

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL DIANTE DOS DESAFIOS ATUAIS NA TOMADA DE DECISÃO

Cesar Augusto Mauloni Tavares (Bolsista)¹

Bernardo Luiz Gapski Schionato²

Lorena Lacerda Chaves³

Jorge Wilson Michalowski⁴

RESUMO

O presente artigo explora as competências essenciais de gestão empresarial que são necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos na tomada de decisão, por meio de uma abordagem quantitativa e pesquisa do tipo pesquisa aplicada, que foi realizada com gestores de pequenas e médias empresas da região metropolitana de Curitiba. O problema de pesquisa que norteou a investigação teve o seguinte questionamento: quais são os desafios enfrentados por gestores no desenvolvimento das competências para tomada de decisões empresariais, aliados ao desempenho de alta performance? A pesquisa realizada teve o objetivo de entender os atuais desafios na tomada de decisão da gestão empresarial; identificar competências que permitam uma gestão de alta performance; levantar as mais relevantes estratégias que impactam positivamente no desempenho empresarial e analisar a atuação de gestores inseridos no mercado. Os dados foram coletados a partir de um questionário com perguntas fechadas que permitiram realizar a análise estatística visando a interpretação da relação pertinente de fenômenos para os indivíduos e a sociedade. Os resultados da pesquisa revelaram as principais competências e habilidades que os gestores precisam ter em um ambiente de desempenho de alta performance, com base nos resultados e no desenvolvimento tecnológico

¹ Aluno do 4º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2023-2024). *E-mail*: cesar.tavares@mail.fae.edu

² Aluno do 4º período do curso de Direito da FAE Centro Universitário. Voluntário do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2023-2024). *E-mail*: bernardo.schionato@mail.fae.edu

³ Aluno do 8º período do curso de Direito da FAE Centro Universitário. Voluntária do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2023-2024). *E-mail*: lorena.lacerda@mail.fae.edu

⁴ Professor orientador. Mestre em Educação e Novas Tecnologias. Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail*: Jorge.Michalowski@fae.edu

e no surgimento de novos desafios é importante realizar novas pesquisas que contemplem o uso da IA (inteligência artificial) como um ferramenta a auxiliar os gestores em suas tomadas de decisão, visando um desempenho de alta performance.

Palavras-chave: Competências. Desempenho de Alta Performance. Gestores. Organizações.

INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário empresarial, após longo tempo de pandemia, as empresas embora tenham realizado inovações e com criatividade, algumas obtiveram grande êxito, outras sobreviveram, e outras infelizmente encerraram suas atividades. Embora essa condição tenha passado, as empresas continuam enfrentando desafios de gestão empresarial.

Com base nisso, torna-se necessário compreender o estudo realizado pelo fórum mundial da economia que cita as 15 competências a se desenvolver até o ano de 2030 para se obter um desempenho empresarial de alta performance que está vinculado à tomada de decisão.

As competências têm ganhado grande notoriedade e relevância no processo de gestão empresarial, sendo foco na tomada de decisão e na obtenção de vantagem competitiva diante de fortes concorrentes, tendo em vista que, no período da pandemia, habilidades comportamentais ganharam destaque. Tais habilidades desempenharam um papel crucial na sobrevivência das empresas bem como na continuidade de geração de capital.

Nas circunstâncias descritas acima, é válido salientar a importância de uma decisão eficaz provinda do gestor, tanto na captação de talentos para integrar o quadro de funcionários da empresa ou para desenvolver mais competências nos colaboradores que já atuam nos mais variados setores dentro dela. Para que tais decisões sejam assertivas, gestores precisam levar em consideração todos os fatores que impactam neste fator, uma vez que, independentemente do segmento de atuação, estão lidando com pessoas de variadas personalidades, com habilidades e emoções diferentes, que se reconstróem com o passar do tempo. Em que pese a disponibilidade de pessoas para contratação com uma variedade de qualificações acadêmicas, o que dá início ou finaliza sua jornada na empresa, segundo gestores que foram entrevistados durante esta pesquisa, é a conduta demonstrada pelo profissional (Marr, 2023).

Neste cenário, é importante entender o conceito de estratégia empresarial, que é a necessidade de a empresa alcançar seus objetivos, levando em consideração as particularidades do ambiente em que está inserida. Para que isso se concretize, é de suma importância que o gestor desenvolva a capacidade de criar ações que conduzam toda sua equipe ao resultado esperado. Sendo assim, ele deve conhecer o mercado em que está atuando e observar quais empresas são ou poderão se tornar concorrentes em potencial, bem como novos produtos que são lançados ou melhorados diariamente e que podem influenciar sua demanda de vendas e de resultados, a fim de preparar sua empresa para curto, médio e longo prazo.

Dentre a estratégia empresarial, a tomada de decisão está diretamente ligada em como o gestor definirá qual será seu cliente alvo, com grande potencial de mercado e os produtos e serviços que a empresa irá ofertar. Essa estratégia competitiva, vai direcionar a empresa a obter os resultados esperados. Isso inclui, poder de negociação do cliente, barganha do comprador, concorrência e produtos substitutos.

Um dos objetivos de uma organização é ter desempenho de alta performance, ou seja, um conjunto de estratégias que a empresa almeja conquistar. Surgiu recentemente a IA (Inteligência Artificial), uma ferramenta que está sendo utilizada para facilitar o dinamismo nos processos empresariais. No entanto, tendo em vista que é uma ferramenta que possui atualizações diárias, é necessário que o gestor esteja sempre se atualizando para explorar e aplicá-la de modo que traga resultados eficazes.

Nessa vertente que busca resultados positivos, tem de se pesar a necessidade de projetar um ambiente de trabalho favorável ao desempenho de alta performance, inserido neste modelo, está a cultura organizacional, um bom ambiente para desenvolvimento das atividades diárias, aliado ao trabalho em equipe e uma liderança inspiradora, em que pese todos esses pontos já abordados, deve-se dar destaque para o desenvolvimento profissional de cada colaborado, isso se dá, por meio de avaliações periódicas que visem entender os pontos fortes e os que precisam ser melhorados individualmente, feedbacks são muito utilizados por gestores capacitados e interessados no desenvolvimento de sua equipe, que ao analisar o desempenho de cada colaborador, consegue traçar junto a ele estratégias para uma gestão de tempo eficaz e melhoria no seu processo de trabalho, que resulta não só em avanços para a empresa, mas também uma melhora na saúde mental do colaborador, que consegue utilizar seu tempo de forma mais eficiente e desenvolver melhor as suas atividades (Souza, 2021).

A investigação desse artigo trata-se de uma pesquisa quantitativa, que visa obter dados estatísticos e sua interpretação, com gestores de empresas de pequeno e médio porte de Curitiba e região metropolitana, realizado nos meses de abril e maio do ano de 2024 e teve como principal indagação, quais são os desafios enfrentados por gestores no desenvolvimento de competências para tomada de decisões empresariais, aliados ao desempenho de alta performance? Na busca de fornecer dados que norteia essa pesquisa que tem objetivo, entender os atuais desafios na tomada de decisão da gestão empresarial; identificar competências que permitam uma gestão de alta performance; levantar as mais relevantes estratégias de gestão que impactam positivamente no desempenho empresarial e analisar a atuação de gestores referente a expectativa de alta performance.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento do conhecimento da sociedade deste século, devido ao avanço tecnológico, considerando que o período de pandemia trouxe situações e desafios até então não planejados, tornando-se necessário haver uma análise holística que possa articular com os fundamentos tecnológicos e humanos, para que as competências e habilidades necessárias atualmente e em um futuro vindouro permita o desenvolvimento econômico e sustentável com inovação, com a participação constante das pessoas e empresas.

A fundamentação teórica deste estudo apresenta os principais conceitos de competências e habilidades necessárias para que a gestão empresarial diante dos desafios atuais desenvolva desempenho de alto nível no tocante ao processo operacional, resultados e a tomada de decisão embasadas no uso de indicadores, considerando novos estudos e principalmente os dados do Fórum Econômico Mundial que está tratando para 2030, 2040 no qual as habilidades além das técnicas, os *soft skills*, as *hard skills*, as habilidades sociais, profissional com pensamento analítico e crítico, como também resiliência, flexibilidade e agilidade no desempenho de suas tarefas, criativo e inovador, tenha liderança, associadas a curiosidade e aprendizagem contínua, e habilidades cognitivas, que impele a entender os prementes desafios, identificar as competências, e as mais relevantes estratégias de gestão que impactam positivamente no desempenho empresarial para que os gestores tenham alta performance em suas atividades.

Verifica-se que o mercado de trabalho com o avanço tecnológico é afetado constantemente pelo aumento da produtividade e competitividade dentro de um cenário de sustentabilidade e de mudanças demográficas e culturais, que exige do profissional de gestão novos modelos de negócios e inovações, maior proficiência digital, competências transversais na adaptação em várias atividades de gestão, necessitando cada vez mais de profissionais mais qualificados e as competências comportamentais serão demasiadamente importantes (Marcial; Pio, 2023).

A presente pesquisa se norteia com base em quatro eixos principais de competências requisitadas no mercado, que segundo o fórum mundial da economia são essenciais ao desempenho de alta performance expostos a seguir.

1.1 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

As competências estão sendo muito associadas ao mercado de trabalho. Atualmente, estão assumindo uma grande importância, apesar de não haver um consenso geral, a maioria dos autores defendem que são essenciais para obtenção da

vantagem competitiva e da tomada de decisão. As competências vêm se alterando com o passar do tempo e a cada ano são mais exigidas se tornando um grande diferencial no mercado, ressaltado no artigo de (Bahry; Tolfo, 2004).

1.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Atualmente o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo, exigindo que as empresas se adaptem ao surgimento de novas tecnologias, maiores exigências do cliente e ao surgimento de possíveis produtos substitutos. Todas essas alterações constantes no ambiente que a empresa está inserida exigem que a empresa trace um plano empresarial, que vise alcançar seus objetivos, mas leve em consideração as particularidades do ambiente onde a empresa está inserida, esse plano para alcançar os objetivos, levando em conta as variáveis ambientais podem ser compreendidas como Estratégia empresarial.

No entanto, em cenários de crise em que a procura é menor do que a oferta e o mercado fica saturado, empresas que têm uma estratégia definida tendem a se sair melhor. Após a pandemia foi possível perceber que empresas que não tinham um planejamento empresarial bem definido tiveram grandes dificuldades financeiras, já empresas que tinham um plano traçado, considerando as possíveis ameaças e oportunidades do mercado, puderam aproveitar o momento de crise para definir estratégias que visassem aproveitar as oportunidades que surgem em meio a tempos de crise (Vasconcelos; Vasconcelos, 2020).

1.3 DESEMPENHO DE ALTA PERFORMANCE NA GESTÃO EMPRESARIAL

Várias competências estão ligadas ao desempenho de alta performance, e o mundo em constante mudança, apresenta a inteligência artificial, o que por um lado facilita o dinamismo da empresa pelo auxílios de novas tecnologias, contudo surgem novos desafios e cada vez mais se cobra as “*soft skills*”, como flexibilidade, comunicação, proatividade, empenho, sendo essas características alusivas a profissionais de alta performance que agregado a um bom trabalho de equipe formaram as empresas vencedoras (Firmino, 2021).

O principal diferencial de uma equipe de alta performance está nos talentos e engrenagens contidas nelas, onde cada componente pode fornecer soluções inovadoras que serão prontamente analisadas e aderidas pelos membros, assim como a capacidade de resiliência e flexibilidade existentes pela boa estruturação, pelo nível dos profissionais e pela gestão dos líderes (Souza, 2021).

1.4 FATORES QUE IMPACTAM NA TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES

Para que uma empresa tenha sucesso em seu âmbito financeiro e no seu quadro de colaboradores, ela precisa de gestores competentes para gerenciar pessoas, contas e recursos. No que tange a gestão de pessoas, o segredo está em saber tomar decisões assertivas para conseguir captar valores humanos a fim de integrá-los e alinhá-los nas atividades.

É um desafio para gestores conseguir buscar pessoas no mercado que possuam as habilidades fundamentais para desempenhar sua função e que consigam superar as adversidades que toda empresa enfrenta nessa nova era. A gestão de pessoas é um desafio pois, não se trata de gerir um único setor em específico, mas diz respeito a todos que de forma direta ou indireta estão envolvidos em processos de trabalho que envolvem valorização de pessoas e ter a capacidade de identificá-las e transformá-las em talentos humanos. É um desafio fazer com que as pessoas se movam, que abracem as metas e objetivos propostos (Barreto; Nascimento, 2022).

Ressalta-se a importante declaração de Clarence Francis (apud Nascimento; Barreto, 2022) executiva renomada que foi presidente do Conselho de Administração da empresa *General Foods*:

Podemos comprar de um homem seu tempo, sua presença física e seus movimentos musculares por hora, para determinada produção. Mas não podemos comprar seu entusiasmo, sua iniciativa, nem sua lealdade. Não podemos comprar a dedicação de corações, mentes e almas. Só podemos ganhar essas coisas. (Francis apud Barreto; Nascimento, 2022, p. 182)

2 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos e as características metodológicas da pesquisa, no que tange ao estudo das competências e estratégias organizacionais desenvolvidas e necessárias para a obtenção de desempenho de alta performance na gestão empresarial. Para atender o objetivo da pesquisa quanto aos meios, realizou análises comparativas em publicações nos principais eventos científicos, livros, revistas, periódicos e sites com relação a atuação de gestão empresarial.

Para realizar essa pesquisa quanto aos resultados, foi escolhida a pesquisa aplicada que desempenha um papel vital na ligação entre teoria e prática, proporcionando soluções para problemas reais e impulsionando o progresso em diversos setores. Segundo Vergara (2015), ajudam a entender a dinâmica entre a busca por conhecimento

fundamental e a necessidade de aplicação prática, destacando a importância de equilibrar essas duas dimensões na investigação científica. Quanto aos fins a pesquisa descritiva que tem como objetivo principal descrever características de uma população, fenômeno ou problema. Já para o tratamento de dados optou-se a pesquisa quantitativa na busca de mensurar os dados, com a aplicação de análise estatística, visando a interpretação da relação pertinente de fenômenos para os indivíduos e a sociedade, com o desenvolvimento de um modelo de questionário aplicado numa amostra de gestores organizacionais atuantes no mercado, e a pesquisa tipo survey foi responsável em coletar quais competências e variáveis que impactam na gestão empresarial.

O instrumento e a técnica de coleta de dados deu-se por meio da tabulação dos dados, seguindo análise e interpretação do que foi coletado, com base nos quatro eixos relacionados ao tema da pesquisa, a fim de se obter as variáveis chave para a determinação das competências e habilidades utilizadas atualmente pelos gestores de diversos segmentos, em conformidade com a literatura sobre o tema, como por exemplo as megatendências para 2040 segundo (Marcial; Pio, 2023), bem como os estudos do Fórum Econômico Mundial (Sutto, 2021) e consoante as dez habilidades que os profissionais terão obrigatoriamente que desenvolver até 2030, segundo (Marr, 2023), que estão alinhadas com os estudos já mencionados nas megatendências para 2040 sintonizadas com os estudos dos Fórum Econômico Mundial entre outros autores que tratam da gestão de competências, equipes de alta performance, data mining e resultados, sintonizadas com as habilidades humanas, como liderança e inteligência emocional, que serão os grandes diferenciais nas décadas seguintes (Marr, 2023).

Essa pesquisa visa apresentar aos gestores atuais e atuantes nos ambientes organizacionais as competências e estratégias que poderão ser utilizadas na tomada de decisão para a obtenção de desempenho de alta performance.

3 ANÁLISE DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados, são todos os recursos utilizados pelo pesquisador que possibilitam a ele a coleta de informações que serão essenciais para a análise dos dados e sua discussão.

Gil (2009) relata que para assegurar a qualidade dos resultados obtidos é de extrema importância o levantamento de dados mediante diversos procedimentos.

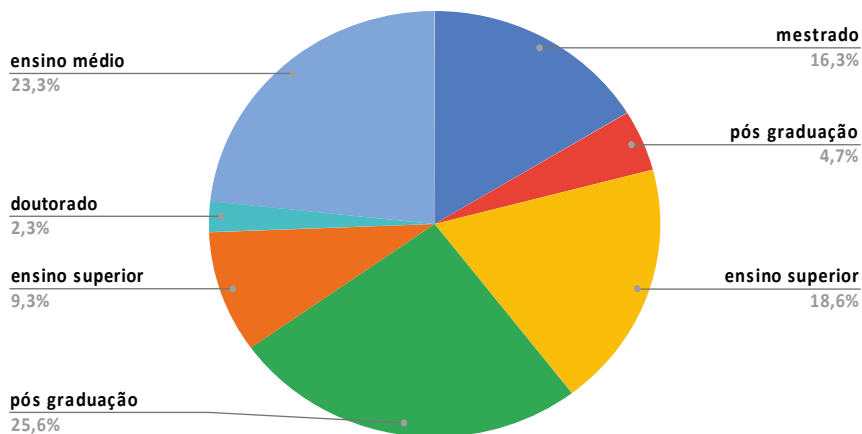
Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o problema de pesquisa é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel [...] nos problemas de pesquisa os dados podem ser obtidos

mediante a análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. (Gil, 2009, p. 141)

Para a coleta de dados, procedeu-se a uma pesquisa por meio de um questionário quantitativo com questões fechadas, enviado para 80 gestores da região metropolitana de Curitiba, no período de abril e maio de 2024, tendo sido respondido por 43 gestores.

Da análise realizada foram estabelecidas algumas perguntas para gestores respondentes para embasar de forma assertiva os dados recolhidos pelo formulário, dentro dos entrevistados obteve-se as seguintes disposições conforme o gráfico a seguir:

GRÁFICO 1 — Nível de escolaridade

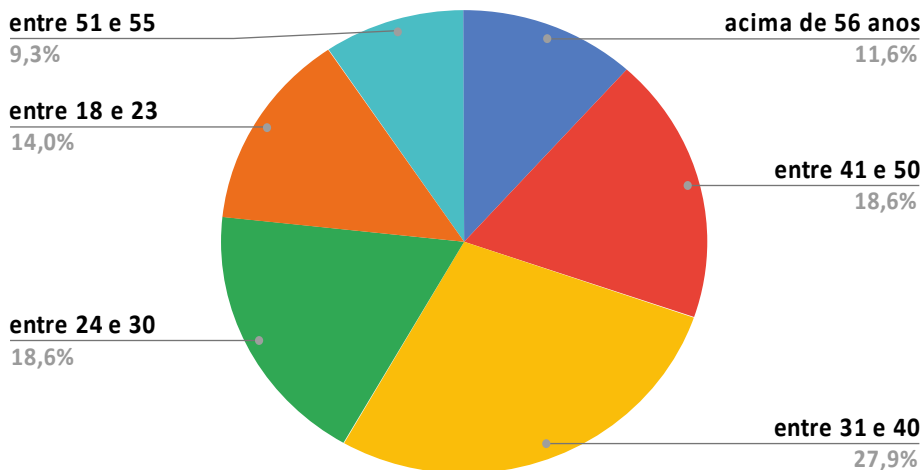


FONTE: Os autores (2024)

Com base nas informações do gráfico 1, podemos ressaltar a importância da graduação para cargos de liderança, porém ainda se apresenta um número expressivo de 23,3% dos gestores analisados com ensino médio o que demonstra que outras habilidades comportamentais podem ser muito importantes para o papel de gestor.

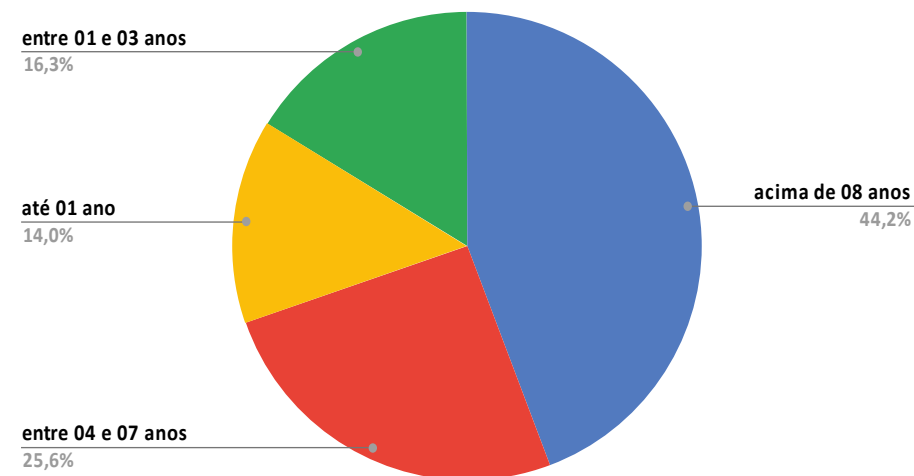
Outro ponto importante a ser analisado é a idade dos entrevistados e também o tempo de serviço que foram os seguintes conforme os gráficos dois e três abaixo:

GRÁFICO 2 — Faixa etária



FONTE: Os autores (2024)

GRÁFICO 3 — Tempo total de serviço na empresa

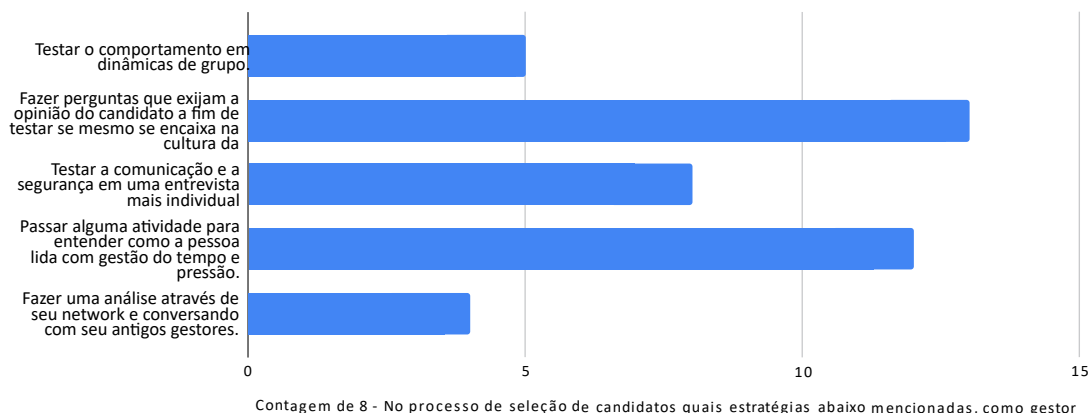


FONTE: Os autores (2024)

Com base na análise desses dados em relação a idade é possível inferir que a faixa entre 31 a 50 ocupam mais de 45% dos cargos de liderança o que pode ser explicado por maior nível de competência técnicas, correlação entre soft e hard skills, bem como tempo de empresa e experiência como demonstrados nos gráficos dois e três acima.

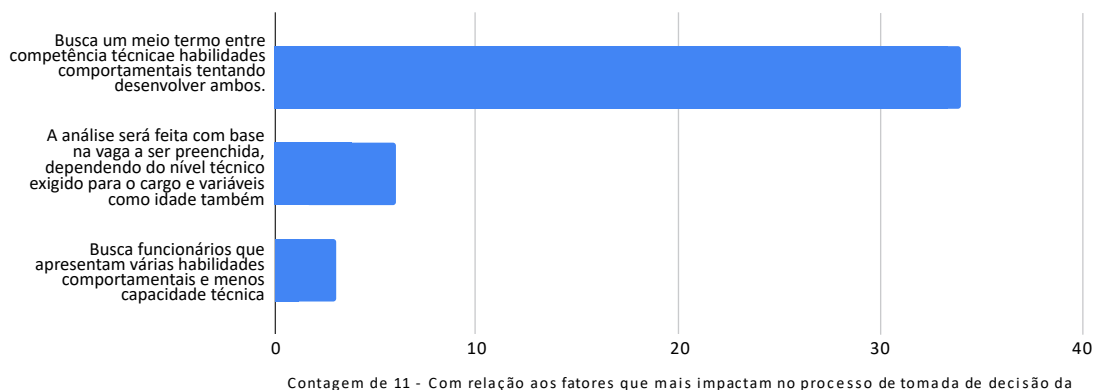
Durante a pesquisa foi questionado aos gestores as estratégias que os mesmos usam para seleção de candidatos dispostas nos gráficos quatro e cinco na sequência abaixo:

GRÁFICO 4 — Processo de seleção de candidatos — estratégias



FONTE: Os autores (2024)

GRÁFICO 5 — Fatores que impactam no processo de tomada de decisão — contratação

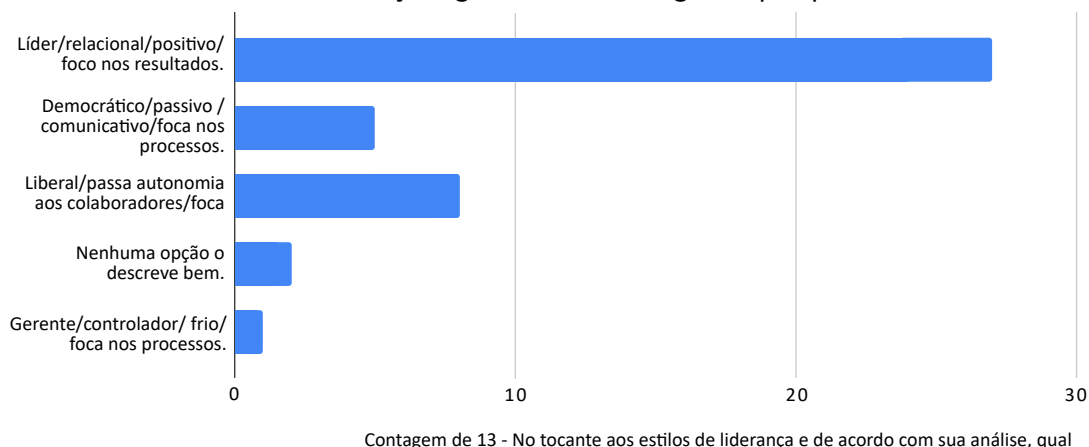


FONTE: Os autores (2024)

Conforme o gráfico quatro, podemos ver que as principais competência requisitadas estão ligadas mais a parte comportamental do candidato pois as principais estratégias estão relacionadas como o mesmo vai lidar com a pressão do ambiente de trabalho e se o mesmo se encaixa na cultura da empresa, ressaltado a importância das habilidades comportamentais no processo de tomada de decisão como explicado no gráfico cinco, onde foi perguntado sobre as competências exigidas e deram a mesma importância tanto para habilidades comportamentais como para as técnicas, ponderando de acordo com a vaga que será um balizador neste processo.

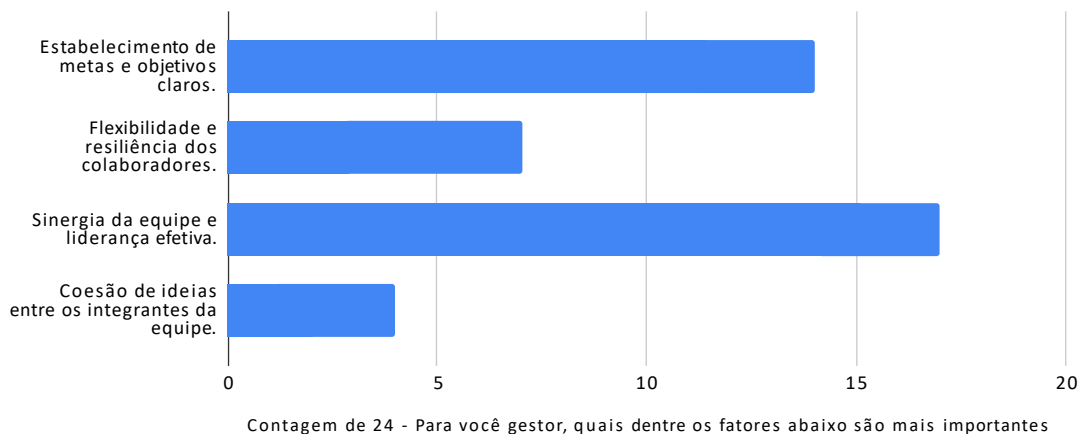
Um ponto importante indagado durante a pesquisa foi com relação ao estilo de liderança e estratégias utilizadas para desenvolver os colaboradores e buscar um ambiente organizacional favorável e obteve-se os resultados conforme o gráfico seis e sete abaixo:

GRÁFICO 6 — Estilos de liderança segundo análise do gestor pesquisado



FONTE: Os autores (2024)

GRÁFICO 7 — Fatores importantes para criação de ambiente organizacional favorável

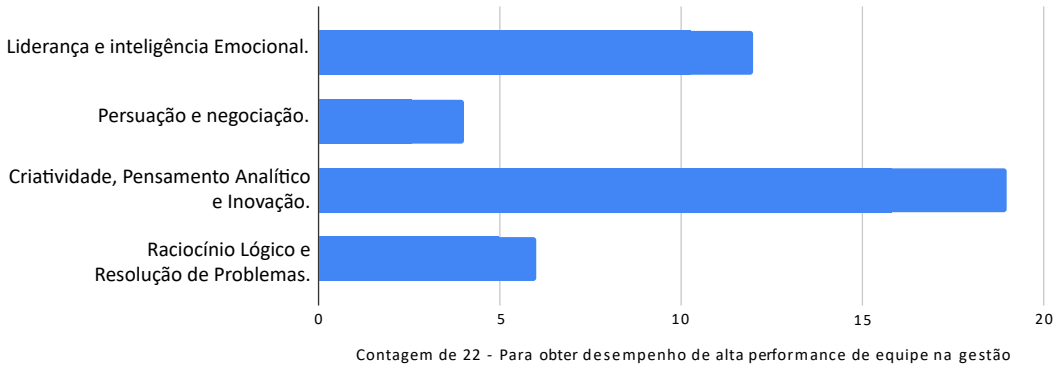


FONTE: Os autores (2024)

Conforme o gráfico seis, é possível diagnosticar que dos gestores respondentes a maioria tenta ser líder relacional e positivo que foca nos resultados, esses dados podem ser explicados pela relação do gestor com equipe, pois os mesmos acreditam em comunicação clara e estabelecimento de metas, bem como flexibilidade, resiliência e principalmente sinergia da equipe uma liderança efetiva como demonstrado no gráfico sete.

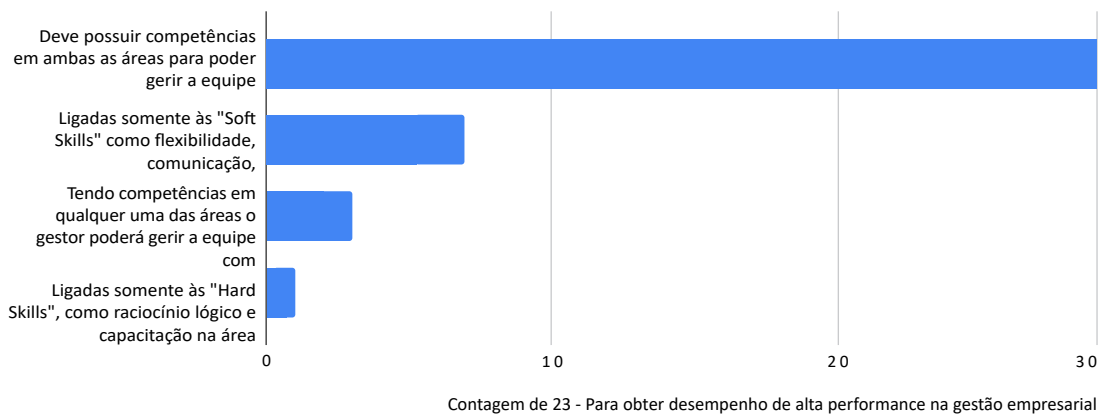
Quando indagados sobre as competência que um gestor e sua equipe necessitam ter para obter um desempenho de alta performance, obteve-se os seguintes dados conforme os gráficos oito e nove a seguir:

GRÁFICO 8 — Obtenção de desempenho de alta performance de equipe de gestão — competências



FONTE: Os autores (2024)

GRÁFICO 9 — Obtenção de desempenho de alta performance na gestão empresarial — competências do gestor

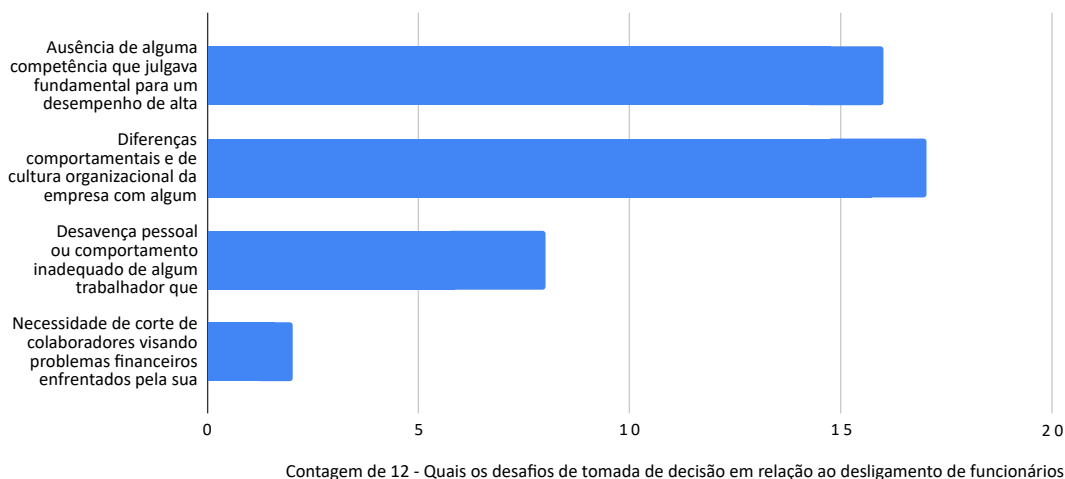


FONTE: Os autores (2024)

No quesito de competência pertinentes a equipe, se obteve como principais a criatividade, o pensamento analítico e inovação, que são fundamentais para empresa se manter competitiva visado os novos desafios segundo os gestores conforme gráfico oito acima. Na questão de competências relacionadas aos gestores mais de 70% responderam a necessidade de habilidades comportamentais como comunicação e flexibilidade alinhadas também a competências técnicas necessitadas conforme cargo e empresa segundo o gráfico nove acima.

Dentro do cenário de competências dos gestores a questão foi quais os desafios enfrentados que levaram ao desligamento de funcionários e como os mesmos se portam para solucionar conflitos internos e se obteve os seguintes resultado: Conforme gráfico dez abaixo:

GRÁFICO 10 — Quais desafios de tomada de decisão em relação ao desligamento de funcionários



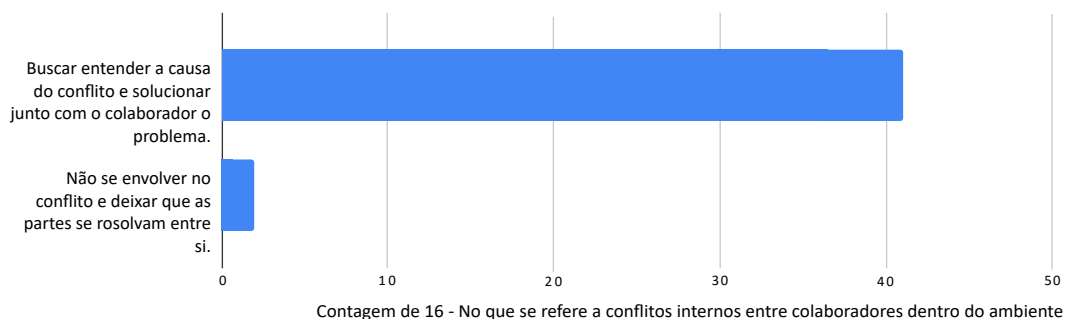
FONTE: Os autores (2024)

Conforme visto no gráfico dez acima os principais motivos para desligamento foram muito mais associados a ausência de competências consideradas soft skills, pois foi constatado desligamento por diferenças comportamentais em relação a cultura da empresa como principal causador aliado a preocupação da empresa com sua imagem.

Também importante salientar que dos 43 respondentes apenas 2 relataram desligamento por motivos financeiros, mostrando a importância do desenvolvimento das competência para os gestores e as empresas visando um ambiente de alta performance.

No tocante ao comportamento dos gestores em relação a conflitos internos a maioria dos gestores acreditam entender a causa do conflito e solucionar junto aos envolvidos e a melhor estratégia a ser tomada visando um ambiente organizacional favorável, conforme o gráfico onze abaixo:

GRÁFICO 11 — Conflitos internos entre colaboradores dentro do ambiente empresarial, a estratégia a ser tomada pelo gestor

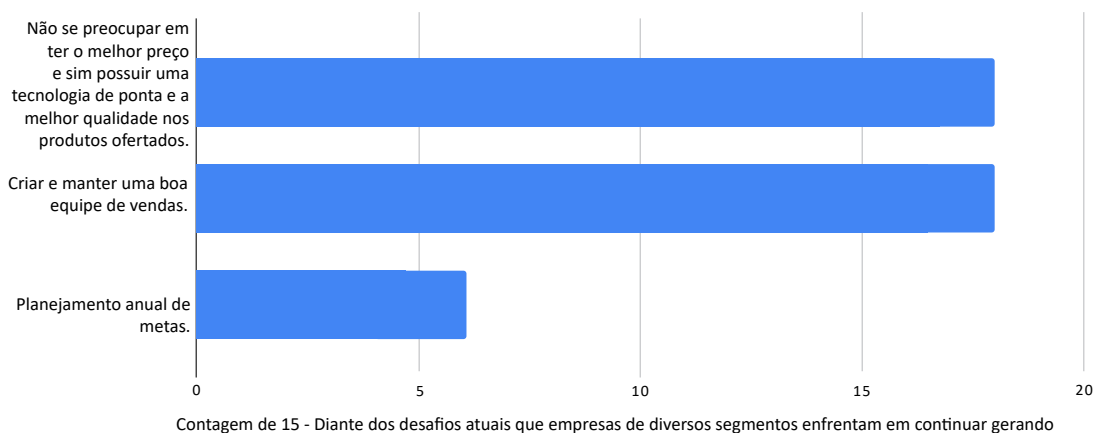


FONTE: Os autores (2024)

Outro foco importante da pesquisa foi em relação ao processo de tomada de decisão referente aos desafios do gestor em continuar a gerando capital, e também quanto às estratégias de empresas que continuam nesse objetivo e com relação à concorrência de mercado, obtendo-se a seguinte análise.

Como apresentado no gráfico doze abaixo, grande parte dos gestores está focada na criação de uma boa equipe para realização das atividades e cumprimento de metas e focar em qualidades do processo e não em preço para enfrentar a concorrência sendo está uma estratégia muito usada em empresas de alta performance que geram resultados.

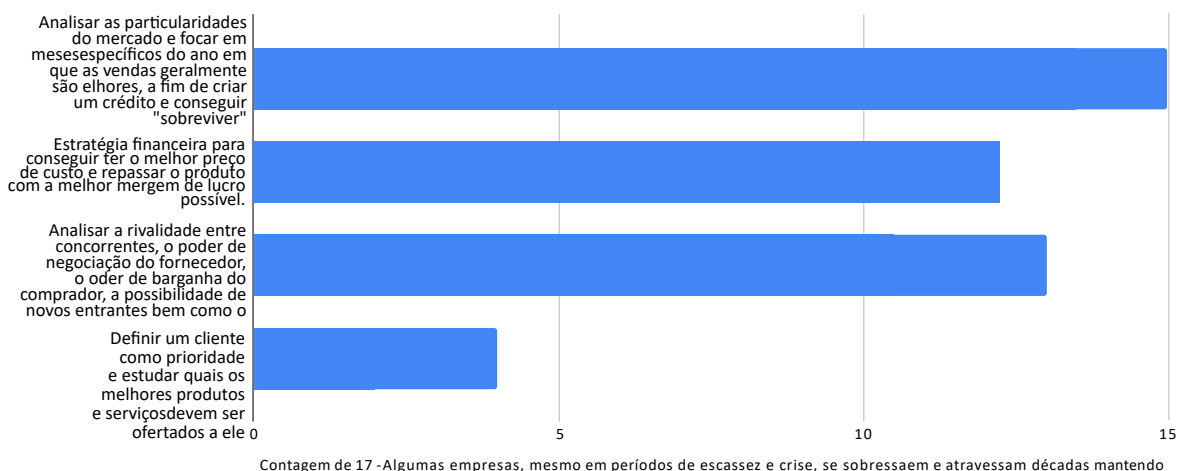
GRÁFICO 12 — Desafios atuais que empresas de diversos segmentos enfrentam em continuar gerando capital — principal foco do gestor



FONTE: Os autores (2024)

Outra estratégia usada por empresas vencedoras está principalmente focada na análise de seu negócio, seja no mercado em que está inserida, a concorrência, e bem como uma estratégia financeira para diminuir o custo e repassar com uma margem de lucro maior como mostrado no gráfico treze abaixo:

GRÁFICO 13 — Empresas que mantem sua competitividade diante de escassez e crise — estratégia do gestor para alcançar o resultado



FONTE: Os autores (2024)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa explorou as principais competências requisitadas no mercado de acordo com a publicação do fórum mundial da economia, bem como as estratégias que os gestores atuantes utilizam para sua capacitação e desenvolvimento visando desempenho de alta performance e eficiência na tomada de decisão. Os principais resultados revelaram que resolução de problemas, inteligência emocional e persuasão e negociação são fundamentais para sustentar a competitividade em um ambiente de alta concorrência.

Foi observado que as organizações investem em desenvolvimento tanto de habilidades comportamentais e técnicas para os novos desafios enfrentados no cenário empresarial.

No campo teórico a contribuição desta pesquisa visa demonstrar como as competências influenciam na tomada de decisão dos gestores em suas organizações, explicando cada uma delas e trazendo autores que demonstram a importância da mesma, embasando cada eixo da pesquisa. A presente pesquisa sugere que após o período de pandemia, a busca por soft skills cresceu e hoje ocupa um lugar de destaque dentro do ambiente empresarial, sendo muito requisitada para os novos gestores, sendo de extrema importância para obtenção e sustentação de um desempenho de alta performance tendo em vista uma tomada de decisão eficiente e eficaz.

Do ponto de vista prático, as descobertas têm implicações significativas para gestores e líderes organizacionais. Recomenda-se um enfoque estratégico na construção e no fortalecimento de competências específicas que se alinhem com as estratégias de inovação e adaptação da organização. Isso pode envolver investimentos em programas de desenvolvimento de talentos, parcerias estratégicas para acesso a novas tecnologias e a criação de uma cultura organizacional que promova uma aprendizagem contínua e desenvolva pensamento crítico para resolução de problemas e inovação.

É importante notar que este estudo não está isento de limitações. A análise foi baseada em um conjunto específico de dados e contextos, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras indústrias ou regiões. Além disso, futuras pesquisas poderiam explorar mais a fundo como diferentes estratégias de desenvolvimento de competências impactam resultados específicos de desempenho organizacional, focando especialmente nos desafios enfrentados com a entrada da inteligência artificial no ambiente empresarial e organizacional.

Finalizando, as competências estudadas neste artigo continuam sendo um tema extremamente relevante e atual que vem ganhando mais importância com o passar dos anos. O estudo realizado oferece uma contribuição significativa ao destacar as estratégias eficazes utilizadas atualmente pelos gestores em seus processos de tomada de decisão que envolve tanto captação, desligamento, papel do gestor, perfis de liderança e estratégias de obtenção e manutenção da alta performance.

REFERÊNCIAS

- ANGUS, A.; WESTBROOK, G. **10 principais tendências de consumo em 2020**. England: Euromonitor Internacional, 2020.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **RAM – Rev. Adm. Mackenzie**, v. 5, n. 2, mar./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/mdKPCPHJbV73x8hWc8xbKcy/?lang=pt>. Acesso em: 3 dez. 2023.
- BARRETO, M. S.; NASCIMENTO, F. C. **Administração – novas perspectivas**: adquirir competências para uma alta performance. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- BARRICHELLO, F. **Poder do raciocínio estruturado**. São Paulo: F. Barrichello, 2021.
- BERNHOEFT, R. **A sucessão na estratégia dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BOSSIDY, L.; RAM C. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- CIASCA, M. Resiliência no ambiente corporativo. **Forbes**, 5 abr. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/04/resiliencia-no-ambiente-corporativo/>. Acesso em: 5 dez. 2023.
- CORDEIRO, F. Os desafios da tomada de decisão. **Meu Sucesso**, 15 jun. 2015. Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/gestao/os-desafios-da-tomada-de-decisao-por-flavio-cordeiro-682/>. Acesso em: 7 dez. 2023.
- FIRMINO, J. P. R. **Gestão de equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES JUNIOR, D. L.; BOGEA, D. T. R. Ensino de programação: uma revisão sistemática e as aplicações ao ensino profissional. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 19, n. 41, p. 14-30, out. 2020.
- IBRI, P. **Alta performance impacto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- LEAL, B. G. **Avaliação de desempenho de sistemas**. 4. ed. Juazeiro. 2023. 127 p. Disponível em: <http://www.univasf.edu.br/~brauliro.leal/livro/ADS.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2023.
- LIMA, L. C. et al. A ciência da informação e a relação com a ciência da administração à luz de uma possível interdisciplinaridade. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, v. 16, p. e02155, set. 2022. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2022.v16.e02155>
- LIMA, L. F. G. et al. Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 8, p. 502-513, 2022. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i8.6523>
- LUCAS, A. F. Estudo da competência de resolver problemas complexos. 2019. 16 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) — Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2019.
- MARCIAL, E. C.; PIO, M. J. (Org.). **Megatendências mundiais 2040**: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2023.
- MARR, B. As top 10 habilidades a desenvolver até 2030. **Forbes**, 27 fev. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/02/as-top-10-habilidades-para-desenvolver-ate-2030/>. Acesso em: 4 dez. 2023.

- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2021.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MOLA, J. **Negócio fechado!** As habilidades comportamentais e o sucesso das negociações. São Paulo: Trevisan, 2018.
- SILVA, F. P. et al. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- SOUZA, A. F.; BORTOLI NETO, A.; LUPORINI, C. E. M. (Orgs.). **Manual de gestão empresarial: teoria e prática**. Barueri: Manole, 2021.
- SOUZA, L. L. D. **Gestão de desempenho com ênfase em data mining e resultados de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2021.
- SUTTO, G. As 15 habilidades que estarão em alta no mercado de trabalho até 2025, segundo o Fórum Econômico Mundial. **Infomoney**, 30 jan. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/as-15-habilidades-que-estarao-em-alta-no-mercado-de-trabalho-ate-2025-segundo-o-forum-economico-mundial/>. Acesso em: 2 dez. 2023.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 910-929, out./dez. 2015.
- VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. Desafios da estratégia empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar de Direito**, v. 18, n. 1, p. 163-182, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.faa.edu.br/FDV/article/view/846/610>. Acesso em: 4 set. 2023.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- WARTHA, E. J.; SANTOS, E. J. S. Pensamento científico, crítico e criativo: entendendo campos teóricos e perseguindo suas interações. **Poiésis**, Tubarão, v. 14, n. 26, p. 325-346, jul./dez. 2020.