

(Re) Visitando o conceito de Competências Gerenciais na formação do Administrador para atuação em MPEs, EJs e Startups

Leonardo Bernardino da Costa
leonardobernardino03@gmail.com
FLF

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
bianapsq@hotmail.com
FLF

Cleiciane Barros De Oliveira
cleicianneb@gmail.com
FLF

Irlanda Pires de Sá Sousa
irlandapires@ifpi.edu.br
IFPI

Sérgio Luiz Corrêa dos Santos
professorsergiocorrea.50@gmail.com
FLF

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 em que os resultados são tratados com suporte em análise de conteúdo. De acordo com as competências que são mais enfaticamente apresentadas nos trabalhos estudados, formou-se categorias conforme demanda de conhecimento, habilidade e atitude que são estimulados em futuros administradores através de aprendizagem experiencial. Acredita-se que a experiência formativa possibilita a realização de ações que contribuem com a empregabilidade, com o espírito empreendedor e com o sucesso profissional.

Palavras Chave: Competências - Gerenciais - Desenvolvimento - Aprendizagem - Experiencial

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 à 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, cada vez mais focadas nas relações interpessoais (DEMING, 2017). No mesmo estudo ele argumenta que embora estejamos em ambientes de constantes evoluções tecnológicas, habilidades sociais ainda não conseguem ser programadas, com isso, o mercado de trabalho recompensa cada vez mais tais habilidades, 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 & 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 criação e participação em atividades práticas ligadas à organizações, Empresas Juniores (EJ), e Startups, bem como uma relação de parceria com o corpo docentes, que resulte em capacitações e similares, a fim de tornar possível o futuro desenvolvimento de prestação de consultorias para Microempreendedor Individual (MEI) e Micro e Pequenas Empresas (MPEs), além de vínculos e parcerias com outras instituições que já prestam esse serviço à sociedade.

2. 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 et al., 2012).

Nesse estudo entende-se que as competências gerenciais apresentam-se 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 gerência (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, et al. 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 (PICCHIAI, 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 ressalta 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.

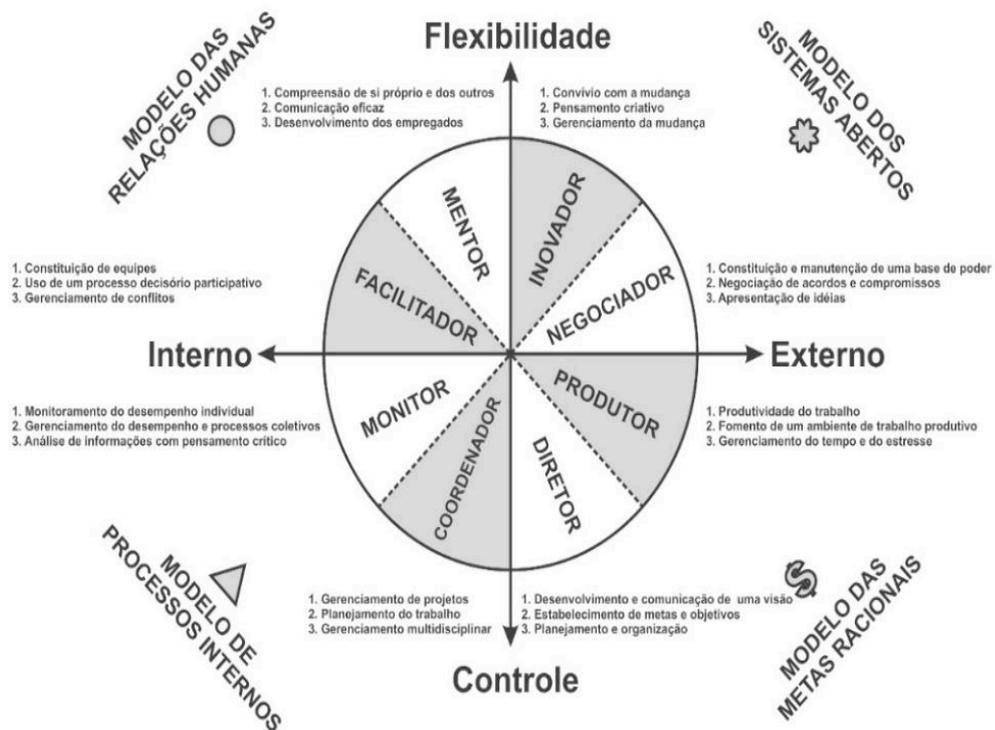


Figura 1: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos

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. Os modelos, nessa perspectiva, fazem parte de um objetivo maior, a eficácia organizacional, e, assim, os modelos isolados são frágeis em garantir a eficácia quando se reconhece que os contextos são dinâmicos.

3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES), EMPRESAS JUNIORES (EJ), E STARTUPS

Empresas Juniores (EJ), bem como atividades de estágio, iniciação científica, podem contribuir com esse alinhamento, haja visto que viabilizam diversas possibilidades de elaboração e desenvolvimento de competências relevantes para o mercado de trabalho, adaptando potencialidades com as transformações em curso (CAMPOS et al., 2015).

As Empresas Juniores (EJ), 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, 2016). Tendo como base os números do Brasil Júnior (2016) sobre a atuação das Empresas Júnior conclui-se que no

Brasil há cerca de 510 Empresas Juniores (EJ), 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 Micro e Pequenas Empresas (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 Empresas Juniores (EJ) permitem que os estudantes vivenciem a experiência gerencial, bem como análises voltadas para a tomadas de decisão, 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, 2016), 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*, no 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.

O ambiente competitivo propicia não apenas as *Startups*, mas também as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), no qual a sua própria característica ajuda na permanência operacional e na sobrevivência do negócio, sendo elas: atendimento das necessidades básicas do mercado, foco em vendas direto ao consumidor final, e baixos preços de produtos e/ou serviços. Sua classificação entre micro ou pequena é baseada no número de empregados ou no faturamento bruto anual.

No que tange às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), segundo um estudo divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), até o ano de 2015, elas constituíam 98,5% dos estabelecimentos nacionais e geravam 54% dos empregos de carteira assinada; além disso, em 2017 foram responsáveis por 29,5% do Produto Interno Bruto (PIB).

“Em dezembro de 2020, as micro e pequenas empresas (MPE), 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 Micro e Pequenas Empresas (MPEs), mesmo em cenários de crise.

4. METODOLOGIA

O estudo constitui uma abordagem de revisão, baseado nas contribuições de quarenta artigos selecionados e relacionados a competências gerenciais, principalmente as desenvolvidas ainda durante a formação acadêmica. Para a seleção dos artigos estudados foram utilizadas as bases de dados do SPELL e EnANPAD, entre os anos de 2014 e 2020.

Para tanto, seguiu-se a sequência de etapas de Whitemore & 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.

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 Micro e Pequenas Empresas (MPEs), Empresas Juniores (EJ), e *Startups*.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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”.

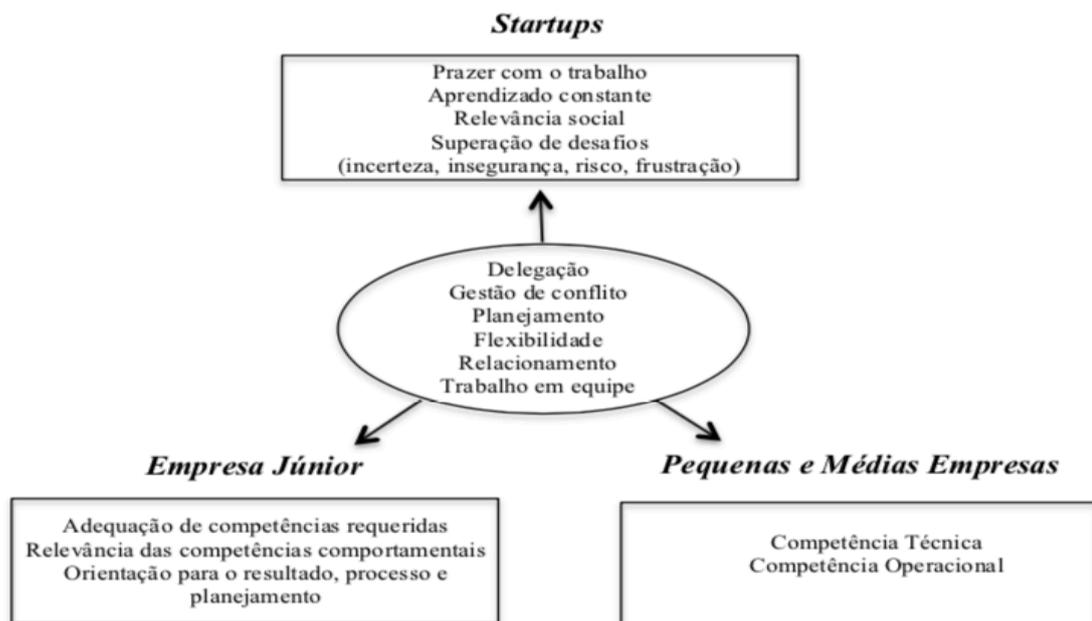


Figura 2: competências que são mais enfaticamente apresentadas, para desenvolvimento de competências gerenciais em futuros administradores.

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 (EJ) 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 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 Empresa Júnior (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), Valadão Júnior et al. (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 Empresa Júnior 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 Empresa Júnior. As competências “mais lembradas foram desenvoltura/facilidade de comunicação, responsabilidade/comprometimento, pró-atividade, trabalho em equipe, liderança, e relacionamento interpessoal (FERNANDES e 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 et. al. 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 e FONSECA, 2016, p.15).

Partindo para a questão das Micro e Pequenas Empresas (MPes), nos estudos de Cassol, Cintra, Ruas e Bassani (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 MPes. 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 a Empresas Juniores (EJ) pode 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.

6. CONCLUSÃO

Em conjunto, as competências expostas nesse estudo representam conhecimentos, habilidades e atitudes necessários 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 Empresa Júnior (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 Empresas Juniores (EJ), *Startups* e parcerias com Micro e Pequenas Empresas (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.

7. REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, L.C.; SILVA, A. B. ; MUZZIO, H. Criatividade e desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. *E&G - Revista Economia e Gestão*, v. 19, p. 24-42, 2019.

- BARBOSA, F. L. S.; RABELO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A.** Empresa Júnior e Formação Empreendedora de Discentes do Curso de Administração. *Teoria e Prática em Administração*, v. 5, n. 2, p. 167-189, 2015.
- BARDIN, L.** *Análise de Conteúdo*. São Paulo, 2016: Edições 70.
- BARTHOLO, R.** 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, 2005.
- BERLINGERI, M. M.** *Competências socioemocionais e mercado de trabalho: um estudo para o caso brasileiro*. Tese de Doutorado em Economia Aplicada (Universidade de São Paul), 2018.
- BITENCOURT, C. C.** *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* /Claudia Bitencourt e colaboradores. – 2. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2010.
- BRANDÃO, H. P. BORGES-ANDRADE, J. E; GUIMARÃES, T. de A.** Desempenho organizacional e suas relações com competências. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 4, 2012.
- BRASIL JÚNIOR, Institucional.** 2016b. Disponível em <<http://institucional.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em 04/02/2020.
- CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; BASSANI, D.** 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, 2016.
- CAMPOS, E. B. D.; ABBAD, G. S.; MACEDO, A. G. A. P. S.; SILVA, N. P.** 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, 2015.
- CHEN, J.; LIU, X.; SONG, W.; ZHOU, S.** General managerial skills and corporate social responsibility. *Journal of empirical finance*, v. 55, 2020.
- COELHO, D. B., VIDEIRA, R. A.** 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, 2017.
- CUSTÓDIO, C.; FERREIRA, M. A.; MATOS, P.** Do General Managerial Skills Spur Innovation?. *Management Science*, v. 65, n. 2, p.459-476, 2019.
- DATASEBRAE.** Ambiente dos Pequenos Negócios. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/documentos/>>, Acesso em 23/06/2021.
- DEMING D. J.** The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *Quarterly Journal of Economics*; v.132, n. 4 :1593-1640, 2017.
- FERNANDES, Nicoline Pinheiro; SILVA, Franciele Molon.** 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, mar. 2017.
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C.** Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L.** *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREY, C.; OSBORNE, M. A.** The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Chnce*, Elsevier, v. 114, p. 254-280, 2017.
- JUNIOR ASSOCIATION FOR DEVELOPMENT IN EUROPE.** *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, What is JADE?* v. 16, n. 3 p. 182–203, 2010.
- LOMBARDI, M. F. S. et al.** 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, jan/fev/mar 2011.
- LIANZA, S.; ADDOR, F.; CARVALHO, V.** Solidariedade técnica: por uma formação crítica no desenvolvimento tecnológico. In: SIDNEY LIANZA, E F. ADDOR, (orgs.) *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: EDUFRGS, 2005.

LIMA, T. F.; CANTAROTTI, A. 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, 2010.

MINTZBERG, H. *The nature or managerial work*, New York: Harper & Row, 1973.

OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG). *Revista Pretexto*, v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS. Estudos da OCDE sobre competências. *Competências para o progresso social: o poder das competências socioemocionais/ OCDE*. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

OSBI, L. C. M. Estratégias de Aprendizagem no desenvolvimento de Competências Gerenciais : um estudo qualitativo, Salvador, 2007, 138p, Dissertação de Mestrado. Programa de Pós - Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia.

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. 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, 2013.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 3, 2010.

QUINN, R. E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NORONHA, M. E. S.; RUFINO, J. P.; SILVA, R. S. V.; GONÇALVES, R. B. Panorama de pesquisa sobre competências de startups. CLAV 2020, 2020.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A. Competência Coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, Didier et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre, Bookman, 2011.

RIBEIRO, K.S.Q.S. A contribuição da extensão comunitária para a formação acadêmica em fisioterapia. *Fisioterapia & Pesquisa*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 22-29, 2005.

SOLOMON, G. T.; DUFFY, S.; TARABISHY, A. 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, 2002.

SUSSKIND, R.; SUSSKIND, D. *The future of the professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press, USA, 2015.

SCHWAB, K. *The Fourth Industrial Revolution*. 1. ed. New York: Crown Business. 2017.

SILVA, P. O. M.; SILVA, C. S.; SILVA JÚNIOR, A. 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, 2016.

VISENTINI, M. S.; BERVANGER, E. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão*, v. 23, n. 3, p. 197-210, 2016.

WERLANG, Nathalia Berger. FONSECA, Jayne. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E STARTUPS: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS EMBRIONÁRIAS CATARINENSES. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*. V. 8, N. 4 (2016).

WHITTEMORE, R., & KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553, 2005.