

## **(Re) Visitando o conceito de Competências Gerenciais na formação do Administrador para a atuação em MPE, EJ e *Startup***

**(Re) Visiting the concept of Managerial Skills in training the Administrator to work in MPE, EJ and *Startup***

**(Re) Visitar el concepto de Habilidades Gerenciales en la capacitación del Administrador para trabajar en MPE, EJ y *Startup***

Recebido: 19/07/2021 | Revisado: 25/07/2021 | Aceito: 27/07/2021 | Publicado: 07/08/2021

### **Leonardo Bernardino da Costa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2808-5280>  
Faculdade Luciano Feijão, Brasil  
E-mail: [leonardobernardino03@gmail.com](mailto:leonardobernardino03@gmail.com)

### **Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8365-8593>  
Faculdade Luciano Feijão, Brasil  
E-mail: [bianapsq@hotmail.com](mailto:bianapsq@hotmail.com)

### **Cleiciane Barros de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9285-9119>  
Faculdade Luciano Feijão, Brasil  
E-mail: [cleicianeb@gmail.com](mailto:cleicianeb@gmail.com)

### **Irlanda Pires de Sá Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3457-6281>  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil  
E-mail: [irlandapires@ifpi.edu.br](mailto:irlandapires@ifpi.edu.br)

### **Sérgio Luiz Corrêa dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7010-2323>  
Faculdade Luciano Feijão, Brasil  
E-mail: [professorsergiocorrea.50@gmail.com](mailto:professorsergiocorrea.50@gmail.com)

### **Resumo**

O mundo do trabalho tem mudado radicalmente, e tornou-se constante o surgimento de desafios que exigem de um futuro profissional em administração o desenvolvimento de competências gerenciais para melhor atender o desenvolvimento organizacional. Porém, para o discente ter um bom desempenho após sua formação são necessárias características que compõem a competência em si. O objetivo desse estudo é descrever competências gerenciais em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), Empresas Júniores (EJ), e *Startups* a partir de um estudo sistemático na SPELL e EnANPAD. Desenvolveu-se um estudo com abordagem de revisão sistemática em que os resultados são tratados com suporte em análise de conteúdo. De acordo com as competências que são mais apresentadas nos trabalhos estudados, formou-se categorias conforme demanda de conhecimento, habilidade e atitude que são estimulados em futuros administradores através de aprendizagem experiencial. Resultados apontam que as experiências formativas possibilitam a aprendizagem e desenvolvimento de competências e a atuação nas Micro e Pequenas Empresas Júniores e *Startups* contribuem para o desenvolvimento das competências, e, as mais enfaticamente apresentadas foram: delegação, gestão de conflitos, planejamento, flexibilidade, relacionamento e trabalho em equipe. Tais competências contribuem com a empregabilidade, com o espírito empreendedor e com o sucesso profissional.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais; Desenvolvimento gerencial; Atividades extensionistas; Aprendizagem experiencial.

### **Abstract**

The world of work has changed radically, and the emergence of challenges that seek from a future professional in administration the development of managerial skills to better serve the organizational development has become constant. However, for the student to perform well after training, characteristics that make up the competence itself are necessary. The objective of this study is to identify managerial competences in Micro and Small Enterprises (MPEs), Junior Enterprises (EJ) and Startups from a systematic study in SPELL and EnANPAD. A study with a systematic review approach was developed in which the results are treated with support in content analysis. According to the competences that are most competent in the studied works, categories were formed according to the demand for knowledge, skill and attitude that are stimulated in future administrators through experiential learning. Results show that the training experiences enable the learning and development of skills and the work in Micro and Small Junior Companies and Startups contribute to the development of skills, and the most emphatically affected

were: delegation, conflict management, planning, flexibility, relationship and teamwork. Such skills contribute to employability, entrepreneurial spirit and professional success.

**Keywords:** Managerial skills; Management development; Extension activities; Experiential learning.

### Resumen

El mundo del trabajo ha cambiado radicalmente, y se ha vuelto constante la aparición de desafíos que buscan de un futuro profesional de la administración el desarrollo de habilidades gerenciales para servir mejor al desarrollo organizacional. Sin embargo, para que el alumno se desempeñe bien después de la formación, son necesarias las características que conforman la propia competencia. El objetivo de este estudio es identificar competencias gerenciales en Micro y Pequeñas Empresas (MPE), Junior Enterprises (EJ) y Startups a partir de un estudio sistemático en SPELL y EnANPAD. Se desarrolló un estudio con un enfoque de revisión sistemática en el que los resultados son tratados con apoyo en el análisis de contenido. De acuerdo con las competencias más competentes en los trabajos estudiados, se conformaron categorías según la demanda de conocimientos, destreza y actitud que se estimulan en los futuros administradores a través del aprendizaje experiencial. Los resultados muestran que las experiencias formativas posibilitan el aprendizaje y desarrollo de habilidades y el trabajo en Micro y Pequeñas Empresas Junior y Startups contribuye al desarrollo de habilidades, y las más afectadas fueron: delegación, manejo de conflictos, planificación, flexibilidad, relacionamiento y trabajo en equipo. Estas habilidades contribuyen a la empleabilidad, el espíritu emprendedor y el éxito profesional.

**Keywords:** Habilidades gerenciales; Desarrollo gerencial; Actividades de extensión; Aprendizaje experimental.

## 1. Introdução

Das atuais mudanças da modernidade no âmbito educacional que engloba os aspectos social, econômico e tecnológico, surge a grande necessidade de profissionais da administração sempre atualizados e antenados nas mudanças pertinentes a esse aspecto. São constantes os desafios que levam e exigem de um acadêmico e futuro profissional em administração a desenvolver competências gerenciais para melhor atender o desenvolvimento organizacional, visto que as organizações estão inseridas em um contexto de competitividade e estão constantemente precisando recolocar-se dentro do mercado competitivo.

As atividades profissionais, dentro de toda e qualquer organização, também estão em um movimento de transformação, e exigindo mudanças no conjunto de competências necessárias para desenvolvê-las, visto que alguns modelos de trabalho, com maior dificuldade de automatização estão exigindo novos conhecimentos, diferentes habilidades e consideráveis atitudes, a cada dia mais focadas nas relações interpessoais (Deming, 2017). No mesmo estudo Deming (2017) argumenta que embora estejamos em ambientes de constantes evoluções tecnológicas, habilidades sociais ainda não conseguem ser programadas, com isso, o mercado de trabalho recompensa tais habilidades, e exigem “cada vez mais habilidades sociais” (Deming, 2017, p.3).

Alguns estudos têm surgido com o intuito de entender os impactos dessa revolução tecnológica no trabalho e nas profissões (Susskind & Susskind, 2015; Schwab, 2017; Frey & Osborne, 2017), o surgimento ou desaparecimento de profissões, e o rol de competências demandadas para novas versões de mercado.

As competências profissionais, e especificamente a competência de um administrador, pode ser conceituada como sendo um saber agir responsável que integrem conhecimentos, recursos e habilidades dentro dos aspectos sociais e individuais para um profissional (Fleury & Fleury, 2001). De acordo com Lombardi e Nodari (2011), as universidades têm papel de destaque na formação de profissionais que devem ser transformadores e provocar mudanças sociais.

A área da administração, ao inverso do que parece, concebe um dos campos onde a ideia do que é relevante para um profissional da área parece ser um dos mais difíceis a serem compreendidos. O curso possui um conjunto de disciplinas e temas diferentes e, às vezes, incoerentes no que tange a sua formação, dos quais não podem ser desconsideradas questões funcionais, relacionais, éticas e políticas.

Administradores em formação são sujeitos em processo de elaboração de competências para atuar em mercados; criar e desenvolver novos negócios, e empreender. Para isso, se reconhece que sustentar a formação em transmissão de conteúdos na

perspectiva de sala de aula não é suficiente para preparar os discentes para as novas configurações de mercado (Lima & Cantarotti, 2010). A adoção de atividades práticas que aproximem o discente à realidade da sua área de atuação é uma metodologia que está sendo utilizada para atender a perspectiva de conquistar um lugar no mercado de trabalho, visto que os acadêmicos de Administração, em sua maioria, já ingressam no ensino superior com essa expectativa (Cassol; Cintra; Ruas & Bassani, 2016)

Para o discente ter um bom desempenho após sua formação são necessárias três grandes características que compõem a competência em si, sendo elas o conhecimento, a habilidade e a atitude. Essa premissa é o propósito deste estudo: descrever competências gerenciais em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), Empresas Juniores (EJ), e *Startups* a partir de um estudo sistemático na SPELL e EnANPAD. É relevante destacar que para que as experiências dos discentes possam ser um fator contributivo nas empresas é necessário a implementação e participação em atividades práticas ligadas à organizações, EJ e *Startups*, bem como uma relação de parceria com o corpo docente, que resulte em capacitações e similares, a fim de tornar possível o futuro desenvolvimento de prestação de consultorias para Microempreendedor Individual (MEI) e MPEs, além de vínculos e parcerias com outras instituições que já prestam esse serviço à sociedade.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Competências gerenciais

As competências gerenciais têm despertado interesse de pesquisadores, gestores e organizações (Freitas; Odelius, 2018; Alves Filho; Silva; Muzzio, 2019), particularmente associada ao desempenho de equipes, contribuindo com o desenvolvimento das organizações, ao passo que se identifica uma complementaridade entre competência e desempenho (Brandão; Borges-Andrade & Guimarães, 2012).

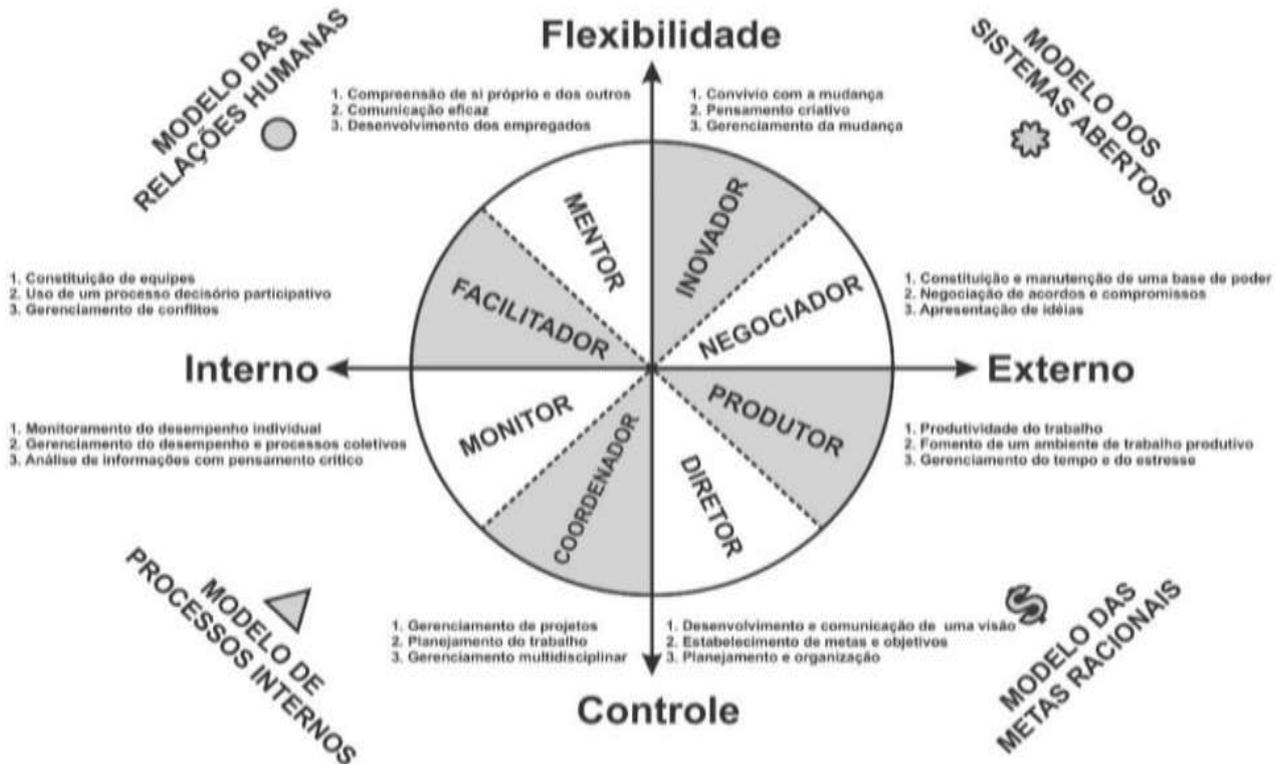
Nesse estudo entende-se que as competências gerenciais se apresentam essenciais para o administrador em formação por ser o gerente “o principal responsável pela aprendizagem nas organizações de trabalho, uma vez que é promotor da mudança e articulador de processos entre os níveis estratégico e operacional” (Osbi, 2007, p.18). Elas são evidenciadas nas práticas cotidianas de trabalho, estando ligadas com as competências organizacionais, bem como os processos e as metas da ação gerencial (Bitencourt, 2010; Retour & Krohmer, 2011).

Por competências gerenciais compreende-se a capacidade de estimular o desenvolvimento de equipes, bem como atingir metas, enfrentar problemas, buscando o desempenho e resultados positivos (Quinn; Faerman; McGrath & Thompson, 2003). Por esse motivo, as competências gerenciais são contextuais, ao passo que elas possuem caráter coletivo e dependem do ambiente da organização, políticas, cultura e condições definidas (Paiva & Ferreira, 2013), bem como alinham-se à estratégia organizacional e seus objetivos, considerando resultados e desempenhos (Picchiali, 2010).

A literatura aponta a relevância dos estudos de Mintzberg (1973) para a compreensão das competências gerenciais com base em modelo de análise. Ele define modelo com base na ideia de papéis, classificando-os em interpessoais, informacionais e decisórios. Não menos importante tem as contribuições de Quinn *et al.* (2003) que ressaltam a importância de abordar os modelos da gestão, que orientam a definição da estratégia da organização, antes de considerar as competências com base em modelos únicos.

Quinn *et al.* (2003) apresenta uma matriz de modelos de gestão em associação aos papéis gerenciais (Figura 1), subdivididas em nível de institucionalização de processos (flexibilidade ou controle) e foco (interno ou externo). Esses estudos são os mais recorrentes na literatura e se destacam pela busca de alinhar a ideia de papel de gerentes com a noção de competência.

**Figura 1:** As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 14).

Em seu estudo, Quinn *et al.* (2003) apresentam os quatro modelos de gestão diferentes entre si que dão base para as ações modernas gerenciais: (1) o modelo de relações humanas, que foca na abertura, participação, moral e compromisso; (2) o modelo de sistemas abertos, que destina-se à adaptação, ao crescimento, à aquisição de recursos e à inovação; (3) o modelo de metas racionais, que relaciona-se à direção, à produtividade, à realização e à clareza de objetivos; e, por fim, (4) o modelo de processos internos, que prioriza o controle, o gerenciamento de informações, a documentação e a estabilidade (Quinn *et al.*, 2003).

Para Quinn *et al.* (2003), é preciso ter capacidade de equilibrar os vários papéis, buscando, além da aprendizagem, reconhecer que em um dado momento pode-se direcionar por um modelo, mas isso não exclui os valores dos demais, haja visto que em outras situações os demais modelos podem ser acionados. Note-se a necessidade de habilidades humanas, pois, “competências têm como foco as habilidades necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos” (Cassol, Ruas, Ramos, Marque & Zanini, 2017, p.19).

Logo, os seres humanos são os únicos, racionalmente, capazes de executar as ações propostas no modelo. Para isso é necessário que desenvolvam as competências necessárias, para Maior, Correa, Souza e Moraes (2019) ao desenvolver competências gerenciais, o indivíduo não só enriquece não apenas a organização, mas também a si mesmo, civilmente e profissionalmente.

Após essa abordagem sobre competências gerenciais, é relevante fundamentar as três modalidades de empreendimentos destacadas neste estudo: Empresas Juniores, *Startups* e Micro e Pequenas Empresas, cujo tópico adiante detalhará.

## 2.2 Empresas juniores, *startups* e micro e pequenas empresas

Empresas Júniores são organizações sociais sem fins lucrativos, constituídas e gerenciadas por estudantes de ensino superior, regulamentadas pela Lei n. 13.267 de 2016, que, por meio da oferta de serviços à diversas organizações sob a orientação de docentes, põem em prática as dimensões teóricas estudadas nos cursos (Jade, 2016b). Tendo como base os números do Brasil Júnior (2016) sobre a atuação das EJ conclui-se que no Brasil há cerca de 510 empresas dessa modalidade, reunindo pouco mais de 16 mil empresários na gestão de 6000 projetos. Em geral elas atuam na elaboração de planos de negócios ou consultoria para MPEs (Solomon; Duffy & Tarabishy, 2002).

Essas atividades envolvem a capacidade de gestão, potencializada pelas experiências práticas e etapas formativas que contribuem com o desenvolvimento de competências gerenciais (Brasil Júnior, 2016), posto que as EJ permitem que os estudantes vivenciem a experiência gerencial, bem como análises voltadas para a tomadas de decisões, organização e gestão do empreendimento (Barbosa et. al., 2015). Como competências gerenciais estimulam a inovação (Custódio; Ferreira & Matos, 2019), compreende-se que há contribuição em termos de mudanças e transformações dos últimos anos, criando mecanismos para uma melhor gestão dos cenários. Essas competências favorecem a transição do ensino superior para o mercado de trabalho, contribuindo com o desenvolvimento da empregabilidade (Jade, 2016b), com atuação mais assertiva no mercado (Visentini & Bervanger, 2016), sendo associado à altos salários e empregabilidade (Berlingeri, 2018). Com esses argumentos pode-se afirmar que competências podem ser aprendidas.

Diante do cenário, que diariamente, exige maior competitividade e inovação, surgem as instituições denominadas *Startups*, a qual a própria lei regulamentadora define como organizações caracterizadas pela atuação direcionada à inovação e aplicada a modelos de negócios ou a produtos e serviços oferecidos (Lei complementar n. 182 de 2021). *Startups* são empresas com foco em resultados a curto prazo, crescimento rápido e obtenção de riqueza (Oliveira & Silveira, 2019). Na perspectiva de Figueira et. al. (2017), as *Startups* são instituições voltadas à geração de inovação sobre os modelos de negócios, seja na criação ou no aperfeiçoamento, e devem ter como característica os aspectos repetíveis e escaláveis.

“As competências aplicadas às *Startups* promovem a geração de novos conhecimentos, a partir da experiência laboral de negócios e na transformação efetiva dos conhecimentos obtidos em ativos estratégicos (Noronha; Rufino; Silva & Gonçalves, 2020)”. Por certo, as *Startups* estão ganhando espaço e participação nos diversos segmentos, agindo como propulsor de renovação dos mercados de atuação e dos campos de estudo e pesquisa.

No que tange às MPEs, são classificadas pela Lei n. 123 (2006) com base no faturamento anual de até 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para micro empresa e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), limitado a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) para empresa de pequeno porte. Segundo o Ministério da Economia (2020) até o ano de 2020, elas constituíam 99% dos estabelecimentos nacionais e geravam 55% dos empregos de carteira assinada, e responsáveis por 30% do Produto Interno Bruto (PIB).

“Em dezembro de 2020, as MPEs, pela sexta vez consecutiva, puxaram a geração de empregos no país, tendo sido responsáveis pela criação de 22.731 postos de trabalho” (Datasebrae, 2020). Conforme o exposto e somado ao seu contínuo crescimento na participação de mercado, é perceptível o importante papel na geração de empregos das MPEs, mesmo em cenários de crise.

## 3. Metodologia

O estudo constitui uma abordagem de revisão sistemática, baseado nas contribuições de trinta e nove artigos, cuja seleção teve como processo de filtragem o termo “competências gerenciais” no título do artigo, selecionando principalmente aqueles que abordam as competências desenvolvidas ainda durante a formação acadêmica. Esta pesquisa aconteceu em 2021,

e, para a seleção dos artigos estudados foram utilizadas as bases de dados do SPELL e EnANPAD, com publicações realizadas entre os anos de 2014 a 2020.

De acordo com Sampaio e Mancini (2007, p. 84) a revisão sistemática “é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema”. Para tanto, seguiu-se a sequência de etapas de Whittemore e Knafl (2005): (i) identificação de uma questão-problema, (ii) levantamento da literatura, (iii) avaliação dos dados, (iv) análise dos dados e (v) apresentação dos resultados.

Como resultado da coleta de dados, elaboramos o Quadro 1, com informações acerca do Periódico ou Revista em que o trabalho foi publicado, ano de publicação, título, autores e palavras-chave, conforme segue.

**Quadro 1 - Artigos selecionados nas bases de dados do SPELL e EnANPAD.**

Periódico/ Revista	Ano	Título	Autores	Palavras-Chave
EnANPAD	2019	Competências Gerenciais de Coordenadores de Curso de Instituições de Ensino Superior Públicas	Ana Paula Costa Oliveira	Competências gerenciais, Professor-gestor, Coordenador de curso
EnANPAD	2019	Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: Auto e Heteroavaliação	Pablo Fernando Pessoa de Freitas /Catarina Cecília Odelius	Competências Gerenciais; Setor Público; Desenvolvimento de Escala; Análise Fatorial Exploratória; Análise Fatorial Confirmatória.
EnANPAD	2018	Competências Gerenciais de Gestores de <i>Startups</i> de Belo Horizonte (MG)	Ana Paula Costa Oliveira/Victor Natanael Schwetter Silveira	<i>Startups</i> ; Gestores; Gerentes; Competências Gerenciais.
EnANPAD	2018	Desenvolvimento de Competências Gerenciais: Uma proposta baseada na aprendizagem vivencial dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em instituições federais.	Michelle de Andrade Souza Diniz Salles/Beatriz Quiroz Villardi	Desenvolvimento Gerencial, Aprendizagem Gerencial, Competências Gerenciais, Capacitação Gerencial, Instituições Federais de Ensino Superior.
EnGPR	2017	Projeto “Perfil de Gestores”: Proposta de Uma Metodologia de Mapeamento de Competências Gerenciais Para um Órgão do Judiciário	Natália Gomes da Silva/Ronaldo Costa Quintana/Sandro Trescastro Bergue	Liderança. Competências gerenciais. Gestão pública. Engajamento no Trabalho.
EnGPR	2017	Competências Gerenciais do Profissional de Enfermagem Enquanto Gestor de uma Unidade da Saúde da Família	Roseli de Andrade Rodrigues/Camila Coletto	Gestão, Competências, saúde.
EnGPR	2017	O Desenvolvimento de Competências Gerenciais a partir de Experiências Práticas de Gestão: um Estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba	Amanda Régia Medeiros Araújo/Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo	Prática gerencial; Competências gerenciais; Empresa Júnior.
EnGPR	2017	Atividades Extracurriculares e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa	Pablo Fernando Pessoa de Freitas /Lana Montezano	Competências Gerenciais; Grupos de Pesquisa; Atividades Extracurriculares; Desenvolvimento de Competências Gerenciais.
EnANPAD	2017	Relações entre Competências Gerenciais e Desempenho Organizacional no Setor Público	Catarina Cecília Odelius/Pablo Fernando Pessoa de Freitas	Competências Gerenciais. Desempenho Organizacional. Setor Público. Ensaio Teórico. Pesquisa Bibliográfica.
ENEO	2016	Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em uma Comunidade de Prática.	Antonio Genilton Sant’Anna/Angela França Versiani	Aprendizagem; Conhecimento; Competências Gerenciais; Prática; Comunidades de Prática

EnANPAD	2016	Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa: Desenvolvimento e Evidências de Validade de uma Escala	Catarina Cecília Odelius, Pablo Fernando Pessoa de Freitas	Competências Gerenciais; Grupos de Pesquisa; Análise Fatorial Exploratória; Desenvolvimento de Escala.
EnANPAD	2016	Relação entre competências gerenciais e desempenho organizacional: Um Estudo de Caso em Instituição Financeira no Brasil	Giselle Inês Borges Avelino, Simone Costa Nunes, Amyra Moyzes Sarsur	Gestão do desempenho. Competências gerenciais. Desempenho organizacional. Gestão de Pessoas. Estudo de caso.
ENGPR/ANPAD	2015	Competências Gerenciais: O Caso da Polícia Rodoviária Federal	Lejandre Bezerra de Menezes Monteiro, Maria Júlia Pantoja	Competências gerenciais, gestão por competências, mapeamento de competências.
ENGPR/ANPAD	2015	Competências Gerenciais na Construção Civil: Estudo em Minas Gerais.	Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Silvano Aragão, Allan Claudius Queiroz Barbosa, Domingos Antônio Giroletti	Competências Gerenciais. Recursos Humanos. Construção Civil. Desempenho. Gestão de Pessoas.
ENGPR/ANPAD	2015	Competências Gerenciais (Esperadas x Percebidas) de Professores-gestores de IFES: percepções dos professores de uma Universidade Federal	Milka Alves Correia Barbosa, José Ricardo Costa de Mendonça, Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé	professor-gestor; competências gerenciais esperadas; competências gerenciais percebidas; universidade federal.
ENGPR/ANPAD	2015	Competências Gerenciais na Área da Saúde: Construção de uma Escala e Exploração dos Resultados	Adriane Vieira, Patrícia Lourdes Silva, Laura Trindade Ituassu	gerência; competências; serviços de saúde.
ENANPAD	2015	Competências Gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos	Catarina Cecilia Odelius, Pablo Fernando Pessoa de Freitas	Competências. Competências Gerenciais. Classificação de competências Gerenciais. Modelos de Competências Gerenciais.
XXXIX ENANPAD	2015	Competências Gerenciais como propulsora da Atuação Estratégica em Micro e Pequenas Empresas	Alessandra Cassol, Roberto Lima Ruas, Pablo Wolf, Fernando Maciel Ramos	Competências gerenciais. Atuação estratégica. Micro e pequenas empresas.
VII ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS	2015	Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina	Alessandra Cassol, Roberto Lima Ruas, Renato Fabiano Cintra	Competências Gerenciais. Atuação Estratégica. Micro e Pequenas Empresas. Estratégia. Pesquisa Quantitativa.
XXVIII SIMPÓSIO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO	2014	As Competências Gerenciais Desenvolvidas na Tomada de Decisão em Simulações de Jogos de Empresas Considerando o Nível do Cargo Profissional do Universitário	Fabiano Akiyoshi Nagamatsu, Milton de Freitas Chagas Junior	Competências Gerenciais; Jogos de Empresas; Tomada de Decisão, Aprendizagem Experimental.
ENAPG	2014	O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária.	Michelle de Andrade Souza Diniz Salles, Beatriz Quiroz Villardi	alta administração pública, competência técnica profissional, administração pública
ENANPAD	2014	Desenvolvimento de Competências Gerenciais De Gestores Públicos	Kelly Cristina Brito-de-Jesus, Marcos Gilberto Dos-Santos, Jader Cristino de Souza-Silva, Miguel Angel Rivera-Castro	Modalidades em Aprendizagem organizacional. Competências Gerenciais. Gestores Públicos.
ENANPAD	2014	Centros de Serviços Compartilhados: um Estudo de Caso sobre Fatores Intervenientes na Formação de Competências Gerenciais	Murilo Rodrigues dos Santos, Sandra Regina da Rocha-Pinto, Maria Isabel Peixoto Guimarães	Competências Gerenciais e Formação de Competências.
ENANPAD	2014	Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação	Fabiana Ferreira Santana, Luiz Cláudio Gomes Maia	Gestão. Competência. Competência Gerencial.
RACE	2015	Centros de serviços compartilhados: um estudo de caso sobre fatores intervenientes na formação de	Murilo Rodrigues dos Santos,Sandra Regina da Rocha-Pinto,Maria Isabel Peixoto	Competências. Desenvolvimento gerencial. Centros de Serviços Compartilhados. Formação de

		competências gerenciais	Guimarães	competências.
Alcance	2014	Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias	Estevam Pires Dos Santos, Luiz Carlos Honório	Gerência. Competências gerenciais. Serviços farmacêuticos.
RACE	2016	Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica	Simone P.T. de Mello/Pedro Antônio de Melo/Raul Teixeira de Mello Filho	Competências gerenciais. Mapeamento de competências. Gestão de pessoas. Administração pública
RAI – Revista de Administração e Inovação	2013	Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da Electrolux do Brasil S/A	Cristina Ferigotti/Bruno Fernandes/	Competências; Rotinas; Processos.
IMED	2016	Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar em uma organização hospitalar	Carlos Costa/Viviane Rossato Laimer/Rejane Tereza Cattapan Piovesan/Elenise Abreu Coelho	Competências gerenciais, Desenvolvimento de competências, Organização hospitalar.
RECAPE	2014	Questão de gênero: A percepção de alunos e ex-alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais.	André Luís Janzkovski Cardoso	Atributos de Competência, Competências Gerenciais, Análise Quantitativa.
RACE	2016	Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores	Laís Karla da Silva Barreto/Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone/Maria Terezinha Angeloni	Competência. Perfil. Sucessores. Empresa familiar.
organização em conteúdo	2016	A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de uma universidade federal	Milka Alves Correia Barbosa José Ricardo Costa de Mendonça Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé	Papel social. Papel de professor-gestor. Competências gerenciais. Universidade federal.
FGV EBAPE	2018	Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos	Pablo Fernando Pessoa de Freitas/Catarina Cecília Odélius	Competências. Competências Gerenciais. Classificação de competências Gerenciais. Modelos de Competências Gerenciais
RECAPE	2020	Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais	Carlos Costa /Ana Paula Pessotto/Claudionor Guedes Laimer	Competências gerenciais; Competências sociais; Instituição Financeira. Instituição Financeira.
EnANPAD	2020	Avaliação de Competências Gerenciais: Projeto Piloto na Diretoria-Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina	Bruna Fernandes Alves Cascais/Dannyela Da Cunha Lemos	Competências. Competências Gerenciais. Avaliação de competências Gerenciais. Avaliação de Desempenho.
EnANPAD	2020	Gestor, eu? Do "sacrifício"? À "realização de um projeto coletivo?": significados sobre aprender competências gerenciais na pós-graduação de uma universidade pública	Lucineide Pereira De Araujo Feitosa/Beatriz Quiroz Villardi	Gestão Universitária e a Pós-Graduação stricto sensu no Brasil/Capacitação e Desenvolvimento de Gestores nas Organizações Públicas
Revista de Administração Mackenzie	2018	Managerial competencies and results in research groups	Pablo F. P. de Freitas/Catarina C. Odélius;	Competências gerenciais. Resultados de grupos de pesquisa. Correlação de Kendall-tau. Teste U de Mann-Whitney. Teste H de Kruskal-Wallis.
Organizações & Sociedade	2018	Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa	Milka Alves Correia Barbosa Kely César Martins de Paiva José Ricardo Costa de Mendonça	Papel social; Competências profissionais; Competências gerenciais; Professor; Ensino superior
Diretório de	2019	Avaliação de habilidades gerenciais	Peivand Bastani; Khosro	Pharmacy, Pharmacists, Managerial

Revistas em Acesso Aberto (DOAJ)		entre farmacêuticos no sul do Irã	Keshavarz; Mahnaz Samadbeik; Maryam Mahmoudi Mehr; Alireza Yousefi; Najmeh Bordbar	Skill
----------------------------------	--	-----------------------------------	--	-------

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

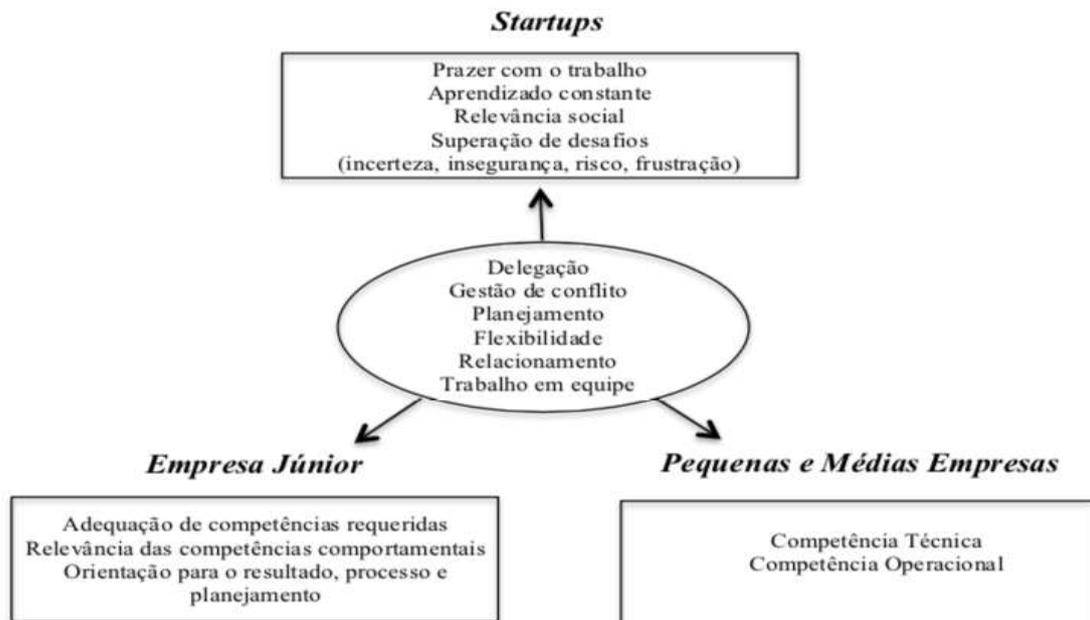
Observando o exposto no quadro acima, os resultados são tratados com suporte em análise de conteúdo (Bardin, 2016), onde, de acordo com as competências que são mais enfaticamente apresentadas nos trabalhos estudados, é possível formar categorias conforme demanda de conhecimento, habilidade e atitude que são estimulados em futuros administradores, por meio da experiência em MPEs, EJ, e *Startups*.

#### 4. Resultados e Discussão

A extensão, nesse escopo, possui atribuição ímpar no que diz respeito à criação, à difusão e à potencialização de redes colaborativas na feição de conhecimentos assentes nas possibilidades latentes das situações cotidianas (Bartholo, 2005, Lianza, Addor, Carvalho, 2005). Ao mesmo tempo, por meio da extensão, é possível o compartilhamento de saberes, práticas e experiências, no que diz respeito a “formas de resolver” a vida que pressupõe o respeito às diferenças culturais atualizadas pela experiência social diária (Ribeiro, 2005).

O desenvolvimento de competências por meio da atividade extensionista é ressaltado no estudo de Coelho e Videira (2017, p. 2), ao nos lembrar que a extensão é pilar que sustenta o ensino superior, ao lado do ensino e da pesquisa, compreendido como “espaço estendido por excelência da sala de aula, sendo importante vetor de desenvolvimento de competências mediante aprendizagem experiencial”.

**Figura 2:** competências que são mais enfaticamente apresentadas, para desenvolvimento de competências gerenciais em futuros administradores.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Tendo como base o exposto, cada categoria (Figura 2) contribui com o desenvolvimento de competências e habilidades a partir de experiências práticas vivenciadas pelos futuros administradores, ainda durante a formação acadêmica; e que, segundo Cassol, Cintra, Ruas e Bassani (2016), juntamente com os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da graduação, possibilitam uma formação profissional mais completa.

Compreende-se que as Empresas Juniores podem constituir espaços para o desenvolvimento de competências gerenciais. Essa combinação de competências na elaboração de modelo conceitual vai ao encontro da ideia sustentada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] (2015, p. 18, tradução nossa), que compreende que o “o clima socioeconômico atual precisa de abordagens fortes e inovadoras para melhorar o bem-estar individual e progresso social”, o que envolve análises multidimensionais e abordagens práticas.

A EJ, por se configurar como espaço diferenciado de aprendizagem, pode favorecer a combinação de variadas competências, ao passo que Silva, Silva e Silva Júnior (2016), Medeiros, Valadão, Herk (2014), Lima e Cantarotti (2010), identificam que as experiências de vida e extracurriculares (iniciação científica, Empresa Júnior, por exemplo) são relevantes para o desenvolvimento dos estudantes.

Um estudo realizado por Fernandes e Silva (2017) investigou como o desenvolvimento das competências abordadas na avaliação de desempenho da Emad Jr. é percebido pelos ex membros dessa organização, que é a EJ vinculada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pelotas. Como resultado, todos os pesquisados afirmaram acreditar que desenvolveram competências em virtude da participação na EJ. As competências “mais lembradas foram desenvoltura/facilidade de comunicação, responsabilidade/comprometimento, pró-atividade, trabalho em equipe, liderança, e relacionamento interpessoal (Fernandes & Silva, 2017, p.18). Uma das limitações apontadas na pesquisa foi o fato de ter sido desenvolvida com ex membros apenas daquela instituição, contudo, isso não apenas não invalida os resultados obtidos, pois são congruentes com a visão de autores já mencionados.

Outra modalidade de organização que promove a participação de graduandos em atividades práticas são as *Startups*. As experiências práticas geradas por elas resultam, no âmbito organizacional, não apenas na sobrevivência da empresa, mas também em melhores níveis de desempenho, uma vez que novas expectativas do mercado são atingidas (Oliveira & Silveira, 2019). Nessa mesma linha, outro grande ganho é ressaltado e está associado, para Moreira, Piurcosky, Silva, Júnior e Calegario (2017) ao desenvolvimento de competências gerenciais por parte dos integrantes das *Startups*, como resultado da vivência de práticas que viabilizem a superação de dificuldades e desafios, bem como de atitudes inovadoras.

Ainda no contexto das *Startups*, “outros aspectos positivos são o prazer no trabalho, o aprendizado constante, as experiências profissionais e a possibilidade de agregar à sociedade. Esses também são tidos como benefícios do empreendimento e da gerência nas *Startups*” (Oliveira & Silveira, 2019). Werlang e Fonseca (2016) realizaram estudo de natureza teórico-empírico, de abordagem quantitativa e descritiva com o objetivo de identificar as competências empreendedoras dos gestores de *Startups* do Estado de Santa Catarina, onde foram enviados questionários aos *Startups*, tendo retornado 70 com respostas válidas. Os resultados das pesquisas apontaram que as competências empreendedoras “dos gestores das *Startups* que apareceram com maior destaque nesta pesquisa foram o comprometimento, persistência e a busca de informações” (Werlang & Fonseca, 2016, p.15).

Partindo para a questão das MPEs, nos estudos de Cassol *et al.* (2016) aquele que desenvolve competências gerenciais, empreendedoras e/ou socioemocionais consegue atuar de forma mais estratégica ao tornar-se gestor, garantindo maior competitividade e sobrevivência nas Micro e Pequenas Empresas. Portanto, compreende-se que há uma ligação positiva entre competências gerenciais e atuação nelas.

Outro argumento favorável ao modelo de competências em gestão, é a necessidade de alinhar competências socioemocionais à gerenciais e à empreendedoras, no sentido de que as primeiras podem promover uma base mais relacional e comprometida socialmente, ao passo que dados da Chen, Liu e Zhou (2020) preocupam, posto que identificam relação negativa entre competências gerenciais e decisões voltadas à Responsabilidade Social Corporativa.

Nesse caminho, o estudo defende a potência do trabalho extensionista a ser desenvolvido no âmbito acadêmico, haja vista que o envolvimento dos seus membros pode ser potencializado por meio de ações específicas e competências em gestão, que compreende, nesse estudo, as competências socioemocionais, gerenciais e empreendedoras. Mesmo que a EJ seja considerada um modelo específico de Extensão Universitária, (Coelho & Videira, 2017) pode-se considerar que as EJ podem agregar esforços adicionais em termos de ações extensionistas, no sentido de incorporar a lógica das competências a serem desenvolvidas e ampliadas em administradores em formação.

## 5. Conclusão

Em conjunto, as competências expostas nesse estudo representam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para as novas configurações do mercado de trabalho, derivadas das transformações decorrentes das mudanças tecnológicas no âmbito da Revolução 4.0 que têm despertado desafios para as instituições formadoras, para o mercado de trabalho e para a sociedade.

Nesse caso, espera-se que as Instituições de Ensino Superior, formadoras de gestores possam agregar à EJ a concepção formativa voltada para as competências: gerenciais, considerando o ato de gerir a empresa; empreendedoras, considerando o espírito e a cultura empreendedora; socioemocionais, voltadas para as abordagens relacionais, que possibilita a elaboração nos estudantes de suas emoções em contextos interacionais e sociais.

Argumenta-se neste estudo no mesmo caminho de Coelho e Videira (2017, p. 17), ao considerar que “o extensionismo também se constitui pilar formativo discente, o que inclui, necessariamente, profissionalização e competências para o mercado”, e, com isso, considerar que o estudo pode contribuir com o fortalecimento do desenvolvimento de acadêmicos de

administração, que além de vivenciarem a EJ, *Startups* e parcerias com MPEs, como experiência formativa, teriam a possibilidade de realizar ações que podem contribuir com a empregabilidade, com o espírito empreendedor e desenvolvimento da região, bem como com o sucesso profissional.

Conforme tratado ao longo do estudo, apenas da atividade de extensão ser indissociável da pesquisa e do ensino, se faz necessário o desenvolvimento de maiores pesquisas que evidenciem os impactos dessa prática não apenas no cenário acadêmico como também perante a sociedade como aspecto transformador, através da aprendizagem experiencial.

## Referências

- Alves Filho, L. C., Silva, A. B., & Muzzio, H. (2019). Criatividade e desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. *E&G - Revista Economia e Gestão*, v. 19, p. 24-42.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bartholo, R. (2005). *A pirâmide, a teia e as falácias: sobre modernidade industrial e desenvolvimento social*. In: Lianza, S.; Addor, F. Tecnologia e desenvolvimento social e solidário. Porto Alegre: UFRGS.
- Berlinger, M. M. (2018). *Competências socioemocionais e mercado de trabalho: um estudo para o caso brasileiro*. Tese de Doutorado em Economia Aplicada (Universidade de São Paul).
- Bitencourt, C. C. (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* /Claudia Bitencourt e colaboradores. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. de A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 4.
- Brasil J. (2016). *Institucional*. <http://institucional.brasiljunior.org.br/>
- Cassol, A., Cintra, R. F., Ruas, R. L., & Bassani, D. (2016). Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. *Revista da Micro e Pequena Empresa - Campo Limpo Paulista*, v.10, n.3, p. 49-68, 201.
- Cassol, A., Ruas, R. L., Ramos, F. M., Marque, D. A., & Zanini, C. (2017). Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 6(3), 15-32.
- Campos, E. B. D., Abbad, G. S., Macedo, A. G. A. P. S., & Silva, N. P. (2015). Necessidades de Treinamento: uma proposta de Avaliação Estratégica no Contexto de Empresas Juniores Brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, v.16, n.6, p.126-158.
- Chen, J., Liu, X., Song, W., & Zhou, S. (2020). General managerial skills and corporate social responsibility. *Journal of empirical finance*, v. 55.
- Coelho, D. B., & Videira, R. A. (2017). O desenvolvimento de competências por meio da extensão universitária: o caso da Global Jr. ESPM-SP na formação do diplomata corporativo, *Meridiano 47*, v. 18, p. 1-19.
- Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2019). Do General Managerial Skills Spur Innovation? *Management Science*, v. 65, n. 2, p.459-476.
- Datasebrae. (2021). *Ambiente dos Pequenos Negócios*. <https://datasebrae.com.br/documentos/>
- Deming D. J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *Quarterly Journal of Economics*; v.132, n. 4 :1593-1640.
- Fernandes, N. P., & Silva, F. M. (2017). O papel da empresa jr no desenvolvimento de competências de seus integrantes: Um estudo com ex-membros da EMAD Jr. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 48-69.
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2018). Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, p. 35-49.
- Fleury, A.C.C., & Fleury, M.T.L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Frey, C., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Chnce*, *Elsevier*, v. 114, p. 254-280.
- Junior, A. F. D.E. (2010). What is JADE? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 16, n. 3 p. 182–203.
- Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006 (2006)*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília. 2006. Recuperado em 17 de julho de 2021 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)
- Lei complementar nº 182, de 1º de junho de 2021 (2021)*. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília. 2021. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm)
- Lombardi, M. S., & Nodari, L. D. T. (2011). Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1.

- Lianza, S., Addor, F., & Carvalho, V. (2005). *Solidariedade técnica: por uma formação crítica no desenvolvimento tecnológico*. In: Lianza, S.; Addor, F., (orgs.) *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: EDUFRGS.
- Lima, T. F., & Cantarotti, A. (2010). A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de secretariado executivo – um estudo de caso em uma Empresa Júnior. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 1, n. 2, p. 94-122.
- Maior, R. Â. M. S., Correa, M. I. S., Souza, A. C. R., & Moraes, I. C. (2019). Competências Gerenciais e Inovação: Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 60-84.
- Medeiros, R. O. Valadão, V. M. Jr., & Herk, A. C. V. (2014) Gênero e economia solidária: um olhar sobre a participação e atuação das mulheres nas organizações do terceiro setor em Uberlândia/MG. *Revista Gestão & Planejamento*. v. 15, n. 2.
- Ministério da Economia (2020). *Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país*. Recuperado em 16 de julho de 2021 de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature or managerial work*, New York: Harper & Row.
- Moreira, A. M.; Piurcosky, F. P.; Silva, S. V. Júnior, E. S. G.; Calegario, C. L. L. (2017). O perfil empreendedor: uma análise baseada em eventos de startups durante o ano de 2016 no sul de Minas Gerais. In. *Revista Ciências Humanas*, UNITAU, v. 10, n. Extra, ed. 19, p. 50-62
- Noronha, M. E. S., Rufino, J. P., Silva, R. S. V., & Gonçalves, R. B. (2020). Panorama de pesquisa sobre competências de startups. *XXIII SEMEAD anais*.
- Oliveira, A. P. C., & Silveira, V. N. S. (2019). Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG). *Revista Pretexto*, v. 20, n. 3, p. 98-117.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2015). *Competências para o progresso social: o poder das competências socioemocionais/OCDE*. São Paulo: Fundação Santillana.
- Osbi, L. C. M. (2007). *Estratégias de Aprendizagem no desenvolvimento de Competências Gerenciais: um estudo qualitativo*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós - Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 138p.
- Paiva, K. C. M. & Ferreira, L. S. (2013). Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 1, p. 205-229.
- Picchiai, D. (2010). Competências organizacionais gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 3.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., McGrath, M., & Thompson, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Retour, D.; Krohmer, C. A. (2011). Competência Coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, Didier et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre, Bookman.
- Ribeiro, K.S.Q.S. (2005). A contribuição da extensão comunitária para a formação acadêmica em fisioterapia. *Fisioterapia & Pesquisa*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 22-29.
- Sampaio R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*. v. 11, n. 1, p. 83-89
- Solomon, G. T., Duffy, S., & Tarabishy, A. (2002). The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*, v. 1, n. 1, p. 1-22.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press, USA.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. 1. ed. New York: Crown Business.
- Silva, P. O. M., Silva, C. S., & Silva Júnior, A. (2016). As Competências dos Administradores: seu Processo de Formação e as Exigências do Mercado de Trabalho. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 14, n. 2, p. 111-142.
- Visentini, M. S., & Bervanger, E. (2016). Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão*, v. 23, n. 3, p. 197-210.
- Werlang, N., & Fonseca, J. (2016). Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias catarinenses. *Revista Eletrônica de Administração E Turismo – REAT*. V. 8, N. 4.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.