fim, na perspectiva de profissionais de RH as habilidades mais relevantes do perfil profissional fluente digital são: impacto em processos e/ou resultados, atualização, relacionamento com os pares e visão de mudança. Nota-se que enquanto a literatura se concentra em habilidades comportamentais como criatividade, o setor empresarial define FD por competência comportamental, ou seja, aplicação de habilidades com finalidade de produtividade. Embora a finalidade das características de uso fluente digital possua essa variação, há diálogo sólido entre as perspectivas. Neste mesmo sentido, o setor educacional e o setor empresarial parecem alinhados em suas atualizações de perfil profissional. Já na comparação com a autodeclaração de profissionais há notável disparidade entre as competências autodeclaradas e as competências foco em contratações. Como resultado desta falha na comunicação, o processo de contratação hoje possui etapas destinadas a identificar se há ou não habilidades pretendidas, visto a ausência de acesso a esta informação na plataforma laboral.

As instituições de ensino e os setores de RH demonstram alinhamento teórico ao acrescentar à noção de FD características de liderança e gerenciamento,

principalmente instituições que mais formam controllers, indicando não somente características similares à literatura, mas acrescentando relevância a aspectos relacionados à forma de pensar e impacto prático, como resolução de problemas e tomada de decisão. Embora haja esta similaridade no discurso, os resultados de uma formação satisfatória às organizações ainda não se mostram nítidos, na prática, podendo os reflexos de atualização curricular serem percebidos apenas na nova geração de profissionais. Segundo o WEF (2023), devido a esta distância temporal entre mudança na grade curricular e visibilidade deste impacto em profissionais formados, cabe às organizações contribuir para o aceleração da requalificação da força de trabalho, fornecendo treinamento e apoio para continuidade da formação dos talentos em busca de atualização. Esta relação revela possíveis ruídos no alinhamento entre a intenção de ensino, o aprendizado efetivo e a demonstração do aprendizado por parte dos profissionais nas etapas digitais de processos seletivos e em seu perfil profissional.

Com base nas definições dos autores revisados, em especial Briggs e Makice (2012), e com base no mundo prático, visão de recrutadores, todo este arcabouço compõe uma definição de FD.

Q17: O que é FD?

Fluência digital é a capacidade de aplicar habilidades comportamentais na forma de uso tecnológico, tais quais: reflexão crítica, criatividade e resolução de problemas. O fluente digital aprendeu a aprender e se adaptar continuamente para se manter fluente. Em contexto profissional, o perfil fluente digital demonstra sua condição de uso tecnológico, causando impacto na organização, planejando e executando processos com eficiência, agilidade e mentalidade inovadora, comunicando o conceito aos pares.

A seguir, na Tabela 34, diferenças e similaridades referentes à FD entre as esferas analisadas neste estudo.

Tabela 33

Diferenças e similaridades de FD na perspectiva multissetorial

	Similaridades	Diferenças
1-2	Os profissionais demonstram entendimento do valor de AD e indicam perfil de analítico, compatível com a relevância do termo pensamento crítico em definições de FD. Também há menção por parte dos profissionais por práticas de melhoria, indicativo de impacto prático e resolução de problemas.	Os profissionais demonstram aderência parcial visto não apresentarem uma característica de FD identificada na literatura, variedade em habilidades comportamentais.
1-3	As instituições de ensino se assemelham à literatura na instrução de AD, captando a esfera de habilidades vinculadas à FD no aspecto do analítico-crítico e comunicação. Abrangendo aos outros componentes de FD ao passo que aumentam sua presença entre à formação de profissionais que ocupam cargo gerencial, coerente com os achados na literatura empresarial quanto à relação entre FD e desempenho profissional. Nota-se que alguns indicativos quanto à FD provenientes da literatura então sendo incorporados no viés pedagógico e grade curricular das instituições, a exemplo de utilização tecnológica aos debater temas variados e aprendizado autônomo, respectivamente indicativos do construcionismo e colaborativismo.	Quando se trata da formação de analistas financeiros, o setor educacional se difere da literatura ao não ofertar variedade de habilidades. Pois esta característica foi apontada pela revisão sistemática como delimitador do conceito de FD, não se restringindo a uma ou duas competências, mas sim, a um conjunto.
1-4	Há similaridade entre as características apontadas pela literatura, quanto à FD, e por profissionais de RH, na descrição de perfil desejado em contratações e desenvolvimento interno, assim como na escolha de altas posições. Os pontos específicos de convergência foram menções aos termos: Aprendizado contínuo, atualização, adaptação, comunicação digital e entre pares, resolução de problemas, criatividade, pensamento crítico e impacto prático. Também conforme a literatura, foi notado entendimento quanto à diferenciação dos conceitos de AD e FD, concebendo FD além da capacidade de execução tecnológica.	Embora o conceito de FD no entendimento empresarial via profissionais de RH seja apontado como similaridade em relação à literatura, o termo não foi mencionado por parte dos entrevistados, indicando que o nível de esclarecimento quanto ao fenômeno pode não ser nítido quando interpretado enquanto movimento conjunto entre corporações. O conjunto de elementos apontado pela literatura ao aplicar o termo FD foi apontado por um entrevistado com o termo “mindset digital”.
2-4	O perfil profissional autodeclarado por profissionais indica um perfil ainda pretendido, porém, sem muito destaque entre a concorrência – perfil executor analítico.	O conjunto de habilidades desejado em um profissional engloba variedade atrelada ao perfil fluente digital, enquanto o perfil demonstrado por profissionais é executor, voltado à AD, no caso de soft skills apesar de haver menção não há diversidade pretendida, indicando desconhecimento de habilidades valorizadas e/ou inabilidade na autopromoção digital.

Continua

Conclusão

	Similaridades	Diferenças
3-4	As instituições de ensino, em especial aquelas indicadas como maiores formadoras da quantidade de controllers, demonstram em tese estarem alinhadas com os achados da perspectiva empresarial, promovendo variedade de habilidades e estímulo para aplicação prática impactante em equipes e liderança, especificando a categoria “impacto prático” em redefinição e melhoria de processos, alcance de metas e objetivos.	Embora haja alinhamento entre as expectativas dos setores, a prática ainda não demonstra a totalidade deste alinhamento, visto que o perfil identificado como fluente digital ainda é tido como incomum.
1-2-3	Como similaridade entre literatura, profissionais contábeis e instituições de ensino entende-se a capacidade analítica-crítica e melhoria contínua e de processos como pontos em comum entre estas perspectivas, além de diferenciação entre forma de uso digital AD e FD e alguma relevância dada a ambos os conceitos.	Foi identificado na literatura como característica de FD variedade de habilidades e competências, porém esta variedade não pôde ser observada na autodeclaração dos profissionais. Na esfera conceitual, enquanto a literatura aponta aprendizado contínuo como habilidade mais citada entre definições de FD, a habilidade com mais presença entre as disciplinas fornecidas por instituições de ensino é pensamento crítico, característica também apontada por profissionais.
1-2-4	Enquanto similaridade entre literatura, profissionais contábeis e profissionais de RH percebeu-se a habilidade analítica-crítica, melhoria contínua e de processos como destaque em ambos os setores pesquisados, além de diferenciação entre forma de uso digital AD e FD e alguma relevância dada a ambos os conceitos.	Por diferenças pôde ser notado que a ordem de relevância das palavras vinculadas à FD resultou em ordens distintas entre a literatura, os profissionais contábeis e os profissionais de RH, sendo respectivamente, aprendizado contínuo, capacidade analítica-crítica e impacto prático.
1-3-4	Por similaridades entre a literatura, instituições de ensino formadoras de controllerse profissionais de RH nota-se variedade e proximidade entre as habilidades apontadas.	Por diferenças pôde ser notado que a ordem de relevância das palavras vinculadas à FD resultou em ordens distintas entre a literatura, as instituições de ensino e os profissionais de RH, sendo respectivamente, aprendizado contínuo, pensamento crítico e impacto prático.
2-3-4	Entre os profissionais, as instituições de ensino e os profissionais de RH foi comum entre as análises a diferenciação entre AD e FD. Outro ponto em comum é valorização de habilidade analítica-crítica e melhoria contínua e de processos.	Enquanto diferenças entre os setores 2, 3 e 4 pôde ser notado que a ordem de relevância das palavras vinculadas à FD resultou em ordens distintas, sendo respectivamente, capacidade analítica, pensamento crítico e impacto prático.
1-2-3-4	Todas as esferas observadas demonstram conhecimento quanto à AD e menção em algum grau de habilidades comportamentais voltadas à FD, em especial pensamento analítico-crítico, impacto prático e resolução de problemas.	A ordem de relevância dos termos vinculados à FD se difere entre os âmbitos, sendo aprendizado contínuo característica mais notável para a literatura, capacidade analítica, competência em comum entre profissionais contábeis, pensamento crítico, incentivo em comum entre a intenção das instituições de ensino e impacto prático maior componente de FD segundo esfera organizacional.

Nota. 1-2: Revisão Sistemática da Literatura–Perfil Profissional de Candidatos; 1-3: Revisão Sistemática da Literatura – Grade Curricular; 1-4: Revisão Sistemática da Literatura–Entrevistas com RH; 2-3: Perfil Profissional de Candidatos – Grade Curricular; 2-4: Perfil Profissional de Candidatos – Entrevistas com RH; 3-4: Grade Curricular – Entrevistas com RH; 1-2-3-4: Revisão Sistemática da Literatura – Perfil Profissional de Candidatos – Grade Curricular – Entrevistas com RH

Em resposta à questão de pesquisa que se trata sobre similaridades e diferenças quanto à FD, temos entre as similaridades diferenciação dos termos AD e FD, sendo entendido por AD execução através da tecnologia e FD por aplicação de características comportamentais na otimização de uso digital. Diversas características foram atreladas a este modo de uso fluente digital, em comum para todos os aspectos analisados capacidade analítica-crítica e algum tipo de menção à melhoria de processos e contínua, indicativos de impacto prático, resolução de problemas e aprendizado contínuo. Enquanto diferenças entre as áreas investigadas, nota-se variação na percepção das características voltadas à FD, principalmente no que tange à relevância dos termos associados, comparado em seu próprio universo amostral. Por destaque para cada área temos “aprendizado contínuo” como competência mais recorrente na conceitualização de FD, segundo a literatura, “capacidade analítica” como competência mais declarada entre profissionais contábeis, “pensamento crítico” como competência em evidência entre instituições de ensino e “impacto prático” como característica de maior menção na perspectiva empresarial, em consulta à profissionais de RH experiente. Ainda quanto às diferenças, não é demonstrado alinhamento completo entre as áreas, indicando a necessidade de alguns ajustes para que a relação entre os setores impulse a prática da transformação digital através da FD.

Ao considerar diferenças e similaridades entre cada perspectiva, nota-se que a literatura se encontra na consolidação do termo FD. Por se tratar de um termo relativamente novo e relevante vem sendo discutido e pode-se considerar o conceito delimitado. Entende-se que por essência FD há de mudar, se adaptando ao momento tecnológico que vivemos e acrescentando novos conhecimentos esperados do indivíduo fluente digital. Já para profissionais contábeis não é possível afirmar que o termo FD seja difundido em quantidade entre os profissionais, demonstrando maior valor na expressão de suas habilidades voltadas à AD. Em sequência, as grades curriculares e viés pedagógico das instituições de ensino analisadas indicam adaptação em direção à transformação digital, demonstrando intenção de fornecer instrução quanto à AD e FD, considerando haver notável variação entre as instituições que mais formam controller em relação a analista. Portanto, indica aderência à literatura. Porém, entre a teoria e a prática nota-se uma distância, ainda não sendo perceptível resultados desta formação específica tanto em profissionais, quanto na

perspectiva de recrutadores, sendo o perfil profissional fluente digital tido por raro e almejado. Por fim, no aspecto organizacional, os resultados indicaram aderência à literatura, sendo muito similares em termos associados à FD. Este setor deixa nítido a funcionalidade esperada de FD, ultrapassando a definição de uma forma de uso digital com características comportamentais, focada no alcance prático do uso digital fluente como um caminho para transformação de processos e engajamento em inovação efetiva.

5 Considerações Finais

Em um cenário de transformação digital, o desafio de organizar a sociedade para se adaptar ao desenvolvimento de novas tecnologias é uma constante. Os avanços continuam, porém, a forma de uso precisa acompanhar este movimento para que se possa usufruir do potencial da tecnologia. Diversos fatores, como abordado neste estudo, compõem às necessidades desta transformação social, como formação profissional adequada a esta realidade, atualização autônoma de profissionais e reconhecimento de competências que favorecem eficiência digital para contratação e treinamentos direcionados em instituições corporativas. Não há como negar que houve mudança, porém foi interpretado que este processo ainda está distante de ser superado, considerando que novas tecnologias trarão novos desafios.

O cenário de incerteza engatilhado pela transformação digital resultou em adaptação lenta e gradual de processos e mentalidade institucional. Por um lado, há o desejo de inovação, por outro lado, há regras e processos vigentes que ainda precisam ser mantidos para continuidade do funcionamento da organização, até que medidas definitivas sejam implementadas. A silhueta das perspectivas de contratação atuais transita entre garantir que os processos já legitimados sejam executados com qualidade e que possa haver qualidade em novos processos vinculados à inovação. Ou seja, para permanecer em uma mesma posição de prestígio, as instituições demonstram estar a caminho de se ajustar a este novo perfil profissional e forma de uso digital.

FD foi identificada como uma tendência em processos seletivos e potencial para ascensão na carreira. Em conformidade com a Teoria Institucional, este estudo teve por contribuições teóricas aplicação da teoria em âmbito organizacional na análise de mudança no processo de contratação e fatores intraorganizacionais, em especial o fator humano, a partir da competência da mão de obra almejada. Outra contribuição foi confirmação de similaridade no processo de contratação utilizado em empresas multinacionais, tanto em protocolo, quanto em perfil profissional pretendido, compatível com competências que compõem FD, segundo revisão sistemática da literatura, indicativo de isomorfismo em suas três formas.

Por contribuições práticas, o presente estudo fornece análise de grade curricular de instituições de ensino, ofertando parâmetro e possibilidade de destaque a outras instituições, assim como competências desejadas de profissionais a serem

formados e habilidades indispensáveis para desenvolvimento de FD. Além disso, há contribuição para empresas para com base na tendência de contratação identificada seguir rumo a novos passos e evitar se tornar ultrapassada. Aos profissionais houve contribuição quanto à auto apresentação e visibilidade em plataformas digitais de contratação. Assim como para empresas e instituições de ensino, houve contribuição no sentido de esclarecimento de competências atreladas ao conceito de FD.

Quanto às delimitações de pesquisa da Revisão Sistemática da Literatura, os resultados provêm da consulta de bases de dados relevantes, amplamente consultadas na literatura nacional, não sendo considerado em análise definição e conteúdo de artigos de outras bases de dados. Quanto ao relatório de perfil profissional, foi selecionado devido à amostra em escala nacional e variedade de dados, como formação acadêmica. A plataforma posteriormente indicada em entrevista como principal canal de contratação de analista financeiro e controller, além de outras posições gerenciais. Não foi considerado em análise de autodeclaração de competência dados de outras plataformas digitais de contratação. Da mesma maneira, foram consideradas apenas as instituições de ensino indicadas como maiores formadoras de profissionais em quantidade, sem termos quanto a qualidade, expressando panorama abrangente a fim de generalizar resultados à recorrência da mão de obra disponível no mercado. A avaliação das disciplinas ofertadas pelas instituições que mais formam analistas financeiros e controllers, presentes na plataforma consultada, teve por intenção verificar associação entre o título das disciplinas ofertadas e as palavras e termos relacionados à FD, a fim de somado ao viés pedagógico indicar intenção de movimentação em sentido à transformação digital, através do título das disciplinas, não se estendendo à revisão da prática pedagógica, visto que entre a atualização curricular e a formação integral de profissionais sob novo referencial apresenta uma duração mínima de 4 anos. Ou seja, as competências de profissionais analisadas não consideram qual grade curricular formou este profissional, enquanto as grades curriculares analisadas são atuais (2022) e colaboram na previsão das competências frequentes no futuro. Para entrevistas foram selecionados profissionais de RH experientes de perfil variado, buscando a perspectiva de processos em multinacionais e selecionadores de posições gerenciais, sendo a análise da perspectiva organizacional baseada nas possibilidades de contribuição e extração de dados deste universo amostral.

As quatro perspectivas de foco observacional deste estudo foram consideradas por serem entendidas como pilares para entendimento teórico e prático do fenômeno FD. Todavia, é sugerido avaliar uma quinta esfera em futuras pesquisas, o papel governamental quanto ao tema, ponderando estratégias para difundir FD e dimensionando impacto de incentivo fiscal, suporte para acesso à informação, adaptação do ensino básico, entre outras opções de análise.

Quanto a continuação dos avanços no entendimento da transformação digital e investigação de aspectos do fenômeno FD é indicado para futuras pesquisas estudos para aprimoramento do ensino de FD e avaliação da eficiência da estratégia pedagógica atual, a fim de direcionar progressos rumo à complementariedade dos objetivos educacionais e empresariais. Outra lacuna identificada pertinente para objeto de estudo em futuros estudos é avaliação de grades curriculares em relação à FD selecionando instituições de ensino utilizando parâmetros de qualidade de formação. Visto que há um período entre a implementação de uma nova grade curricular e a formação de profissionais baseados nesta referência teórica, o acompanhamento em pesquisa quanto aos reflexos das atualizações de instituições de ensino superior é sugerido. Além de estudos para aprimoramento de estratégias para treinamento de FD em empresas e estudo de caso voltado a esta temática e o possível papel de FD no combate à desigualdade de gênero na ocupação de cargos.

O panorama atual indica que profissionais contábeis não expressam possuir conhecimento quanto à FD e habilidades valorizadas em processos seletivos, tão pouco indicam competências provenientes de sua formação específica. Enquanto instituições de ensino demonstram ter grades curriculares parcialmente aderentes à literatura e à perspectiva organizacional, inserindo em seu cronograma incentivo em AD e FD, estas alterações ainda não puderam ser percebidas de forma ampla em profissionais. Já no aspecto organizacional entende-se características pretendidas em profissionais com aderência às características indicadas pela literatura, porém o termo FD não é utilizado para nomear este conjunto de capacidades. O perfil fluente digital ainda é percebido como raro e estafalta no momento é suprida focando na formação de equipes com habilidades complementares.

Embora todas as esferas analisadas façam menção à AD e FD não é possível afirmar distinção conceitual por parte dos profissionais contábeis, apresentando ruído no sistema de desenvolvimento integrado entre os fatores importantes para realização fluida da transformação digital. Ou seja, à demanda do mercado de trabalho por perfil

fluente digital, sendo a organização uma das responsáveis por selecionar com critérios lógicos para a finalidade e fornecer treinamentos internos para potencializar suas equipes. Para o desenvolvimento de tal perfil também é papel da academia apresentar estudos para identificar o que é FD, como desenvolver, qual previsão para o desdobramento do fenômeno, entre outras investigações sob parâmetros criteriosos, já às instituições de ensino cabe direcionamento pedagógico, suporte institucional e instrução aos alunos para desenvolvimento consciente de habilidades, assim como capacitação do seu corpo docente e aos profissionais cabe tornar possibilitar a efetividade do sistema codependente, a fim de se tornarem valorosos às organizações e facilitar o alcance de seus objetivos laborais.

Referências

- Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., & Aziz, S. A. A. (2022). Advocating digital literacy: Community-based strategies and approaches. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11, 198-198. Recuperado de <https://www.richtmann.org/journal/index.php/ajis/article/view/12764>
- Alexander, B., Ashford-Rowe, K., Barajas-Murphy, N., Dobbin, G., Knott, J., McCormack, M., ... & Weber, N. (2019). EDUCAUSE Horizon Report: 2019 higher education edition. Boulder: Educause. Recuperado de https://events.educause.edu/HubbEventResources/ELI19/GS03/GS03%20-%202019_Horizon_Session_Final.pdf
- Anitha, P., Babu, S. K., Unnikrishnan, R., & Bhavani, R. R. (2018, December). Scratching out problems: Exploring the use of computational thinking for social work in Rural India. In *2018 IEEE Tenth International Conference on Technology for Education (T4E)*, 16-19. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/8590099>
- Ayu, S. Nunuk, S., Dewi, R., & Suharno, S. (2020). Digital learning, smartphone usage, and digital culture in Indonesia education. *Интеграция образования*, 24, 20-31. <https://cyberleninka.ru/article/n/digital-learning-smartphone-usage-and-digital-culture-in-indonesia-education>
- Baum, M., & Rabl, T. (2019, December). Digital capital as an opportunity-enhancer for employee corporate entrepreneurship decisions. *ICIS Proceedings*, Munich, Baviera, Germany.1. Recuperado de https://aisel.aisnet.org/icis2019/innov_entre/innov_entre/1/
- Blignaut, A. S., & Els, C. J. (2010). Comperacy assessment of postgraduate students' readiness for higher education. *The Internet and Higher Education*, 13(3), 101-107. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Christo-Els/publication/248540886_Comperacy_assessment_of_postgraduate_students'_readiness_for_higher_education/links/5ac4bd900f7e9becc9d503af/Comperacy-assessment-of-postgraduate-students-readiness-for-higher-education.pdf
- Bologa, R., Lupu, A. R., & Sabau, G. (2009, março). Elements that advocate the nurturing of digital fluency. *International Conference on Future Networks*, Bangkok, Tailândia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/224570635_Elements_that_Advocate_the_Nurturing_of_Digital_Fluency.
- Bonilla, M. H. (2001). O Brasil e a alfabetização digital. *Jornal da Ciência*, Rio de Janeiro, 13, 7.
- Bordignon, F. R. A., & Iglesias, A. A. (2016). Más allá de las pantallas: Experiencias endiseño y programación de objetos interactivos digitales. *Virtualidad, Educación y Ciencia*, 7(12), 49-58. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/vesc/article/download/14619/14733>

- Bratt, S., & Hodgins, L. (2017, October). Towards the design of a digital fluency course—An exploratory study. *E-Learn: World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education*, Vancouver, Canada. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323584018_Towards_the_Design_of_a_Digital_Fluency_Course-An_Exploratory_Study
- Briggs, C., & Makice, K. (2012). Digital fluency. Building success in the digital age. Bloomington: SocialIns. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=cf804bc5301e262c74116f513e02865cd0937780>
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management accounting research*, 11, 3-25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Carlisle, S., Ivanov, S., & Dijkmans, C. (2021). The digital skills divide: Evidence from the *European tourism industry*. *Journal of Tourism Futures*, 1-27. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-07-2020-0114/full/html>
- Carmona, S., Ezzamel, M., & Gutiérrez, F. (1998). Towards an institutional analysis of accounting change in the royal tobacco factory of seville. *Accounting Historians Journal*, 25, 115-147. <https://doi.org/10.2308/0148-4184.25.1.115>
- Carvalho, E. P., Custodio, S. V. F., Ikeshoji, E. A. B., Lima Terçariol, A. A., & Higuchi, A. K. (2022). As redes sociais nas práticas pedagógicas universitárias. *Educação, Cultura e Comunicação*, 13(25).
- Caton, A., Bradshaw-Wardis, D., Kinshuk, K., & Savenye, W. (2022). Future directions for digital literacy fluency using cognitive flexibility research: A review of selected digital literacy paradigms and theoretical frameworks. *Journal of Learning for Development*, 9(3), 381-393. <https://jl4d.org/index.php/ejl4d/article/view/818>
- Chen, S., Westman, M., & Eden, D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 219-230. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2009-09794-001.pdf>
- Chigona, A. (2018). Digital fluency: Necessary competence for teaching and learning in connected classrooms. *The African Journal of Information Systems*, 10(4), 366-379. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/ajis/vol10/iss4/7/>
- Cismaru, D.-M., Gazzola, P., Ciochina, R. S., & Leovaridis, C. (2018). The rise of digital intelligence: Challenges for public relations education and practices. *Kybernetes*, 47(10), 1924-1940. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-03-2018-0145/full/pdf?title=the-rise-of-digital-intelligence-challenges-for-public-relations-education-and-practices>
- Costa, P. B., Prado, C., Oliveira, L. D. F. T. D., Peres, H. H. C., Massarollo, M. C. K. B., Fernandes, M. D. F. P., ... Freitas, G. F. D. (2011). Digital fluency and the use of virtual environments: The characterization of nursing students. *Revista da*

Escola de Enfermagem da USP, 45(spe), 1589-1594.
<https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000700008>

- Cunha, P. R., Santos, V., & Beuren, I. M. (2015). Artigos de periódicos internacionais que relacionam teoria institucional com contabilidade gerencial. *Perspectivas Contemporâneas*, 10(2), 01-23.
- Demir, K., & Odabaşı, H. F. (2022). Development of digital fluency scale: Validity and reliability study. *Themes in eLearning*, 15, 1-20.
<http://earthlab.uoi.gr/tel/index.php/themeselearn/article/view/38>
- Dias-Trindade, S., & Ferreira, A. G. (2020). Digital teaching skills: DigCompEdu CheckIn as an evolution process from literacy to digital fluency. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 18(2), 162-187.
<https://www.redalyc.org/journal/5525/552563435008/552563435008.pdf>
- Dias-Trindade, S., Ant, J., & Ferreira, A. G. (2021). Evaluation of the teachers' digital competences in primary and secondary education in Portugal with DigCompEdu CheckIn in pandemic times. *Acta Scientiarum: Technology*, 43, e56383 - e56383.
<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciTechnol/article/view/56383>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2)147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fields, A., & Hartnett, M. (2018). Digital fluency in open, flexible and distance learning. *Journal of Open, Flexible and Distance Learning*, 22, 1-5.
<https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.862457098198105>
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. D., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Fulgence, K. (2020). Developing digital fluency among teacher educators: Evidence from Tanzanian Schools of Education. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 16(2), 158-175.
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1268923>
- Gambhir, B., & Bhattacharjee, A. (2022). Embracing the role of artificial intelligence in accounting and finance: Contemplating the changing skillset expectations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36, 17-20. Recuperado DE <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-01-2021-0016/full/html>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Gergen Barnett, K., Mishuris, R. G., Williams, C. T., Bragg, A., Semanya, A. M., Baldwin, M., ... & Srinivasan, J. (2022). Telehealth's double-edged sword: bridging or perpetuating health inequities?. *Journal of General Internal Medicine*, 37(11), 2845-2848. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11606-022-07481-w>

- Ghobrani, R. E. A. (2021, janeiro). Voicing the unvoiced: Potential of offline MOOCs e-content to cater for non-digitally-fluent students. Conference: *The First Workshop on Technology Enhanced Learning Environments for Blended Education teleXbe2021*, Foggia, Puglia, Itália. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/351184792_Voicing_the_Unvoiced_Potential_of_Offline_MOOCs_e-content_to_Cater_for_Non-digitally-fluent_Students
- Gueorguiev, I., Todorova, C., Varbanov, P., Sharkov, P., Sharkov, G., Girvan, C., ... & Grizioti, M. (2018, August). Educational robotics for communication, collaboration and digital fluency. *International Conference on Robotics and Education* https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-62875-2_10
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12, 91-106. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/osoc/a/n3z96DVXRpd8Rg4ysKVf4Dg/abstract/?lang=pt>
- Houkes, W. (2009). The nature of technological knowledge. *Philosophy of technology and engineering sciences*, 309-350. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-51667-1.50016-1>
- Institute of Chartered Accountants na Inglaterra. (2018). *Artificial-intelligence-report.ashx* (Annual Report 2022), Inglaterra, Reino Unido, Gales. Autor. Recuperado de <https://www.icaew.com/>
- Karakuş, İ., & Kılıç, F. (2022). 'Digital' overview at the profiles of pre-service teachers: digital awareness, competence and fluency. *Problems of education in the 21st Century*, 80(2), 324. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1036783>
- Kelly, F. S., McCain, T., & Jukes, I. ((2008). *Teaching the digital generation: No more cookie-cutter high schools*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Khushk, A., Zengtian, Z., & Hui, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 287-304. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-01-2022-0028/full/html>
- Kim, S., Chung, K., & Yu, H. (2013). Enhancing digital fluency through a training program for creative problem solving using computer programming. *The Journal of Creative Behavior*, 47(3), 171-199. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jocb.30>
- Kivunja, C. (2013). Embedding digital pedagogy in pre-service higher education to better prepare teachers for the digital generation. *International Journal of Higher Education*, 2(4), 131-142. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1067551>
- Kolomitz, K., & Cabellon, E. T. (2016). A strategic necessity: Building senior leadership's fluency in digital technology. *New Directions for Student Services*, 2016(155), 47-57. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ss.20182>

- Le, D., & Pole, A. (2023). Beyond learning management systems: Teaching digital fluency. *Journal of Political Science Education*, 19, 134-153
<https://8www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15512169.2022.2139268>
- Leitner-Hanetseder, S., Lehner, O. M., Eisl, C., & Forstenlechner, C. (2021). A profession in transition: Actors, tasks and roles in AI-based accounting. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(3), 539-556. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAAR-10-2020-0201/full/html>
- Li, Y., Ye, H., Liu, A., Yang, X., & Wang, X. (2018). Will digital fluency influence social media use? An empirical study of WeChat users. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 49(4), 30-45.
<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3290768.3290773>
- Lim, Y. S., Hasliza, A. H., & Ramayah, T. (2021). Agile or not? The upsurge of DigComp and social media usage among teachers. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(2). Recuperado de https://jasemjournal.com/wp-content/uploads/2021/08/JASEM_5204.pdf
- Losbichler, H., & Lehner, O. M. (2021). Limits of artificial intelligence in controlling and the ways forward: A call for future accounting research. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(2), 365-382.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAAR-10-2020-0207/full/html>
- Martens, B., & Hofkens, T. (2013, November). Positioning computer science in flemish K-12 education: A reflection. *WIPSE '13: Proceedings of the Workshop in Primary and Secondary Computing Education*, 8.
<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2532748.2532769>
- Marzal, M- Á. (2020). A taxonomic proposal for multiliteracies and their competences. *El profesional de la información (EPI)*, 29(4). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7552015>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226550>
- Miller, C., & Bartlett, J. (2012). 'Digital fluency': towards young people's critical use of the internet. *Journal of Information Literacy*, 6(2), 35-55.
<https://ojs.lboro.ac.uk/JIL/article/view/PRA-V6-I2-2012-3>
- Canchola-González, J. A., & Morales, L. D. G. (2020). El concepto de fluidez digital: una revisión sistemática de literatura 2010-2020. *Texto Livre: Linguagem e Tecnologia*, 13(3), 25-46. doi: 10.35699/1983-3652.2020.25087
- National Research Council. (1999). *Being fluent with information technology*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/6482>
- Niessen, S. (2013). *What is digital fluency*. Inquiry Paper, EC&I, 830. doi:10.13140/RG.2.1.3412.2960

- Norman, G. R. H. (1988). Problem-solving skills, solving problems and problem-based learning. *Medical education*, 22(4), 279-286. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2923.1988.tb00754.x>
- Orozco, J. L. M., & Rucker, U. (Eds.). (2019). *Conceptos claves de la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica* (Volume II). Santiago: Ariadna Ediciones. Recuperado de <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23481/5.pdf>
- Papert, S., & Resnick, M. (1995). Technological fluency and the representation of knowledge. Proposal to the National Science Foundation. Massachusetts Institute of Technology: Cambridge, MA, Estados Unidos. Recuperado de <https://grantome.com/grant/NSF/DRL-9553474>
- Peacock, M. (2020). *Digital fluency: The finance challenge*. FEI Daily. Recuperado de <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/January-2020/Digital-Fluency-The-Finance-Challenge.aspx>
- Petzsche, V., Rabl, T., Franzke, S., & Baum, M. (2022). Perceived gain or loss? How digital affordances influence employee corporate entrepreneurship participation likelihood. *European Management Review*, 1-22. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/emre.12530>
- Pinho, I. D. C., & Lima, M. D. S. (2013). Teacher's digital fluency: A new competence for foreign language teaching. *Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, 13(3), 711-739. <https://www.scielo.br/j/rbla/a/M5Rqkws9MwpMbdhBDhKHX5y/abstract/?lang=en>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the horizon. On the Horizon*, 9(6), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>
- Press, N., Arumugam, P. P., & Ashford-Rowe, K. (2019). Defining digital literacy: A case study of Australian universities. *ASCILITE Publications*, 255-263. <https://publications.ascilite.org/index.php/APUB/article/view/272>
- PWC (2021). *2021 AI predictions: Beyond upskilling* Recuperado de <https://www.pwc.com/mt/en/publications/technology/ai-predictions-2021/ai-predictions-2021-beyond-upskilling.html>
- PWC (2022). *A year of solving together* (Global Annual Review 2022). Recuperado de https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2022/PwC_Global_Annual_Review_2022.pdf
- Razak, F. Z. A., Bakar, A. A., & Abdullah, W. S. W. (2020). Role of technical proficiency towards satisfaction: Study on government servant in Malaysia. *Journal of Physics: Conference Series*, Bandung, Indonésia, 1529. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1529/5/052092/meta>
- Reinsfield, E. (2020). A future-focused conception of the New Zealand curriculum: Culturally responsive approaches to technology education. *International Journal of*

Technology and Design Education, 30(3), 427-435.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10798-019-09510-y>

- Resnick, M. (2002). Rethinking learning in the digital age. in G. Kirkman (Ed.) In *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World* (pp. 32-37). Oxford University Press.
- Sanches, T. (2022). Digital fluency and ethical use of information: The role of higher education librarians. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 11(3), 473-487. <https://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/775>
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management accounting research*, 5(3-4), 301-321. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500584710195>
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838905000673>
- Silva, K. K. A. D., Behar, P. A., Romeu Fontanillas, T., & Guitert Catasús, M. (2020). Construção e validação de um modelo de competências digitais para alunos da Educação a Distância no Brasil: MCompDigEAD. *Revista Latino americana de Tecnologia Educativa*, 19. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11781/1/1695-288X_19_1_45.pdf
- Simsek, M. R. (2020). Towards emancipatory L2 instruction: Exploring significant learning outcomes from collaborative digital storytelling. *International Journal of Educational Methodology*, 6(3), 555-569. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1268429>
- Soeiro, T. D. M. (2015). *Pesquisa institucional em contabilidade: Uma revisão nos principais periódicos nacionais e internacionais* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/14036>
- Staddon, R. (2022). Taxonomies of technological knowledge in higher education: A mapping of students' perceptions. *Australasian Journal of Educational Technology*, 38(3), 184-201. <https://ajet.org.au/index.php/AJET/article/view/7562>
- Stripling, B. (2007). Assessing information fluency: Gathering evidence of student learning. *School library media activities monthly*, 23(8), 25-29. <https://eric.ed.gov/?id=EJ784669>
- Sweller, J., van Merriënboer, J. J. G., & Paas, F. G. W. C. (1998). Cognitive architecture and instructional design. *Educational Psychology Review*, 10(3), 251-296. <http://www.jstor.org/stable/23359412>
- Thompson, T. L. (2016). Digital doings: Curating work-learning practices and ecologies. *Learning, Media and Technology*, 41(3), 480-500. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439884.2015.1064957>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review.

- British journal of management*, 14(3), 207-222.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.00375>
- Tucciarelli, R., Vehar, N., Chandaria, S., & Tsakiris, M. (2022). On the realness of people who do not exist: The social processing of artificial faces. *iScience*, 25(12), 105441. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2589004222017138>
- Upskilling for Shared Prosperity January 2021. (2021). Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/upskilling-for-shared-prosperity>
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Coufal, J., & Tobíšek, J. (2022). Key competencies increasing chance for employment of students-case study. *International Journal of Education Economics and Development*, 13(3), 241-259. https://www.researchgate.net/publication/361841346_Key_competencies_increasing_chance_for_employment_of_students_-_case_study
- Vailatti, J. L., Rosa, F. S., & Vicente, E. F. R. (2017). A Teoria Institucional aplicada à Contabilidade Gerencial: Análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(47). doi: <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n47p97-111>
- Wanderley, C., & Cullen, J. (2013). Management accounting change: A review. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 10(4), 294-307. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337229732002/html/>
- Wang, Q., Myers, M. D., & Sundaram, D. (2013). Digital natives and digital immigrants: Towards a model of digital fluency. *Wirts chafts informatik*, 55, 409-420. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11576-013-0390-2>
- Wang, R., Wiesemes, R., & Gibbons, C. (2012). Developing digital fluency through ubiquitous mobile devices: Findings from a small-scale study. *Computers & Education*, 58(1), 570-578. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131511002193>
- WEF (2021). *Upskilling for Shared Prosperity*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/upskilling-for-shared-prosperity>
- WEF (2023). *Reskilling Revolution: Preparing 1 billion people for tomorrow's economy*. Recuperado de <https://www.weforum.org/impact/reskilling-revolution/>
- Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. *IEEE Access*, 8, 68799-68810. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9047937>
- White, G. K. (2013). Digital fluency: skills necessary for learning in the digital age. Recuperado de https://research.acer.edu.au/digital_learning/6/
- Zhou, R., Luo, Z., Zhong, S., Zhang, X., & Liu, Y. (2022). The impact of social media on employee mental health and behavior based on the context of intelligence-

driven digital data. *International journal of environmental research and public health*, 19(24), 16965<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36554845/>

Zimmermann, S. (2020). Digital fluency—a facilitator of digital work performance? *Academy of management proceedings*, 2020, 13755. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2020.13755abstract>

Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organizations." *Annual Review of Sociology* 13,443-464. <https://www.jstor.org/stable/2083256>

Apêndice A – Amostra Final da Revisão Sistemática da Literatura

ID	Documentos
#1	Razak, F. Z. A., Bakar, A. A., & Abdullah, W. S. W. (2020, May). Role of technical proficiency towards satisfaction: Study on government servant in Malaysia. In <i>Journal of Physics: Conference Series</i> (Vol. 1529, No. 5, p. 052092). IOP Publishing.
#2	Marzal, M. Á. (2020). A taxonomic proposal for multiliteracies and their competences. <i>El profesional de la información (EPI)</i> , 29(4).
#3	Nunuk, S., Dewi, R., & Suharno, S. (2020). Digital learning, smartphone usage, and digital culture in indonesia education. <i>Интеграция образования</i> , 24(1 (98)), 20-31.
#4	Lim, Y. S., Hasliza, A. H., & Ramayah, T. (2021). Agile or not? The upsurge of DigComp and social media usage among teachers. <i>Journal of Applied Structural Equation Modeling</i> , 5(2).
#5	Ghobrini, R. E. A. (2021). Voicing the unvoiced: potential of offline MOOCs e-content to cater for non-digitally-fluent students. In <i>teleXbe</i> .
#6	Carlisle, S., Ivanov, S., & Dijkmans, C. (2021). The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. <i>Journal of Tourism Futures</i> .
#7	Zhou, R., Luo, Z., Zhong, S., Zhang, X., & Liu, Y. (2022). The impact of social media on employee mental health and behavior based on the context of intelligence-driven digital data. <i>International journal of environmental research and public health</i> , 19(24), 16965.
#8	Caton, A., Bradshaw-Ward, D., Kinshuk, K., & Savenye, W. (2022). Future Directions for Digital Literacy Fluency using Cognitive Flexibility Research: A Review of Selected Digital Literacy Paradigms and Theoretical Frameworks. <i>Journal of Learning for Development</i> , 9(3), 381-393.
#9	Gergen Barnett, K., Mishuris, R. G., Williams, C. T., Bragg, A., Semenya, A. M., Baldwin, M., ... & Srinivasan, J. (2022). Telehealth's Double-Edged Sword: Bridging or Perpetuating Health Inequities? <i>Journal of General Internal Medicine</i> , 37(11), 2845-2848.
#10	Le, D., & Pole, A. (2023). Beyond Learning Management Systems: Teaching Digital Fluency. <i>Journal of Political Science Education</i> , 1-20.
#11	Khushk, A., Zengtian, Z., & Hui, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. <i>Gender in Management: An International Journal</i> , (ahead-of-print).
#12	Staddon, R. (2022). Taxonomies of technological knowledge in higher education: A mapping of students' perceptions. <i>Australasian Journal of Educational Technology</i> , 38(3), 184-201.
#13	Urbancová, H., Vrabcová, P., Coufal, J., & Tobišek, J. (2022). Key competencies increasing chance for employment of students-case study. <i>International Journal of Education Economics and Development</i> , 13(3), 241-259.
#14	Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., & Aziz, S. A. A. (2022). Advocating Digital Literacy: Community-Based Strategies and Approaches. <i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</i> , 11(1), 198-198.
#15	Petzsche, V., Rabl, T., Franzke, S., & Baum, M. (2022). Perceived gain or loss? How digital affordances influence employee corporate entrepreneurship participation likelihood. <i>European Management Review</i> .
#16	Silva, K. K. A. D., Behar, P. A., Romeu Fontanillas, T., & Guitert Catasús, M. (2020). Construção e Validação de um Modelo de Competências Digitais para alunos da Educação a Distância no Brasil: MCompDigEAD.
#17	Dias-Trindade, S., & Ferreira, A. G. (2020). Digital teaching skills: DigCompEdu CheckIn as an evolution process from literacy to digital fluency. <i>ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes</i> , 18(2), 162-187.
#18	Canchola-González, J. A., & Morales, L. D. G. (2020). El concepto de fluidez digital: una revisión sistemática de literatura 2010-2020. <i>Texto Livre: Linguagem e Tecnologia</i> , 13(3), 25-46.
#19	Sanches, T. (2022). Digital fluency and ethical use of information: the role of higher education librarians. <i>Qualitative and Quantitative Methods in Libraries</i> , 11(3), 473-487.
#20	Sanches, T., & Melo, L. B. (2022). Guidelines, recommendations, and near future for university libraries. <i>Qualitative and Quantitative Methods in Libraries</i> , 11(2), 413-427.
#21	Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. <i>IEEE Access</i> , 8, 68799-68810.
#22	Tucciarelli, R., Vehar, N., Chandaria, S., & Tsakiris, M. (2022). On the realness of people who do not exist: The social processing of artificial faces. <i>Iscience</i> , 25(12), 105441.

Continua

Conclusão

ID	Documentos
#23	Carvalho, E. P., Custodio, S. V. F., Ikeshoji, E. A. B., de Lima Terçariol, A. A., & Higuchi, A. K. (2022). As redes sociais nas práticas pedagógicas universitárias. <i>Educação, Cultura e Comunicação</i> , 13(25).
#24	Fulgence, K. (2020). Developing Digital Fluency among Teacher Educators: Evidence from Tanzanian Schools of Education. <i>International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology</i> , 16(2), 158-175.
#25	Demir, K., & Odabaşı, H. F. (2022). Development of digital fluency scale: Validity and reliability study. <i>Themes in eLearning</i> , 15, 1-20.
#26	Karakuş, İ., & Kılıç, F. (2022). 'Digital' Overview At The Profiles Of Pre-Service Teachers: Digital Awareness, Competence And Fluency. <i>Problems of Education in the 21st Century</i> , 80(2), 324.
#27	Simsek, M. R. (2020). Towards Emancipatory L2 Instruction: Exploring Significant Learning Outcomes from Collaborative Digital Storytelling. <i>International Journal of Educational Methodology</i> , 6(3), 555-569.

Apêndice B – Relação entre Expressões em Definições de FD e Categorias Temáticas

Expressões utilizadas por autores	Categoria	
aspecto da inteligência digital	Características de FD	
Atitudes		
capacidade de controlar, escolher e apoiar		
capazes de reconhecer apoio e oportunidades		
competência necessária		
Competências		
Competências-chave para o mercado		
desafio urgente		
desenvolvimento de competências/competência social		
entender a sociedade, a cultura e as pessoas		
entender importância, ver oportunidade		
Entendimentos		
gerir complexidade		
Habilidade		
Habilidades		
indissociável da tecnologia		
Inevitável		
inteligência social		
marcada por indivíduos		
promoção de suas potencialidades		
pensamento empreendedor		
variedade de competências		
Adequadamente		Uso adequado
aprender a usar		
bom uso		
capacidade de acessar		
capacidade de se envolver com todos os aspectos da tecnologia		
capacidade de usar		
capacidade de usar tecnologia		
como as pessoas encontram e consomem		
comportamento socialmente desejado		
excelência tecnológica		
habilidade para usar tecnologia		
usar para diferentes propósitos		
uso adequado		
uso de diferentes recursos		

Continua

Expressões utilizadas por autores	Categoria
competência mais sofisticada conhecer o "o quê" e o "como", integrando o "quando" e o "porquê" enquanto a alfabetização é "funcional" extensão de habilidades tradicionais favorecido em relação à AD não apenas faz uso não só saber não só tecnológicos no contraste com FD, AD é... vai além do procedimento	FD além de AD
apoio institucional aspectos psicológicos características demográficas efeitos sociais fator motivacional gerenciamento de carga cognitiva	Moderadores de FD
"aprender a aprender" Alavancar alcançar resultados alfabetização em novas mídias aprender tecnologias emergentes Aprendizagem aprendizagem ao longo da vida, acompanhar os desenvolvimentos atuais aproveitar as novas mídias carga cognitiva, aprendizagem cidadãos digitais informados, aprendizado digital compreender Conhecimento Conhecimentos conjunto de conhecimentos construir coisas significativas construir novos entendimentos criar novos conhecimentos ensinar e aprender no ambiente digital ensino e aprendizagem processo de desenvolvimento produzir coisas importantes reformular o conhecimento	Aprendizado Contínuo

Continua

		Conclusão
Expressões utilizadas por autores	Categoria	
cocriação, design criativo	Criatividade	
Criar		
Criar		
Criativa		
Criatividade		
participantes criativos		
pensar abstratamente		
característica ligada à informação, interpretar notícias...	Comunicação	
como as pessoas compreendem, compartilham e produzem informações		
Comunicação		
dimensão semântica		
entender e usar informação		
exibir competências de comunicação		
Expressivo		
habilidade de comunicação		
obter informações e avaliar qualidade		
produzir informações/se expressar		
reformular informação		
alcançar objetivos	Impacto Prático	
aplicação prática do conhecimento		
aprender a trabalhar		
beneficiar de conexões digitais		
criar algo		
eficaz e eficiente		
integrar estrategicamente ferramentas tecnológicas		
Objetivos		
obter os objetivos		
Prática		
produtiva, alcançar resultados		
Resultados		
utilizá-la como aliada, adequar	Resolução de	
abordar os problemas atuais e futuros	Problemas	
capacidade de resolver problemas		
encontrar novas soluções		
enfrentar novos desafios		
produzir soluções		
resolução de problemas		
resolvendo problemas		
resolver novos desafios		
resolver problemas		
solução adaptativa de problemas		
solução adaptativa de problemas		
solução de problemas		

Continua

	Conclusão
Expressões utilizadas por autores	Categoria
habilidades como pensamento crítico	Pensamento Crítico
engajamento crítico	
pensamento crítico	
pensamento crítico	
escolham usar	
pensamento crítico	
capaz de lidar com	
ambiguidade	
Criticar	
pensar criticamente	
Flexível	Adaptação
Adaptar	
Adequar	
Adaptável	
adaptar rapidamente à transformação tecnológica	
independentes no processo de	
aprendizado	Autonomia
desenvolvem sua própria	
capacidade	
aprendizado ativo	
aprendizagem notável e ativa	
ativo e seguro digitalmente	Uso seguro
menos vulneráveis	
saber navegar, se comunicar com segurança e	
privacidade	
promove segurança profissional	
uso confiável	Uso Confiante
nível de conforto	
mobilidade	
confiante	
respeitar autoria	Uso Ético
Agilidade	Agilidade

Apêndice C – Definições de FD Citadas

#ID	Definições de FD mais citadas
#1	Fluência é a capacidade de reformular o conhecimento e produzir informações para se expressar de forma criativa e adequadamente em um ambiente digital (Wang, Myers, & Sundaram, 2013)
#2	Fluência digital foi definida como uma rota para o desenvolvimento de competências desde a excelência tecnológica até a literacia digital (numa nova dimensão semântica), resultando finalmente numa competência social para o conhecimento. (Briggs; Makice, 2012)
#3	A fluência digital implica não só saber como se envolver com tecnologia, mas também poder produzir coisas importantes com a tecnologia (Papert & Resnick, 1995)
#4	A fluência digital é definida por Wei et al. (2020) como a forma como os funcionários são capazes de reformular e criar informações, em conjunto com o uso adequado de tecnologias digitais.
#5	Resnick (2002) explica que a fluência digital é bastante análoga à fluência em língua estrangeira, pois se os alunos conhecem frases suficientes para entender um menu, não se compara a ser capaz de falar fluentemente, é preciso ser capaz de expressar e gerar ideias complexas. Da mesma forma, ser digitalmente fluente implica não apenas a capacidade de manipular dispositivos tecnológicos, mas saber como construir coisas significativas com essas ferramentas (Resnick, 2002; Papert & Resnick, 1995). Em outras palavras, a fluência digital é a capacidade de alcançar os resultados desejados de forma confiável através do uso da tecnologia Briggs e Makice (2012). De fato, o NRC (1999) declarou que o termo digital a fluência é favorecida em relação à alfabetização digital, pois captura a natureza transversal das habilidades necessários para enfrentar o desafio de engajamento crítico com informações online Briggs e Makice (2012).
#6	A fluência digital será fundamental (ou seja, “a capacidade de reformular o conhecimento e produzir informação para se expressar de forma criativa e adequada em um ambiente digital”) Wang et al. (2012).
#7	Wei et al. (2020) argumentou que a fluência digital no ambiente organizacional aumenta a agilidade dos funcionários.
#8	A fluência digital é definida como a capacidade de alavancar a tecnologia para criar novos conhecimentos, novos desafios e novos problemas e complementá-los com pensamento crítico, resolução de problemas complexos e inteligência social para resolver os novos desafios (Wang et al., 2013). A fluência digital requer excelentes “habilidades de comunicação, alfabetização em novas mídias e gerenciamento de carga cognitiva para abordar os problemas e preocupações que enfrentamos hoje e no futuro” (Peacock, 2020) Outro componente para alcançar a fluência digital é a carga cognitiva, que se refere à demanda de tarefas complexas, como navegar em ferramentas digitais e tecnologia em espaços de aprendizagem e no trabalho (Sweller et al., 1998). A fluência digital é a capacidade de reformular o conhecimento e produzir informações para se expressar de forma criativa e adequada em um ambiente digital (Wang et al., 2013)
#9	-
#10	A fluência é marcada por indivíduos que criam algo – ou seja, conteúdo – por meio da tecnologia (Briggs & Makice, 2012). Para ser fluente digitalmente é preciso ter uma excelente “comunicação, habilidades, alfabetização em novas mídias e gerenciamento de carga cognitiva” (Sparrow 2018).
#11	Por causa de suas interações com a tecnologia, os trabalhadores adquiriram uma variedade de competências que podem ser usadas no trabalho. Eles têm a habilidade e nível de conforto para usar a tecnologia para obter os objetivos desejados. Também é conhecido como “digital fluência” (Briggs & Makice, 2012).
#12	“A fluência digital é um conceito definido por Wang et al. (2013) como um processo de desenvolvimento orientado para a prática onde os usuários desenvolvem sua própria capacidade de usar a tecnologia de acordo com suas próprias necessidades e interesses. No contraste com a fluência digital, o conhecimento tecnológico é sobre os diferentes tipos de conhecimento epistemológico, conhecimento possuído pelos alunos (Houkes, 2009). É a estrutura do conhecimento que fundamenta a aplicação prática do conhecimento. O conhecimento tecnológico e a fluência digital podem ser considerados de forma relação simbiótica entre si, mas não são a mesma entidade.”

Continua

#ID	Definições de FD mais citadas
#13	<p>“Além disso, a importância de entender a sociedade, a cultura e as pessoas, pensamento empreendedor, que aplica criatividade e aprendizado ativo para encontrar novas soluções, aumentará e a ênfase será colocada na construção de sua identidade digital. Tudo isso pode ser resumido sob o termo fluência digital (Kim et al., 2013), que significa a capacidade de usar a tecnologia de forma criativa para resolver problemas complexos com base no pensamento crítico (Alexander et al., 2019) que será uma das competências-chave para o mercado de trabalho. O último fator identificado é o “comportamento socialmente desejável”, que está relacionado principalmente com a capacidade de resolver problemas (Norman, 1988).”</p>
#14	<p>Definindo um modelo de fluência digital, Wang et al. (2013) propõem que o letramento digital é o resultado de componentes, incluindo características demográficas, aspectos psicológicos e efeitos sociais, e a habilidade para usar a tecnologia.</p>
#15	<p>A fluência digital permite que os funcionários escolham usar as tecnologias digitais de acordo com seus objetivos e para entender sua importância (Briggs & Makice, 2012). Consequentemente, os funcionários fluentes digitais são mais capazes de reconhecer o apoio e as oportunidades oferecidas por recursos digitais e devem ser menos vulneráveis às suas consequências negativas (Chen, Westman, & Eden, 2009). Controlamos a fluência digital dos funcionários porque indivíduos com alta fluência digital tendem a ver tecnologias como uma oportunidade (Briggs & Makice, 2012).</p>
#16	-
#17	<p>Alcançar a fluência digital exige o domínio de toda uma gama de outras competências, nomeadamente a capacidade de ir além do pensamento crítico, para criar novos conhecimentos, para enfrentar novos desafios (Miller, & Bartlett, 2012; Sparrow, 2018) e, além de conhecer o “o quê” e o “como”, integrando o “quando” e o “porquê” (Briggs & Makice, 2011). Foi nesse sentido que um participante de um workshop realizado pelo National Research Council (NRC) (2006) afirmou que enquanto a alfabetização é “funcional”, a fluência é “expressivo, adaptável e capaz de lidar com a ambiguidade” (p. 29).</p>
#18	<p>“A fluência digital implica não só saber como se envolver com tecnologia, mas também poder produzir coisas importantes com a dita tecnologia” (Papert & Resnick, 1995). “A capacidade de alcançar resultados desejados de forma confiável usando tecnologia digital. Essa capacidade é favorecida ou prejudicada pelas forças situacionais e a fluência digital dos outros. Uma pessoa fluente digital não só sabe o que fazer com uma tecnologia e como fazê-lo, mas também quando e porque usar.” (Briggs & Makice, 2012).</p>
#19	<p>Conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários, para aproveitar as novas mídias digitais para ensinar e aprender no ambiente digital, são uma extensão de muitas habilidades tradicionais, mas com a adição complexa de novas habilidades e um foco mudado, exigindo novas habilidades e entendimentos, nomeadamente o desenvolvimento da fluência digital (Blignaut & Els, 2010; White, 2013). Miller e Bartlett (2012) concluem que a fluência digital é “o desafio urgente, portanto, para quem tem apostado em IL é que em menos de duas décadas a internet redesenhou como as pessoas encontram, consomem, compreendem, compartilham e produzem informação e, como consequência, causou uma explosão na informação disponível de vastamente qualidade diferente” (Miller & Bartlett, 2012, p. 38). Da mesma forma, Stripling refere, em contexto das atividades da biblioteca acadêmica, que “a fluência da informação é a capacidade de acessar, entender e usar a informação para construir novos entendimentos” (Stripling, 2007, p. 25).</p>
#20	<p>Isso confirma que a fluência digital também é baseada em uma característica ligada à informação, sua interpretação e seu bom uso. Isso é se não conseguirmos usar um navegador, fazer uma boa pesquisa na internet ou usar operadores booleanos, nossa fluência digital pode ser comprometida. fluência digital implica também saber navegar na internet com segurança, saber o que é privacidade, saber respeitar a autoria e todas as implicações que essas questões implicam. Em tempos cada vez mais digitais, é também fundamental enfrentar o desenvolvimento da fluência digital como inevitável – estar em uma reunião online, dominar o e-mail, conhecer a ética e a etiqueta online, saber criticar, interpretar notícias e notícias falsas – são condições que possibilitam também a comunicação segura e mobilidade confiante nesses meios (White, 2013).</p>

#ID	Definições de FD mais citadas
#21	<p>Fluência digital tem sido considerada um conjunto imperativo de habilidades e capacidades dos indivíduos para o sucesso na era digital. A fluência digital é definida como a habilidade dos funcionários para criar e reformular informações e usar tecnologias digitais adequadamente (Wang et al., 2013).</p> <p>Fluência pode representar o conhecimento, as habilidades e as respostas dos indivíduos obrigados a usar tecnologias digitais por vários motivos na era digital (Bologa, Lupu, & Sabau, 2009)</p> <p>A fluência digital é baseada na capacidade dos indivíduos de obter informações, avaliar a qualidade das informações e aprender tecnologias emergentes (Li et al., 2018).</p>
#22	<p>Embora faça sentido considerar nativos digitais e imigrantes ao longo de um continuum, e não como uma dicotomia rígida, a fluência digital e o envolvimento com a informação tecnológica pode ser influenciada por uma série de fatores além da idade, incluindo também outras características demográficas, bem como fatores psicológicos, influência social e uso real de tecnologias digitais (Wang et al., 2013).</p>
#23	<p>Para Souza Neto (2018, p. 37) fluência digital pode ser compreendida “como um conjunto de conhecimentos, não só tecnológicos, mas também pedagógicos, para lidar com as TDIC de modo a promover a segurança profissional entre os professores em vez de simplesmente treinamento e capacitação”.</p>
#24	<p>Fluência digital é a capacidade de integrar estrategicamente ferramentas tecnológicas e educacionais no ensino e aprendizagem com o objetivo de melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos e enriquecer o ambiente de uma sala de aula, resolvendo problemas instrucionais, incluindo avaliação (Miller & Bartlett, 2012).</p>
#25	<p>Usando tecnologias digitais de forma criativa e produtiva para alcançar os resultados desejados é referido como “fluência digital” (Canchola-González & Morales (2020), Capacidade de pensar criticamente sobre conceitos e aplicações de tecnologias, para usá-las de forma eficaz e eficientemente, ter experiências de qualidade, gerir a complexidade, produzir soluções, pensar abstratamente para se adaptar rapidamente à transformação tecnológica e a capacidade de usá-la para diferentes propósitos é definida como digital fluência (Demir & Odabaşı, 2016, p. 375)</p>
#26	<p>“Chigona (2018), em seu estudo com professores, relatou que a fluência digital dos participantes era insuficiente, e eles não podiam se beneficiar de conexões digitais no processo ensino-aprendizagem; assim, eles obtiveram um resultado diferente do estudo. Por outro lado, Pinho e Lima (2013) afirmaram em seu estudo com professores que a fluência digital é um fator motivacional, uma competência necessária em um processo de aprendizagem notável e ativa, e é importante fornecer apoio institucional aos professores para se tornarem fluentes digitais.”</p>
#27	<p>Fluência digital é uma competência mais sofisticada para usar ferramentas digitais para cocriação de conteúdo, design criativo e solução adaptativa de problemas (Alexander et al., 2019, p. 15).</p>

Apêndice D – Link de Consulta de Grades Curriculares

Instituição 1 Analista financeiro/Instituição 2 Controller:

https://www.unip.br/cursos/graduacao/tradicionais/ciencias_contabeis.aspx

Instituição 2 Analista financeiro:

<https://www.estacio.br/cursos/graduacao/ciencias-contabeis>

Instituição 3 Analista financeiro:

<https://www.uninove.br/cursos/graduacao/presencial/ciencias-contabeis>

Instituição 4 Analista financeiro:

https://www.anhanguera.com/curso/ciencias_contabeis

Instituição 5 Analista financeiro/Instituição 1 Controller:

<https://www.eaesp.fgv.br/cursos/2a-graduacao-contabilidade-financas-e-analytics>

Instituição 3 Controller:

<https://www.ibmec.br/graduacao/ciencias-contabeis>

Instituição 4 Controller:

<https://www.mackenzie.br/graduacao/sao-paulo-higienopolis/ciencias-contabeis/matriz-curricular/pg>

Instituição 5 Controller:

<https://www.fecap.br/graduacao/ciencias-contabeis>

Apêndice E – Relação entre Disciplinas e Palavras-chave Vinculadas à FD

Disciplina/ Fluência Digital	Palavras-chave
Análise Estatística	Pensamento Crítico
Análise Inferencial de Dados	
Business Analytics	
Marketing Analytics	
Programação para Análise de Dados	
Raciocínio Lógico e Analítico	
Administração do Relacionamento com o Cliente	Comunicação
Comunicação Aplicada	
Comunicação e Expressão	
Comunicação nas Empresas	
Interpretação e Produção de Textos	
Marketing Pessoal	
Oficina de Comunicação	
Ética e Cidadania	Uso Ético/Ética profissional
Ética Profissional	
Ética Profissional e Governança Corporativa	
Ética Profissional para Contadores	
Filosofia, Ética e Cidadania	
Governança Corporativa e Ética Profissional	
Análise Estratégica	Pensamento Crítico; Resolução de Problemas
Marketing Estratégico	
Análise Descritiva de Dados	Pensamento Crítico; Comunicação
Oficina de Argumentação	
TIC na Estratégia Empresarial	
Tecnologia e Analytics	Pensamento Crítico; Uso Confiante
Criação e Produção Digital	Criatividade; Uso Confiante
ED - Cultura Digital	Uso Ético e Seguro; Uso Confiante
Análise de Decisões Sob Incerteza	Pensamento Crítico; Criatividade; Resolução de Problemas
Métodos Quantitativos em Processos Decisórios	Pensamento Crítico; Resolução de Problemas;
Modelagem para Apoio à Decisão	Impacto prático;
Comportamento Humano nas Organizações	Comunicação; Adaptação; Uso Ético e Seguro
Organizações e Comportamento Humano	
Psicologia nas Organizações	
ED - Construindo uma Carreira de Sucesso	Centrado em Objetivos; Adaptação; Autonomia
ED - Desenvolvimento de Carreira	
Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional	
Negociação e Gerenciamento de Conflitos	Pensamento Crítico; Resolução de Problemas; Comunicação; Impacto Prático;
ED - Design Thinking	Pensamento Crítico; Criatividade; Resolução de Problemas; Uso Confiante
Inovação e Design Thinking	
Machine Learning para Negócios	
Projeto Integrador: Programação e Machine Learning	
ED - Mindset Ágil	Pensamento Crítico; Criatividade; Resolução de Problemas; Adaptação

Continua

Conclusão

Disciplina/ Fluência Digital	Palavras-chave	
Gestão de Pessoas	Pensamento Crítico; Criatividade; Resolução de Problemas; Comunicação; Impacto prático; Adaptação	
Gestão de Projetos		
Gestão de Talentos		
Gestão do Comportamento		
Job Market Seminar Tallent and Skills		
Liderança e Equipes		
Liderança e Gestão de Mudança		
Solução de Problemas - Tomada de Decisão		
Técnica de Resolução de Problemas		
Contabilidade Gerencial I		
Contabilidade Gerencial II		
Competências Gerenciais		Pensamento Crítico; Criatividade; Resolução de Problemas; Comunicação; Impacto prático; Adaptação; Autonomia
Controle Gerencial & PerfMgt		
Psicologia, Liderança e Soft Skills		
Soft Skills		

Apêndice F – Roteiros de Entrevista (I, II e III)

I – Roteiro de Entrevista para profissionais TalentAcquisition

Roteiro de Entrevista	Embasamento lógico da questão
Conte sobre sua experiência profissional.	Iniciar a entrevista buscando deixar o entrevistado à vontade e conhecer um pouco de que lugar enquanto profissional ele fala, conforme seu tempo de experiência e conhecimento específico.
Pode descrever o processo de contratação das empresas?	Utilizar a experiência do entrevistado para entender o processo de contratação enquanto postura da empresa. O que é solicitado de um profissional? Como é interpretada esta demanda na contratação? É feito sempre igual ou muda? Se sim em qual decorrência.
E em caso de terceirização do processo, como garantir os critérios?	Quando o processo de contratação é iniciado com terceirização é um protocolo pontuar skills digitais e soft skill? Quais?
Como o processo de seleção mudou nas últimas tempos em relação à tecnologia?	Houve algum reflexo da transformação digital na maneira de contratar? Qual?
O que é fluência digital?	Busca de definição dos profissionais que expresse seu entendimento sobre o tema
Na contratação, as habilidades digitais e comportamentais são um foco? Quais?	Investigar grau de relevância de alfabetização digital em contratações.
Na sua opinião, contratar alguém com experiência que venha do concorrente é uma estratégia (preferência)?	Esta é uma tática utilizada ou apenas chega a acontecer? Experiência no concorrente é uma vantagem?

II - Roteiro de Entrevista para profissionais HRBP

Roteiro de Entrevista	Embasamento lógico da questão
Conte sobre sua experiência profissional.	Iniciar a entrevista buscando deixar o entrevistado à vontade e conhecer um pouco de que lugar enquanto profissional ele fala, conforme seu tempo de experiência e conhecimento específico.
Pode descrever de avaliação de performance dos colaboradores de forma geral e especificamente para o time de finanças?	Utilizar a experiência do entrevistado para entender o processo de avaliação dos profissionais.
Pode descrever quais competências caracterizam um profissional de alta performance na área de finanças? (Competências do futuro)	Utilizar a experiência do entrevistado para entender as competências que se busca em um profissional de alta performance
Ao identificar colaboradores que tenham muito potencial, mas que precisam desenvolver suas competências, existe um plano formal de desenvolvimento? As habilidades digitais e comportamentais são um foco?	Entender plano de upskilling. Houve algum reflexo da transformação digital na maneira de elaborar o plano de desenvolvimento dos profissionais. (Como treinar a força de trabalho)
O que é fluência digital?	Busca de definição dos profissionais que expresse seu entendimento sobre o tema

III - Roteiro de Entrevista para profissionais Recrutamento Terceirizado

Roteiro de Entrevista	Embasamento lógico da questão
Conte sobre sua experiência profissional.	Iniciar a entrevista buscando deixar o entrevistado à vontade e conhecer um pouco de que lugar enquanto profissional ele fala, conforme seu tempo de experiência e conhecimento específico.
Quais as principais plataformas digitais utilizadas durante o processo de contratação e o que te chama a atenção em um perfil profissional de finanças?	Entender a partir da experiência do entrevistado quais são as plataformas de recrutamento utilizadas e como se destacar entre outros candidatos. Em especial analistas financeiros e controllers.
Durante o processo de seleção, quais as principais demandas dos seus clientes quanto ao perfil dos profissionais analista financeiro e controller? Quais as principais competências destacadas?	Verificar qual perfil é demandado no mercado de trabalho. Entender peso entre habilidades digitais e habilidades comportamentais. E se esse perfil muda conforme o cargo ao comparar analista financeiro e controller.
O que é fluência digital?	Busca de definição dos profissionais que expresse seu entendimento sobre o tema

Apêndice G – Conexão entre Perguntas Investigativas, Achados e Embasamento Teórico

Pergunta de Investigação	Resposta/Resultado/Achados/Indicativos	Embasamento teórico
<p>Q11: A apresentação de profissionais contábeis em plataformalaboral é compatível com as características que compõem fluência digital segundo revisão sistemática da literatura? 1-2</p>	<p>A auto apresentação de profissionais contábeis em plataforma laboral menciona algumas habilidades comportamentais, porém se restringe a perfil analítico, melhoria de processos e melhoria contínua. Visto que as outras habilidades vinculadas com fluência digital não têm destaque em perfis, considera-se que há apenas uma aderência parcial à literatura, com muitos aspectos a serem explorados e desenvolvidos. Quanto a relevância dada por profissionais em indicar em seus perfis competências digitais, entende-se que há grande presença de menção de capacidade de uso de sistemas integrados (ERP).</p>	<p>Teoria Institucional auxilia observação de mudanças intra-organizações. Considerando que a potência humana é um dos fatores de transformação institucional, para haver uma prática de metas de inovação institucionais é necessário mão de obra que acompanhe e sustente o processo. Neste sentido, a perspectiva do profissional quanto às competências impulsionadoras de sua carreira também afetará os indicadores de impulsam das instituições que usufruem da produção deste profissional. Quanto à alfabetização e fluência digital dos profissionais, há indicativos que a autopromoção profissional está divulgada baseada em alfabetização digital, podendo não expressar conhecimento quanto ao conceito de fluência digital devido ao erro comum entre alfabetizados digitais, mencionado por Briggs e Makice (2012), possivelmente vinculado ao conceito de alfabetização digital: Não há conhecimento além da habilidade de execução em meio digital.</p>
<p>Q12: A grade curricular e viés pedagógico das instituições que mais formam candidatos à analista financeiro e controller é compatível com as características que compõem fluência digital segundo revisão sistemática da literatura? Houve atualização das grades curriculares em direção à fluência digital? 1-3</p>	<p>De modo geral, o viés pedagógico das instituições de ensino superior demonstra pretender formar perfil analítico (a ascensão na carreira fica mais caracterizada quando há mais disciplinas voltadas à FD controller mais FD q analista)</p>	<p>Formação profissional é impulso para mudança. Formação profissional pode ser um foco de contratação com base no perfil profissional formado.</p>

Continua

Conclusão

Pergunta de Investigação	Resposta/Resultado/Achados/Indicativos	Embasamento teórico
Q13: A perspectiva das empresas quanto a contratação e plano de carreira com profissionais contábeis de perfil alinhado com a transformação digital é compatível com as características que compõem fluência digital segundo revisão sistemática da literatura? 1-4	Sim, as habilidades pretendidas em contratação e retenção de talentos estão alinhadas com habilidades vinculadas à fluência digital segundo a literatura. É notável a transformação na contratação devido à transformação digital, tanto no processo em si, quanto na alteração de demanda de habilidades. Algumas habilidades são peças-chave para acompanhar a transformação digital, a partir de formação de equipes com integrantes que se complementem, compostas por potenciais criativos, inovadores, críticos, objetivos, impactantes em resultados, definição de processos e tomada de decisão. Em comum para todos, bom relacionamento interpessoal e qualidade em transferência de informação. O profissional do futuro, tem característica de adaptação e uso de inteligência para executá-las com reflexão crítica os propósitos e processos. Conforme Losbichler e Lehner (2021) ao discutirem os limites destacam como principal força a capacidade criativa e inovadora do ser humano, característica que distingue o potencial humano do potencial automatizado.	Contratação: Os 3 focos do conceito de isomorfismo são empregados na realidade de contratação. Nota-se um molde legitimado de plataforma utilizada, processo de buscar e relevância quanto à perfil AD e FD em busca de acompanhar o movimento de transformação digital. Mentalidade institucional: As empresas multinacionais aparentam similaridade, tendência do isomorfismo mimético e coercitivo, se assemelhando em rotinas e tentativas de inovação baseado em seguir os passos da vanguarda tecnológica e busca por reconhecimento de suas práticas.
Q14: Os profissionais contábeis demonstram em sua descrição de perfis os diferenciais teoricamente estimulados por suas instituições de ensino? 2-3	Os Não. A apresentação de perfis na plataforma analisada revela um padrão de preenchimento. Tanto para os cargos de analista financeiro quanto para cargos de controller as habilidades divulgadas são semelhantes e restritas. Quanto às habilidades tecnológicas, há um conjunto de sistemas ERP popular na plataforma, enquanto habilidades comportamentais tem pouco destaque. Não há indicativo de diferencial entre a formação dos profissionais devido à similaridade entre os perfis.	Assim como nos achados de autores tais e tais em pesquisas quanto ao ensino de FD, foi notado que apesar de indícios de importância ao ensino de AD e FD por parte das instituições de ensino, os profissionais educadores são fundamentais para transmissão deste conhecimento. Podendo este ser um fator para incompatibilidade entre estruturas das grades curriculares frequentes em quantidade e autodeclaração de profissionais.
Q15: A apresentação dos profissionais contábeis é compatível com a expectativa das empresas? 2-4	A Não. Há desejo das empresas por encontrar perfis diferenciados, com mentalidade e habilidades específicas consideradas favoráveis ao intuito de transformação das companhias rumo a vanguarda tecnológica. Para identificar um talento é necessário etapas de avaliação, visto que o perfil digital pode ser considerado massificado pois não apresenta diferenças relevantes entre os perfis. Além de não haver garantia da relação entre a autodeclaração de habilidades e de fato possuir determinada competência.	É determinante para efetivar mudança na instituição Contabilidade Gerencial mão de obra capacitada para reproduzir as regras e rotinas estabelecidas. Baseada em competência AD como pré-requisito e competência FD como determinante na escolha entre candidatos, a contratação hoje necessita de etapas para identificar soft skills visto que não é amplamente autodeclarado por profissionais em plataformas virtuais de contratação.

Continua

Conclusão

Pergunta de Investigação	Resposta/Resultado/Achados/Indicativos	Embasamento teórico
Q16:A formação profissional contábil fornece estímulo a habilidades que são expectativas das empresas? 3-4	Conforme análise de disciplinas entende-se que há sinais de estímulo de habilidades digitais e comportamentais, variando a amplitude conforme a instituição. Tanto em direcionamento acadêmico quanto em disciplinas fornecidas é possível identificar conexão com as expectativas de empresas para com os profissionais. Porém, a intensidade com que essa prática se realiza não pôde ser mensurada devido à variedade de fatores que influenciam a absorção de conhecimento e desenvolvimento de habilidades na formação de um profissional em esfera social e individual. Assim como na perspectiva de contratantes, há indício de percepção da transformação digital e com ela uma transformação nos perfis profissionais.	Formação profissional é impulso para mudança. Formação profissional pode ser um foco de contratação com base no perfil profissional formado.
Q16	Antes os esforços das instituições de ensino estavam voltados instrução teórica, ou seja, como fazer algo, e agora, apesar de ainda não ser considerada uma questão superada, os recursos estão se voltando para aprender a utilizar a contabilidade como um instrumento para tomada de decisão. Onde anteriormente o destino do profissional de contabilidade era produção de dados, passa a ser analisar resultados oriundos de RPAs/IA. É preciso ter clareza na definição dos parâmetros utilizados para obter o melhor dos recursos tecnológicos.	
Q17:O que é fluência digital? 1-2-3-4	Fluência digital é uma forma de uso tecnológico dinâmica baseada em características comportamentais e mentalidade, como criticidade, criatividade e otimização do uso. O fluente digital aprende, se atualiza e se adapta continuamente para se manter fluente. Em contexto profissional o perfil fluente digital demonstra sua condição de uso tecnológico causando impacto na companhia ao aplicar sua inteligência para planejar e executar processos de maneira objetiva, ágil, rentável e inovadora, comunicando o conceito aos pares.	Fluência digital é uma tendência e para permanecer em uma mesma posição de prestígio as instituições demonstram estar a caminho de se adaptar a este novo perfil profissional e forma de uso digital. Todo referencial teórico quanto à FD se aplica. 2 – profissionais não demonstram ver o valor das competências FD. 3 e 4 se demonstram alinhados em acrescentar à noção de FD características de liderança e gerenciamento, indicando não somente características similares ao item 1, mas acrescentando relevância a aspectos relacionados à liderança e impacto prático, como resolução de problemas e tomada de decisão.

1-2: Revisão Sistemática da Literatura–Perfil Profissional de Candidatos; 1-3:Revisão Sistemática da Literatura – Grade Curricular; 1-4: Revisão Sistemática da Literatura–Entrevistas com RH; 2-3: Perfil Profissional de Candidatos – Grade Curricular; 2-4: Perfil Profissional de Candidatos – Entrevistas com RH; 3-4: Grade Curricular – Entrevistas com RH; 1-2-3-4: Revisão Sistemática da Literatura – Perfil Profissional de Candidatos – Grade Curricular – Entrevistas com RH.