

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS NA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS DIGITAIS: UM RELATO REFLEXIVO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO AUTOR

STRATEGIC COMPETENCIES IN THE MANAGEMENT OF DIGITAL ENTERPRISES: A REFLECTIVE ACCOUNT OF THE AUTHOR'S PROFESSIONAL EXPERIENCE

Wesley Alves Queiroz Silva¹

RESUMO: O desenvolvimento de competências estratégicas tornou-se um dos principais fatores para a adaptação das organizações às transformações impostas pela economia digital e pela crescente complexidade dos ambientes de negócios. Nesse contexto, compreender como competências adquiridas em diferentes experiências profissionais podem ser integradas e aplicadas em novos contextos organizacionais representa uma importante contribuição para os estudos sobre gestão e empreendedorismo. O presente estudo teve como objetivo analisar como competências estratégicas desenvolvidas em diferentes contextos organizacionais foram integradas e transferidas para a gestão de um empreendimento digital, a partir da análise reflexiva da experiência profissional do próprio autor. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e analítico-reflexiva, desenvolvida por meio de um relato reflexivo de experiência profissional. Os resultados evidenciaram que competências relacionadas ao planejamento, organização de processos, gestão financeira, negociação, relacionamento com clientes e tomada de decisão foram desenvolvidas de forma progressiva ao longo da trajetória profissional, sendo posteriormente integradas e mobilizadas na gestão do empreendimento digital. Conclui-se que a diversidade de experiências profissionais favorece a construção de competências estratégicas capazes de ampliar a capacidade de adaptação, aprendizagem e gestão em ambientes organizacionais caracterizados pela transformação digital.

1

Palavras-chave: Competências estratégicas. desenvolvimento profissional. transformação digital. empreendimento digital. gestão estratégica.

ABSTRACT: The development of strategic skills has become one of the main factors for the adaptation of organizations to the transformations imposed by the digital economy and the growing complexity of business environments. In this context, understanding how skills acquired in different professional experiences can be integrated and applied in new organizational contexts represents an important contribution to studies on management and entrepreneurship. The present study aimed to analyze how strategic competencies developed in different organizational contexts were integrated and transferred to the management of a digital enterprise, based on the reflective analysis of the author's own professional experience. This is a qualitative research, of a descriptive and analytical-reflective nature, developed through a reflective report of professional experience. The results showed that competencies related to planning, process organization, financial management, negotiation, customer relationship and decision making were developed progressively throughout the professional trajectory, being later integrated and mobilized in the management of the digital enterprise. It is concluded that the diversity of professional experiences favors the construction of strategic competencies capable of expanding the capacity for adaptation, learning and management in organizational environments characterized by digital transformation. Keywords: Strategic competencies; professional development; digital transformation; digital enterprise; strategic management.

Keywords: Strategic competencies; professional development. digital transformation. digital enterprise. strategic management.

¹Analista Financeiro, graduado pela Universidade Padre Anchieta, Juiz de Fora. Especialista em investimentos e Planejamento Estratégico para controle de custos empresariais e alavancagem de rendimentos.

I INTRODUÇÃO

As transformações decorrentes da economia digital têm redefinido a dinâmica das organizações e ampliado a necessidade de adaptação diante de um ambiente caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, elevada competitividade e constantes inovações.

O desempenho organizacional deixou de depender exclusivamente da incorporação de recursos tecnológicos e passou a exigir profissionais capazes de interpretar cenários, integrar conhecimentos e desenvolver soluções alinhadas às demandas estratégicas dos negócios. Assim, o desenvolvimento de competências passou a ocupar posição central nas discussões sobre gestão, inovação e desempenho organizacional.

A evolução desse debate modificou significativamente a compreensão do próprio conceito de competência. Inicialmente associada à qualificação necessária para o exercício de determinada função, a competência passou a ser entendida como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em situações concretas de trabalho.

Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que envolve a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e recursos capazes de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa compreensão desloca o foco do simples domínio técnico para a capacidade de aplicação do conhecimento em diferentes contextos organizacionais.

O desenvolvimento dessas competências ocorre de forma contínua e está diretamente relacionado às experiências vivenciadas ao longo da trajetória profissional. Conforme destacam Moura e Bitencourt (2006), a construção de competências gerenciais resulta da interação entre aprendizagem, experiências acumuladas e estratégia organizacional, possibilitando que conhecimentos adquiridos em distintos contextos sejam continuamente reinterpretados e aplicados em novas situações.

Da mesma forma, Fleury e Fleury (2001), ao discutirem as contribuições de Le Boterf (1995) e Zarifian (1999), destacam que a competência não se limita ao domínio técnico nem permanece vinculada a uma função específica, mas manifesta-se na capacidade do indivíduo de mobilizar conhecimentos diante de situações complexas e imprevisíveis.

Esse olhar torna-se especialmente relevante diante da expansão dos empreendimentos digitais. A transformação digital impôs às organizações novos desafios relacionados à gestão de processos, inovação, tomada de decisão e relacionamento com clientes, exigindo profissionais capazes de integrar competências desenvolvidas em diferentes áreas do conhecimento.

Nesse sentido, Xiong (2024) destaca que a transferência de conhecimento favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas necessárias aos processos de transformação digital, enquanto Heubeck (2023) demonstra que competências gerenciais de natureza empreendedora exercem influência significativa sobre a transformação dos modelos de negócios e o desempenho organizacional.

Apesar dos avanços observados na literatura sobre competências e transformação digital, ainda são limitados os estudos que investigam como competências estratégicas desenvolvidas em diferentes contextos organizacionais podem ser integradas e posteriormente transferidas para a gestão de empreendimentos digitais. A maior parte das pesquisas concentra-se no desenvolvimento de competências no ambiente interno das organizações ou na adoção de tecnologias digitais, dedicando menor atenção aos processos de aprendizagem construídos ao longo de trajetórias profissionais marcadas pela atuação em diferentes segmentos econômicos.

Diante dessa lacuna, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como competências estratégicas adquiridas em diferentes contextos organizacionais são integradas e transferidas para a gestão de empreendimentos digitais?

Para responder a essa questão, o estudo visa analisar como competências estratégicas desenvolvidas ao longo da trajetória profissional do próprio autor foram integradas e transferidas para a gestão de seu empreendimento digital. Para tanto, adotou-se uma abordagem

3

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de um relato reflexivo de experiência profissional, com caráter analítico-reflexivo. A abordagem qualitativa possibilita compreender fenômenos complexos a partir da interpretação de experiências, significados e contextos, privilegiando a compreensão aprofundada do objeto investigado em detrimento da mensuração quantitativa (Minayo, 2021).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, por buscar analisar um fenômeno específico sem a pretensão de estabelecer relações de causalidade ou generalizações estatísticas (Gil, 2019).

A opção pelo relato reflexivo de experiência profissional fundamenta-se na compreensão de que a experiência, quando analisada de forma sistemática e articulada ao referencial teórico, constitui uma fonte relevante para a produção de conhecimento científico. Ressalte-se que este estudo não se limita à descrição cronológica da trajetória profissional do autor, mas busca interpretar criticamente como as experiências acumuladas em diferentes contextos organizacionais contribuíram para o desenvolvimento nas competências analisadas neste estudo.

A experiência analisada corresponde à trajetória profissional do próprio autor deste estudo, desenvolvida em diferentes contextos organizacionais, incluindo atividades nas áreas de logística, controle de estoque, processos administrativos, setor financeiro, planejamento financeiro e gestão comercial, culminando na atuação empreendedora no segmento do comércio eletrônico. Essas experiências constituíram a base empírica da análise reflexiva desenvolvida, por se tratar do objeto de investigação deste relato reflexivo.

A análise do objeto estudado foi conduzida de forma interpretativa, estabelecendo um diálogo contínuo entre a experiência profissional e a literatura sobre competências, desenvolvimento gerencial e transformação digital. A interpretação dos dados foi orientada pelo conceito de competência proposto por Fleury e Fleury (2001), compreendido como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos em situações concretas de trabalho.

4

Complementarmente, utilizaram-se as contribuições de Moura e Bitencourt (2006) acerca da articulação entre estratégia e desenvolvimento de competências gerenciais, bem como estudos recentes sobre capacidades dinâmicas e transformação digital (Xiong, 2024; Heubeck, 2023), permitindo interpretar como as competências construídas ao longo da trajetória profissional foram integradas e reaplicadas na gestão do empreendimento digital.

Por se tratar de um relato reflexivo de experiência profissional própria, os resultados não possuem finalidade de generalização estatística, mas de aprofundamento analítico acerca do fenômeno investigado. Busca-se, assim, oferecer uma reflexão fundamentada sobre como experiências profissionais diversificadas podem contribuir para a construção, integração e transferência de competências estratégicas em ambientes organizacionais contemporâneos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise reflexiva da trajetória profissional do autor permitiu identificar que o desenvolvimento das competências estratégicas não ocorreu de forma isolada ou vinculada a um único contexto organizacional, mas resultou de um processo contínuo de aprendizagem

construído ao longo de diferentes experiências profissionais. Sob essa perspectiva, as competências desenvolvidas ao longo da trajetória profissional do autor ultrapassam a dimensão técnica de cada atividade desempenhada, evidenciando a capacidade de integrar conhecimentos, mobilizar recursos e reinterpretar experiências diante de novos desafios organizacionais.

Conforme discutido por Fleury e Fleury (2001), a competência manifesta-se na capacidade de transformar conhecimentos e experiências em ações capazes de gerar valor para a organização e para o próprio profissional. Essa compreensão orienta a análise desenvolvida neste capítulo, na qual a trajetória profissional deixa de ser compreendida apenas como uma sucessão de experiências laborais e passa a ser interpretada como um processo de construção, integração e transferência de competências estratégicas.

Assim, a discussão foi organizada em quatro eixos analíticos. Inicialmente, apresentam-se os fundamentos conceituais relacionados ao desenvolvimento de competências profissionais. Em seguida, analisa-se como diferentes contextos organizacionais contribuíram para a formação dessas competências. Posteriormente, discute-se o processo de integração dos conhecimentos adquiridos ao longo da trajetória profissional e, por fim, examina-se a forma como essas competências foram transferidas para a gestão de um empreendimento digital, respondendo ao problema de pesquisa proposto.

3.1 Competências e desenvolvimento profissional

O conceito de competência passou por significativa evolução nas últimas décadas, deixando de representar apenas o conjunto de conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho de determinada função para assumir uma perspectiva dinâmica, relacionada à capacidade de mobilizar recursos e responder de forma eficaz às demandas do ambiente organizacional. Segundo Fleury e Fleury (2001), competência corresponde ao saber agir responsável e reconhecido, que envolve a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa compreensão rompe com a visão tradicional centrada exclusivamente na qualificação profissional e evidencia que a competência se manifesta na ação, sendo construída continuamente por meio da aprendizagem e da experiência.

Essa evolução conceitual aproxima-se da perspectiva defendida por Le Boterf (1995, apud Fleury; Fleury, 2001), para quem a competência não consiste em um estoque de conhecimentos acumulados, mas na capacidade de mobilizá-los diante de situações concretas de trabalho. Da mesma forma, Zarifian (1999, apud Fleury; Fleury, 2001) argumenta que a competência

ultrapassa os limites da tarefa previamente estabelecida, exigindo do profissional autonomia para interpretar situações imprevistas, tomar decisões e construir soluções adequadas à complexidade do contexto organizacional.

Nesse panorama, o desenvolvimento profissional deixa de estar relacionado apenas ao tempo de experiência ou à permanência em determinado cargo, passando a depender da capacidade de aprender continuamente, integrar conhecimentos e aplicá-los em diferentes realidades organizacionais.

Essa perspectiva permite interpretar a trajetória profissional do próprio autor como um processo contínuo de desenvolvimento de competências, construído a partir da atuação em diferentes contextos organizacionais, nos quais foram sendo desenvolvidas competências específicas posteriormente mobilizadas na gestão do empreendimento digital. As primeiras experiências profissionais do autor, concebidas em atividades relacionadas à logística, ao controle de estoque e aos processos operacionais, possibilitaram a construção de competências associadas à organização, ao planejamento, ao cumprimento de procedimentos e ao controle de recursos. Embora essas atividades possuam natureza predominantemente técnica, exigem capacidade de análise, disciplina e compreensão sistêmica dos processos organizacionais, competências que posteriormente seriam mobilizadas em funções de maior complexidade.

Sob essa ótica, Moura e Bitencourt (2006) afirmam que o desenvolvimento de competências gerenciais não ocorre de forma isolada, mas resulta da interação entre aprendizagem, experiências profissionais e estratégia organizacional. Para as autoras, diferentes contextos de atuação favorecem a construção de competências que podem ser continuamente reinterpretadas e aplicadas em novas situações, ampliando a capacidade de adaptação dos profissionais diante das transformações organizacionais. Essa interpretação permite compreender que as experiências iniciais da trajetória profissional analisada constituíram a base para o desenvolvimento de competências que seriam progressivamente ampliadas e ressignificadas ao longo da carreira.

A análise evidencia, portanto, que o desenvolvimento profissional não decorreu apenas da sucessão de cargos ocupados, mas da capacidade de transformar experiências distintas em aprendizagem aplicada. As competências construídas nesse período extrapolaram as atribuições específicas de cada função desempenhada e passaram a compor um repertório profissional capaz de sustentar desafios futuros em contextos organizacionais distintos. Essa constatação reforça a compreensão de Fleury e Fleury (2001) de que a competência se consolida quando o profissional consegue integrar conhecimentos e mobilizá-los de forma estratégica diante de

novas demandas, estabelecendo as bases para os processos de integração e transferência de competências que serão discutidos nas seções seguintes.

3.2 Construção de competências em diferentes contextos organizacionais

A construção de competências estratégicas ocorre de forma progressiva, sendo influenciada pelas experiências acumuladas em diferentes contextos organizacionais. Conforme afirmam Moura e Bitencourt (2006), a diversidade de experiências profissionais amplia a capacidade do indivíduo de compreender processos organizacionais sob diferentes perspectivas, favorecendo o desenvolvimento de competências gerenciais alinhadas às demandas estratégicas das organizações. Nessa lógica, a trajetória profissional deixa de representar uma sucessão de funções desempenhadas e passa a constituir um processo contínuo de aprendizagem, no qual cada contexto contribui para a ampliação do repertório profissional.

Na trajetória profissional do autor, identifica-se inicialmente o desenvolvimento de competências relacionadas às áreas de logística, controle de estoque e processos operacionais favoreceram o desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento, à organização, ao controle de recursos e à padronização de processos. Embora essas atribuições estivessem voltadas à rotina operacional, exigiam acompanhamento sistemático de indicadores, precisão na execução das atividades e capacidade de compreender a interdependência entre diferentes setores da organização. Essas competências constituíram importante base para o desenvolvimento de uma visão sistêmica dos processos organizacionais, posteriormente aplicada em funções de maior complexidade.

À medida que a trajetória profissional do autor evoluiu para atividades relacionadas à área tributária e, posteriormente, ao setor financeiro, novas competências foram incorporadas ao repertório profissional. A atuação em instituições financeiras ampliou conhecimentos relacionados à análise financeira, gestão de riscos, relacionamento com clientes, negociação, planejamento e tomada de decisão, competências frequentemente exigidas em ambientes organizacionais caracterizados pela elevada competitividade e pela necessidade de respostas rápidas às demandas do mercado.

Dentro dessa visão, Santos et al. (2023) destacam que gestores estrategicamente competentes não se diferenciam apenas pelo domínio técnico de suas funções, mas pela capacidade de integrar conhecimentos, interpretar cenários, comunicar-se de forma eficiente e tomar decisões alinhadas aos objetivos organizacionais.

Observa-se que essas competências não foram desenvolvidas de maneira independente, mas construídas de forma complementar ao longo da trajetória profissional. O domínio dos processos operacionais favoreceu maior compreensão da dinâmica organizacional; a experiência na área financeira fortaleceu competências relacionadas ao planejamento, à negociação e à gestão de recursos; enquanto o contato direto com clientes ampliou habilidades comunicacionais e a capacidade de compreender necessidades e gerar soluções.

Essa integração gradual entre competências técnicas, gerenciais e interpessoais evidencia um processo contínuo de aprendizagem profissional, corroborando a compreensão de Moura e Bitencourt (2006) de que o desenvolvimento de competências resulta da articulação entre experiências, aprendizagem e estratégia.

A análise da experiência profissional do autor permite compreender que o diferencial competitivo da trajetória profissional investigada não decorreu da especialização em uma única área de atuação, mas da capacidade de construir um repertório multidisciplinar de competências. Em vez de permanecerem vinculados aos contextos em que foram originalmente desenvolvidos, os conhecimentos adquiridos em cada experiência passaram a compor um conjunto integrado de capacidades estratégicas, aptas a serem mobilizadas diante de novos desafios organizacionais. Essa característica constitui o principal elemento de transição para a etapa seguinte da análise, na qual se discute como essas competências foram efetivamente integradas e reaplicadas na

3.3 Integração de competências na gestão estratégica

O desenvolvimento de competências em diferentes contextos organizacionais não garante, por si só, melhor desempenho profissional. O diferencial competitivo reside na capacidade de integrar conhecimentos adquiridos ao longo da trajetória profissional, reinterpretando experiências anteriores e mobilizando-as de forma estratégica diante de novos desafios. Sob essa perspectiva, Fleury e Fleury (2001) destacam que a competência não se limita à aquisição de conhecimentos, mas se concretiza quando o profissional consegue articular diferentes saberes e aplicá-los de maneira responsável em situações reais de trabalho. Essa integração constitui um processo contínuo de aprendizagem, no qual experiências distintas deixam de representar conhecimentos isolados para formar um repertório estratégico capaz de orientar a tomada de decisão.

A análise da trajetória profissional do autor demonstra que as competências desenvolvidas nos diferentes ambientes organizacionais passaram a atuar de forma

complementar. Os conhecimentos relacionados ao planejamento e ao controle de processos, adquiridos nas atividades operacionais, passaram a apoiar decisões gerenciais; as competências desenvolvidas na área financeira ampliaram a capacidade de análise de indicadores, gestão de riscos e planejamento; enquanto as experiências voltadas ao relacionamento com clientes fortaleceram habilidades de comunicação, negociação e orientação para resultados. Em vez de permanecerem compartimentadas, essas competências passaram a compor um conjunto integrado de capacidades aplicáveis a diferentes contextos organizacionais.

Essa dinâmica aproxima-se do conceito de capacidades dinâmicas, compreendidas como a habilidade das organizações e de seus gestores para integrar, desenvolver e reconfigurar recursos diante das constantes mudanças do ambiente competitivo. Segundo Xiong (2024), a transferência de conhecimento constitui um dos principais mecanismos responsáveis pelo fortalecimento dessas capacidades, permitindo que conhecimentos adquiridos em diferentes contextos sejam incorporados às estratégias organizacionais e utilizados para promover inovação e adaptação. O autor demonstra, ainda, que a integração entre aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e capacidades dinâmicas favorece os processos de transformação organizacional, reduzindo barreiras à inovação e ampliando a capacidade de resposta das organizações às mudanças do mercado.

Na mesma direção, Heubeck (2023) sustenta que as capacidades gerenciais representam um dos principais antecedentes da transformação dos modelos de negócios, uma vez que possibilitam aos gestores interpretar cenários, reconfigurar recursos e alinhar competências às demandas estratégicas da organização. Para o autor, organizações inseridas em ambientes digitais dependem menos da adoção isolada de tecnologias e mais da capacidade de seus gestores em integrar conhecimentos provenientes de diferentes experiências profissionais, convertendo-os em decisões capazes de gerar inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva.

A partir da análise da trajetória profissional do autor fica evidenciada que a integração de competências observada na trajetória profissional analisada não ocorreu de maneira espontânea ou automática. Ao contrário, foi resultado de um processo contínuo de aprendizagem, no qual cada nova experiência profissional ampliou e ressignificou competências anteriormente desenvolvidas. Na experiência do autor, o conhecimento adquirido em áreas operacionais favoreceu maior compreensão dos processos organizacionais; a experiência no setor financeiro ampliou a capacidade analítica e a visão estratégica; enquanto as atividades voltadas ao relacionamento com clientes fortaleceram competências interpessoais e comerciais. A integração desses diferentes conhecimentos possibilitou a construção de uma visão sistêmica

da gestão, característica essencial para ambientes organizacionais marcados por elevada complexidade e constantes transformações.

Nesse contexto, Warner e Wäger (2019) afirmam que a transformação digital exige dos gestores não apenas competências técnicas, mas, sobretudo, a capacidade de renovar continuamente suas competências estratégicas, integrando conhecimentos provenientes de diferentes áreas da organização e promovendo adaptações permanentes diante das mudanças do ambiente competitivo. Essa perspectiva reforça a compreensão de que o valor das experiências profissionais não está restrito ao contexto em que foram adquiridas, mas na possibilidade de serem reinterpretadas e articuladas para responder a novos desafios organizacionais.

Dessa forma, a análise realizada demonstra que o principal resultado da trajetória profissional estudada não foi apenas o acúmulo de experiências em diferentes segmentos econômicos, mas a capacidade de integrar competências desenvolvidas ao longo desse percurso, formando um repertório estratégico capaz de sustentar processos decisórios, orientar a gestão e favorecer a adaptação a novos contextos organizacionais. Essa integração constitui o elemento que possibilita a etapa seguinte do processo analisado neste estudo: a transferência dessas competências para a gestão de um empreendimento digital.

3.4 Transferência de competências para o empreendimento digital

10

A integração das competências desenvolvidas ao longo da trajetória profissional do autor possibilitou sua posterior mobilização na gestão do empreendimento digital. Nessa concepção, a experiência profissional do autor demonstra que os conhecimentos acumulados em diferentes contextos organizacionais deixaram de representar conhecimentos específicos de cada área de atuação para constituir um repertório estratégico aplicado de forma articulada à gestão do negócio. Esse processo evidencia que a transferência de competências não consiste na simples reprodução de práticas anteriormente utilizadas, mas na capacidade de reinterpretar conhecimentos e adaptá-los às necessidades de um novo ambiente organizacional.

Ao iniciar a gestão de seu empreendimento digital, o autor passou a mobilizar a aplicação simultânea de competências relacionadas ao planejamento, organização de processos, controle operacional, análise financeira, negociação, relacionamento com clientes e tomada de decisão. As competências inicialmente desenvolvidas em atividades operacionais contribuíram para a estruturação dos processos internos e para o controle das operações logísticas. Da mesma forma, os conhecimentos adquiridos no setor financeiro favoreceram a adoção de práticas relacionadas

à análise de indicadores, planejamento financeiro, gestão de recursos e avaliação de riscos, elementos essenciais para a sustentabilidade do empreendimento.

Essa capacidade de adaptação confirma a compreensão apresentada por Xiong (2024), segundo a qual a transferência de conhecimento representa um dos principais fatores para o fortalecimento das capacidades dinâmicas das organizações. O autor demonstra que conhecimentos construídos em diferentes contextos podem ser continuamente reinterpretados e incorporados aos processos organizacionais, favorecendo inovação, aprendizagem e adaptação às mudanças impostas pela transformação digital. Por essa via, a experiência profissional analisada revela que a gestão do empreendimento digital não foi estruturada exclusivamente a partir de conhecimentos específicos do comércio eletrônico, mas da integração entre competências previamente desenvolvidas em diferentes ambientes organizacionais.

Heubeck (2023) acrescenta que organizações inseridas em processos de transformação digital dependem da capacidade de seus gestores em reconfigurar competências e recursos de acordo com as exigências do ambiente competitivo. Essa capacidade gerencial ultrapassa o domínio tecnológico e envolve competências relacionadas ao planejamento estratégico, à interpretação de informações, à gestão de pessoas, à coordenação de processos e à tomada de decisão. Na experiência analisada neste estudo, observa-se que essas competências foram continuamente adaptadas às demandas do empreendimento digital, permitindo maior eficiência na organização das operações, no relacionamento com consumidores e na condução das estratégias comerciais.

Essa interpretação também converge com os achados de Yu e Moon (2021), que demonstram que a orientação estratégica produz melhores resultados organizacionais quando mediada pelo desenvolvimento de competências digitais. Embora o domínio das tecnologias constitua elemento importante na gestão de empreendimentos digitais, os autores destacam que o desempenho organizacional depende, sobretudo, da capacidade de integrar competências técnicas, gerenciais e estratégicas em um processo contínuo de aprendizagem e inovação. Nesse sentido, a experiência analisada evidencia que o uso das ferramentas digitais representou apenas um dos elementos do processo de gestão, sendo potencializado pelas competências construídas anteriormente ao longo da trajetória profissional.

A análise desenvolvida permite compreender que a atuação em diferentes contextos organizacionais favoreceu a formação de um conjunto integrado de competências estratégicas posteriormente mobilizadas na gestão do empreendimento digital. Planejamento, organização, visão sistêmica, controle de processos, análise financeira, relacionamento com clientes e tomada

de decisão passaram a atuar de forma complementar, possibilitando respostas mais rápidas às demandas do mercado e maior capacidade de adaptação diante das constantes transformações do ambiente digital.

Dessa forma, o relato reflexivo desenvolvido neste estudo permite responder ao problema de pesquisa ao demonstrar que a transferência de competências estratégicas não ocorreu como um processo linear de reprodução de conhecimentos adquiridos em experiências anteriores. Ao contrário, verificou-se um movimento contínuo de aprendizagem, integração e adaptação, no qual competências desenvolvidas em diferentes contextos organizacionais foram reinterpretadas e mobilizadas para atender às especificidades da gestão de um empreendimento digital. Esse processo mostra que a diversidade de experiências profissionais pode representar importante diferencial estratégico para gestores que atuam em ambientes caracterizados pela inovação, pela transformação digital e pela necessidade permanente de adaptação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a trajetória profissional do próprio autor sob a perspectiva das competências estratégicas desenvolvidas em diferentes contextos organizacionais foram integradas e transferidas para a gestão de um empreendimento digital. A partir da análise realizada, foi possível compreender que o desenvolvimento dessas competências ocorreu de

12

forma progressiva, sendo resultado da articulação entre experiências profissionais distintas, aprendizagem contínua e capacidade de adaptação às mudanças organizacionais.

A discussão evidenciou que competências relacionadas ao planejamento, organização de processos, controle operacional, gestão financeira, negociação, relacionamento com clientes e tomada de decisão não permaneceram vinculadas aos ambientes em que foram originalmente desenvolvidas. Ao contrário, foram continuamente reinterpretadas, integradas e mobilizadas em um novo contexto organizacional, contribuindo para a estruturação da gestão do empreendimento digital. Esse resultado reforça a compreensão apresentada por Fleury e Fleury (2001) de que a competência se manifesta na capacidade de mobilizar conhecimentos em situações concretas, bem como corrobora as discussões de Moura e Bitencourt (2006) acerca da construção contínua das competências gerenciais ao longo da trajetória profissional.

A análise reflexiva também demonstrou que a gestão de empreendimentos digitais demanda competências que extrapolam o domínio tecnológico. A análise da trajetória profissional do autor permitiu compreender que conhecimentos construídos em áreas operacionais, administrativas, financeiras e comerciais podem ser integrados e adaptados às

exigências dos negócios digitais, favorecendo maior capacidade de planejamento, tomada de decisão e adaptação às transformações do ambiente competitivo. Nesse sentido, os resultados convergem com estudos recentes sobre capacidades dinâmicas e transformação digital, que destacam a importância da integração de conhecimentos e da aprendizagem contínua para o fortalecimento do desempenho organizacional.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao aproximar a literatura sobre competências estratégicas, desenvolvimento gerencial e transformação digital da análise de uma trajetória profissional, demonstrando que a experiência pode constituir importante espaço de construção, integração e transferência de competências. Sob o aspecto prático, os resultados sugerem que organizações e profissionais podem ampliar sua capacidade de adaptação ao reconhecer o potencial das experiências multidisciplinares como elemento de desenvolvimento estratégico, especialmente em contextos caracterizados por inovação e mudanças constantes.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi desenvolvido a partir da análise reflexiva da trajetória profissional do próprio autor, característica inerente ao relato reflexivo de experiência profissional adotado como delineamento metodológico, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados.

Todavia, essa limitação não compromete a relevância da reflexão proposta, uma vez que o objetivo do estudo consistiu na compreensão aprofundada de um fenômeno específico, e não na produção de inferências estatísticas.

13

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem essa discussão por meio da análise de diferentes trajetórias profissionais, contemplando empreendedores inseridos em distintos segmentos econômicos ou comparando processos de desenvolvimento e transferência de competências em diferentes modelos de negócios.

Estudos dessa natureza poderão aprofundar a compreensão acerca da influência das experiências profissionais na construção de competências estratégicas e de seu papel na gestão de empreendimentos em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e digitalizados.

REFERÊNCIAS

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HEUBECK, Tobias. Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. **Digital Business**, v. 3, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2021.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/Kt5vGVpGXggtndZNwQVjMkx/>. Acesso em: 6 jul. 2026.

SANTOS, Wellington Laurentino dos et al. Perfil de competências estratégicas dos gestores: um estudo na pós-graduação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 12, p. 22048-22068, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.3196>.

WARNER, Karl S. R.; WÄGER, Maximilian. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

XIONG, Xiaowei. Examining the influence of knowledge transfer and dynamic capabilities on enterprise digital transformation. **PLOS ONE**, San Francisco, v. 19, n. 10, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0311176>.

YU, Jihyun; MOON, Taehyun. Impact of digital strategic orientation on organizational performance through digital competence. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 17, art. 9766, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/sui3179766>.