



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO  
CONHECIMENTO

Patricia Gesser da Costa

**Competências empreendedoras emergentes:** o caso de profissionais da saúde  
estética

Florianópolis  
2023



Patricia Gesser da Costa

**Competências empreendedoras emergentes: o caso de profissionais da saúde  
estética**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Édis Mafrá Lapolli, Dra.  
Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Inara Antunes V. Willerding, Dra.  
Tutor de orientação: Paulo César Lapolli, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gesser da Costa, Patricia

Competências empreendedoras emergentes: : o caso de profissionais da saúde estética / Patricia Gesser da Costa ; orientadora, Édis Mafra Lapolli, coorientadora, Inara Antunes Vieira Willerding, 2023.

281 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Competências Empreendedoras Emergentes. 3. Profissionais da Saúde Estética. 4. Empreendedorismo. 5. Mercado da Saúde Estética. I. Mafra Lapolli, Édis. II. Antunes Vieira Willerding, Inara . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Patricia Gesser da Costa

**Competências empreendedoras emergentes: o caso de profissionais da saúde estética**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em cinco de outubro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Vitória Augusta Braga de Souza, Dr.(a)  
Universidade Federal de Goiás

Prof.(a) Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

---

Prof. Roberto Carlos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

---

Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 2023.

Dedico esta dissertação aos meus pais, Seu Costa (*in memoriam*) e Dona Maria Luzia, por terem sido minha base como família. Ao meu filho, Gabriel, que me motiva a ser melhor como mãe e ser humano. Ao meu marido, Carlos, pelo apoio incondicional na nossa vida conjugal e nesta trajetória acadêmica. Ao meu sobrinho Heitor, por vencer seus desafios de saúde (cardiopatia congênita e autismo) sempre sorrindo, e à minha irmã Juliana, por seu amor, dedicação e resiliência em viver a maternidade atípica.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre está comigo, me cuidando, guiando e orientando na jornada da vida.

À minha orientadora, professora Édis Mafra Lapolli, por sua generosidade em compartilhar seus conhecimentos de forma tão dedicada e amorosa, sempre em meu auxílio com sua sabedoria nos momentos mais decisivos desta jornada acadêmica.

À minha professora e coorientadora, Inara Antunes Vieira Willerding, por seu carinho, sua disponibilidade, seu incentivo e seus conhecimentos a mim dirigidos.

Ao meu tutor, Paulo César Lapolli, por seu apoio e suas sugestões, que tanto contribuíram para a construção desta dissertação.

Aos amigos que fiz no grupo de pesquisa CoMovI, pela parceria e pelo incentivo, essenciais no meu caminhar acadêmico.

Aos professores membros da banca examinadora, pela disponibilidade em avaliar este trabalho e pela dedicação profissional na arte de ensinar.

Ao PPGE/C/UFSC, pela oportunidade ímpar de me tornar uma EGCiana – CAPES Qualis 7. Orgulho de ser e de pertencer!

À CAPES, por me conceder a bolsa mensal que contribuiu para custear minha trajetória científica junto ao PPGE/C/UFSC em meio à pandemia. Gratidão!

Agradeço à minha amiga de longa data, Juliana Lapolli, mestra e doutora pelo PPGE/C/UFSC, por me apresentar o programa e ser inspiração para meu ingresso e meu caminhar acadêmicos.

Agradeço ao meu marido, Carlos, pelo incentivo, pelo suporte e pela compreensão nos momentos em que precisei me dedicar aos estudos e à pesquisa.

Agradeço ao meu filho, Gabriel, pelo amor e pelo carinho incondicionais e por torcer pelo meu sucesso sempre.

Aos meus pais, Seu Costa (*in memoriam*) e Dona Maria Luzia, que sempre me inspiraram a estudar, trabalhar, empreender e ser uma pessoa do bem.

Aos profissionais de saúde estética participantes desta pesquisa, pela atenção e pelo carinho com que compartilharam suas competências e vivências que tanto enriqueceram esta dissertação.

A todos os meus amigos e familiares, por fazerem parte da minha caminhada, sempre torcendo por mim em todos os empreendimentos aos quais me proponho.

Aos que têm iniciativa, são atentos às oportunidades, aceitam desafios,  
administram a mudança e criam as organizações de amanhã  
(Dornelas, 2023).



## RESUMO

Empreender se torna cada vez mais desafiador, em tempos em que constantes avanços científicos e tecnológicos fazem parte do dia a dia de organizações, em especial em empreendimentos de saúde estética. Dessa forma, quanto mais afloradas forem as competências empreendedoras das pessoas profissionais da saúde estética, maiores serão as oportunidades de desenvolvimento do seu negócio, potencializando as chances de alcançarem o sucesso. Nesse sentido, esta pesquisa, tem como objetivo geral, compreender as competências empreendedoras emergentes de profissionais da saúde estética. Para que o objetivo proposto fosse alcançado, a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica, com temporalidade transversal, tendo em sua trajetória o uso de instrumentos, como a análise temática. Os dados foram coletados por meio de questionário (pesquisa de campo 1) em 35 profissionais da saúde estética que aceitaram participar da pesquisa. Após realizou-se a pesquisa de campo 2 no intuito de identificar as competências empreendedoras emergentes desses profissionais, enviando um convite a todos os participantes da pesquisa de campo 1, sendo que 20 profissionais empreendedores da saúde estética aceitaram continuar com a sua participação, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados foram analisados usando-se o método de análise temática. Os resultados desta pesquisa apontam que as competências empreendedoras emergentes são importantes no ambiente profissional atual e futuro, para as práticas voltadas ao setor de saúde estética devido às demandas deste mercado corporativo hipercompetitivo, inovador e em crescimento, impactando diretamente nos resultados e na expansão deste setor.

**Palavras-chave:** competências empreendedoras; competências emergentes; profissionais da saúde estética.



## ABSTRACT

Entrepreneurship becomes increasingly challenging, in times when constant scientific and technological advances are part of the daily lives of organizations, especially in aesthetic health enterprises. In this way, the more the entrepreneurial skills of aesthetic health professionals are developed, the greater the opportunities for developing their business will be, increasing their chances of achieving success. In this sense, this research has the general objective of understanding the emerging entrepreneurial skills of aesthetic health professionals. In order for the proposed objective to be achieved, the research was conducted using a qualitative, exploratory, descriptive and bibliographical approach, with a transversal temporality, having in its trajectory the use of instruments, such as thematic analysis. Data were collected through a questionnaire (field research 1) from 35 aesthetic health professionals who agreed to participate in the research. Afterwards, field research 2 was carried out with the aim of identifying the emerging entrepreneurial skills of these professionals, sending an invitation to all participants in field research 1, with 20 entrepreneurial aesthetic health professionals agreeing to continue with their participation, through of semi-structured interviews. The results were analyzed using the thematic analysis method. The results of this research indicate that emerging entrepreneurial skills are important in the current and future professional environment, for practices aimed at the aesthetic health sector due to the demands of this hyper-competitive, innovative and growing corporate market, directly impacting the results and expansion of this sector.

**Keywords:** entrepreneurial skills; emerging skills; aesthetic health professionals.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Caracterização da Pesquisa                                 | 29  |
| Figura 2 – Componentes da Competência Profissional                    | 41  |
| Figura 3 – Competências Técnicas e Comportamentais                    | 44  |
| Figura 4 – Conceitos do CHA   | 45  |
| Figura 5 – Competências essenciais relacionadas com o trabalho        | 46  |
| Figura 6 – Modelo de Aprendizagem Empreendedora                       | 54  |
| Figura 7 – Modelo Conceitual de Aprendizagem Empreendedora de Politis | 55  |
| Figura 8 – O Ciclo de Vida das Competências                           | 65  |
| Figura 9 – Abordagem de prospecção de Competências Emergentes         | 67  |
| Figura 10 – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP)          | 92  |
| Figura 11 – Técnica de Bola de Neve ( <i>Snowball</i> )               | 97  |
| Figura 12 – Técnica de Amostragem Bola de Neve aplicada à pesquisa    | 100 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGEGC/UFSC  | 32  |
| Quadro 2 – Conceitos interdisciplinares de Competência  | 42  |
| Quadro 3 – Dez características do comportamento empreendedor  | 47  |
| Quadro 4 – Dez características/competências do comportamento empreendedor reunidas em três grupos   | 48  |
| Quadro 5 – Categorização de Competências Empreendedoras   | 50  |
| Quadro 6 – Competências Empreendedoras: componentes comportamentais   | 56  |
| Quadro 7 – Competências, ações e objetivos desejáveis para a aquisição de competências empreendedoras   | 58  |
| Quadro 8 – Características Empreendedoras destacadas  | 60  |
| Quadro 9 – Características e atitudes comuns aos Empreendedores   | 63  |
| Quadro 10 – Classificação de Competências pelo ciclo de vida  | 65  |
| Quadro 11 – <i>Soft Skills</i> para a Indústria 4.0   | 71  |
| Quadro 12 – Categorias de Profissionais da Saúde  | 73  |
| Quadro 13 – Classificação de Competências Empreendedoras Estáveis e Emergentes  | 84  |
| Quadro 14 – Quantidade e tipos de estudos selecionados para a pesquisa  | 94  |
| Quadro 15 – Vantagens e desvantagens da técnica Bola de Neve  | 96  |
| Quadro 16 – Evolução da técnica Bola de Neve aplicada à pesquisa  | 101 |
| Quadro 17 – Questionário para Autoavaliação de perfil empreendedor.   | 103 |
| Quadro 18 – Enquadramento de resultados da Pesquisa de Campo 1: profissionais da saúde estética empreendedores                                    | 110 |
| Quadro 19 – Roteiro para entrevistas: Competências Empreendedoras Emergentes de Profissionais da Saúde Estética                                   | 113 |
| Quadro 20 – Frequência do aparecimento das competências empreendedoras emergentes identificadas em profissionais empreendedores da saúde estética | 161 |

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Participantes e respectivos índices alcançados com a Pesquisa de Campo 1 111

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abihpec – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos  
Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
CEPU – Centro de Estudos Pré-Universitários  
CFBio – Conselho Federal de Biologia  
CFBM – Conselho Federal de Biomedicina  
CFF – Conselho Federal de Farmácia  
CFM – Conselho Federal de Medicina  
CFO – Conselho Federal de Odontologia  
CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
Cofen – Conselho Federal de Enfermagem  
CoMovI – Grupo de Pesquisa Inovação, Ciência e Tecnologia  
COVID - *Corona Virus Disease*  
COFFITO – Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional  
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina  
IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina  
IPOG – Instituto de Pós-Graduação e Graduação  
MBA – *Master of Business Administration*  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OMS – Organização Mundial da Saúde  
PEC – *Personal Entrepreneurial Characteristics*  
PESP – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa  
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento  
RT – Responsável técnico  
SBBME – Sociedade Brasileira de Biomedicina Estética  
SC – Santa Catarina  
SEBRAE-SC – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina  
SEBRAE-ES – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo  
SEBRAE-MT – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso  
SIS – Sistema de Inteligência Setorial  
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>17</b> |
| 1.1      | CONTEXTUALIZAÇÃO  | 17        |
| 1.2      | DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA  | 24        |
| 1.3      | OBJETIVOS   | 26        |
| 1.3.1    | Objetivo geral  | 26        |
| 1.3.2    | Objetivos Específicos   | 27        |
| 1.4      | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO  | 27        |
| 1.5      | ESCOPO DA PESQUISA  | 28        |
| 1.6      | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA  | 29        |
| 1.7      | ADERÊNCIA AO PPGEGC/UFSC  | 31        |
| 1.8      | ASPECTOS ÉTICOS   | 37        |
| 1.9      | ESTRUTURA DA PESQUISA   | 38        |
| <b>2</b> | <b>REVISÃO DA LITERATURA</b>  | <b>40</b> |
| 2.1      | COMPETÊNCIAS  | 40        |
| 2.2      | COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS   | 46        |
| 2.3      | COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES  | 64        |
| 2.4      | PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE  | 72        |
| 2.5      | PROFISSIONAIS DA SAÚDE ESTÉTICA   | 75        |
| 2.5.1    | PROFISSIONAIS DE SAÚDE ESTÉTICA E SUAS COMPETÊNCIAS<br>EMPREENDEDORAS                                 | 77        |
| 2.6      | SÍNTESE DO CAPÍTULO   | 83        |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>  | <b>91</b> |
| 3.1      | CONSIDERAÇÕES INICIAIS  | 91        |
| 3.2      | PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA - PESP  | 91        |
| 3.2.1    | Etapa 01: Início da Pesquisa  | 93        |
| 3.2.2    | Etapa 02: Revisão da literatura   | 93        |
| 3.2.3    | Etapa 03: Síntese da Revisão da Literatura  | 94        |
| 3.2.4    | Etapa 04: Definição dos participantes da Pesquisa de Campo 1 via<br>formulário - Técnica Bola de Neve | 95        |
| 3.2.4.1  | Técnica de amostragem Bola de Neve  | 95        |
| 3.2.4.2  | Aplicação de formulário para a técnica Bola de Neve   | 98        |
| 3.2.5    | Etapa 05: Desenvolvimento do questionário para a Pesquisa de Campo 1                                  | 102       |
| 3.2.6    | Etapa 06: Aplicação do Questionário para Autoavaliação do<br>Perfil Empreendedor                      | 109       |



|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.2.7    | Etapa 07: Análise do perfil empreendedor das pessoas avaliadas   | 109        |
| 3.2.8.   | Etapa 08: Análise das competências relacionadas  | 111        |
| 3.2.9    | Etapa 09: Desenvolvimento do roteiro da entrevista: Competências Empreendedoras Emergentes – Pesquisa de Campo 2 | 112        |
| 3.2.10   | Etapa 10: Realização das Entrevistas Semiestruturadas  | 114        |
| 3.2.11   | Etapa 11: Análise e interpretação dos dados coletados – Pesquisa de Campo 2                                      | 115        |
| 3.2.12   | Etapa 12: Conclusões e recomendações para trabalhos futuros  | 115        |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS</b>   | <b>117</b> |
| 4.1      | CONSIDERAÇÕES INICIAIS   | 117        |
| 4.2      | CARACTERIZAÇÃO DAS PESSOAS EMPREENDEDORAS<br>PROFISSIONAIS DA SAÚDE ESTÉTICA PARTICIPANTES DA PESQUISA           | 117        |
| 4.3      | APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DAS ENTREVISTAS  | 120        |
| 4.3.1    | Inteligência Social e Emocional  | 121        |
| 4.3.2    | Resolução de Problemas Complexos / Gestão de Conflitos / Pensamento e Memória Analítica e Estratégica            | 124        |
| 4.3.3    | Coragem  | 128        |
| 4.3.4    | Multifuncionalidade  | 129        |
| 4.3.5    | Visão Estratégica e Sistêmica  | 131        |
| 4.3.6    | Autoeficiência / autoeficácia e dinamismo  | 133        |
| 4.3.7    | Orientação para Resultados   | 135        |
| 4.3.8    | Sustentabilidade   | 137        |
| 4.3.9    | Capacidade de Aprendizagem/Conhecimentos Técnicos e de Tecnologia  | 139        |
| 4.3.10   | Sensibilidade  | 142        |
| 4.3.11   | Tolerância à Ambiguidade e à Incerteza   | 145        |
| 4.3.12   | Pragmatismo  | 148        |
| 4.3.13   | Compartilhamento de Conhecimentos  | 152        |
| 4.3.14   | Mente Aberta   | 154        |
| 4.3.15   | Comunicação em Rede  | 156        |
| 4.3.16   | Alta Performance   | 159        |
| 4.4      | SÍNTESE DO CAPÍTULO  | 161        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS</b>   | <b>166</b> |
| 5.1      | CONCLUSÕES   | 166        |
| 5.2      | RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS   | 172        |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>REFERÊNCIAS</b> | <b>173</b> |
| <b>APÊNDICE A</b>  | <b>197</b> |
| <b>APÊNDICE B</b>  | <b>244</b> |
| <b>APÊNDICE C</b>  | <b>248</b> |
| <b>APÊNDICE D</b>  | <b>265</b> |
| <b>ANEXO A</b>     | <b>267</b> |
| <b>ANEXO B</b>     | <b>270</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão vistos a contextualização da pesquisadora quanto ao tema do trabalho, a apresentação e a definição da questão de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a relevância do trabalho, o escopo da pesquisa, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), os aspectos éticos relacionados e a estrutura da presente dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Vivenciamos em nosso cotidiano as premissas de um mundo globalizado, altamente competitivo e gerador de inovações, e, neste contexto, aparece uma crescente abertura de negócios próprios. Ressaltamos, em especial, aqueles relativos às áreas de saúde, no âmbito da estética. Para fundamentar essa afirmação, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (Sebrae-SC, 2022) afirma que o Brasil tem um dos maiores mercados de beleza e estética do mundo, ficando atrás apenas da China, dos Estados Unidos e do Japão. O país representa mais da metade do setor de cosméticos na América Latina e deve manter uma taxa de crescimento de 4,76% no segmento. Os produtos de beleza brasileiros são exportados para 174 países, sendo a Argentina a principal compradora, responsável por 24,6% do valor exportado pelo Brasil em 2020, seguida por Chile (10,1%), México (9,9%), Colômbia (8,7%) e Paraguai (8,2%). O Sebrae-SC (2022) enfatiza que, para 2025, a perspectiva é que as vendas de produtos de beleza e de cuidado pessoal cheguem a R\$ 135,48 bilhões no mercado brasileiro.

Segundo a pesquisa global realizada pela ISAPS (2022), Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (*International Society of Aesthetic Plastic Surgery*), o Brasil é o segundo país que mais realiza procedimentos estéticos não cirúrgicos (8,9%), atrás apenas dos Estados Unidos, que ostenta a marca de 22% do total, de acordo com seu mais recente relatório. Tanto os procedimentos cirúrgicos como os não cirúrgicos apresentaram aumentos desde a última pesquisa em 2022 (16,7% e 7,2% respectivamente) com um aumento significativo de 57,8% nos procedimentos não cirúrgicos nos últimos quatro anos. São 18,8 milhões de

procedimentos não cirúrgicos realizados em todo o mundo. O estudo, divulgado em dezembro de 2022, indicou que as cinco principais intervenções deste tipo são: toxina botulínica (43,2% do total), ácido hialurônico (28,1%), remoção de pelos (12,8%), redução de gordura localizada (3,9%) e fotorrejuvenescimento (3,6%). Segundo a pesquisa, a aplicação de injetáveis de toxina botulínica foi mais popular entre aqueles com idade entre 35 e 50 anos (47,9% do total).

No âmbito do empreendedorismo, segundo o Sebrae-SC (2022), Santa Catarina é o sexto estado brasileiro com o maior número de indústrias do setor de beleza e de cuidados pessoais. O estado tem atualmente 133 desses negócios, conforme dados coletados em 12 de maio de 2022. Considerando todos os empreendimentos do segmento de beleza, incluindo centros e clínicas de estética, são 54.688 empresas no mercado catarinense. Destas, 48.040 estão no setor de serviços, e 6.515, no comércio.

Nesse ambiente de empreendedorismo e inovação, me vejo refletida. Sou filha do Seu Costa e da Dona Maria Luzia. Meu pai (*in memoriam*), nascido em 1923, era português, natural de Santo Tirso, cidade localizada a 30 km da Cidade do Porto, ao norte de Portugal. Minha mãe é brasileira, 29 anos mais jovem que ele, descendente de alemães e luxemburgueses, natural de Antônio Carlos (SC), cidade localizada a 28 km do município de Florianópolis (SC).

Seu Costa era um empreendedor nato. Cresci o assistindo trabalhar arduamente em suas lojas: Blumenau Fabril (comércio de artigos de cama, mesa e banho), matriz em Blumenau (SC), com filial no Centro de Florianópolis, e posteriormente Imperial Moda Masculina (comércio de roupas, calçados e acessórios finos para homens), no Centro Comercial Ceisa Center, no Centro de Florianópolis.

Meu pai deixou um legado de homem honesto e íntegro e de excelente empreendedor, com perfil inquieto, visionário, um homem à frente do seu tempo. Ele faleceu quando eu tinha 15 anos. Minha mãe afirma que sou muito parecida com ele na maneira de ser e de agir profissionalmente, o que me orgulha muito. Ela era dona de casa e excelente administradora do lar, mas com o falecimento do meu pai, em 1991, tornou-se corretora de imóveis, profissão que por si só demonstra o empreendedorismo que há nela, já que se tratava de uma profissional autônoma, sem as benesses de celetista, motivada por metas e comissões. Uma carreira profissional

repleta de sacrifícios, muitos plantões em obras, estudo constante, sem salário fixo e dependente das comissões das vendas que realizava.

Quando completei 16 anos, iniciei no mercado de trabalho como modelo e demonstradora de produtos em supermercados no período vespertino, pois estudava durante a manhã no ensino médio/técnico em saneamento da Escola Técnica Federal de Santa Catarina, atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Esse foi meu primeiro contato com a área da saúde (análises biológicas, tratamento de água e esgoto, tratamento de dejetos sólidos etc.).

Na graduação, escolhi o curso de administração, pois quando criança “brinquei” de administrar minha lojinha de faz de conta, inspirada pela minha figura paterna. Nessa época, também lecionava para minhas bonecas, “todas excelentes alunas”, o que denota também minha vocação para lecionar.

Fui aprovada para o curso de bacharelado em administração da UFSC em 1996, primeiramente no turno matutino, e a partir da terceira fase consegui transferência para o período noturno, mas sempre trabalhando e frequentando as aulas, pois a situação econômica da família inspirava cuidados.

Nesse período, engravidei, e aos 24 anos tornei-me mãe solo de um lindo menino, meu Gabriel. Assim, devido às demandas maternas e profissionais, achei por bem trancar o curso. Me relacionei com o pai de Gabriel por dois anos, incluindo namoro e união estável, quando residi com ele e nosso filho em Itajaí (SC). Infelizmente tínhamos pensamentos e maneiras de agir muito divergentes e nos separamos.

Voltei para Florianópolis com meu filho de um ano nos braços e concluí meu bacharelado com esmero, contando com a compreensão e o apoio dos meus professores do Departamento de Administração da UFSC. Conciliei as tarefas de mãe, profissional (nessa época, fui corretora de imóveis, vendedora no comércio, estagiária em administração no Banco do Brasil, no Ministério da Agricultura e na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, a FIESC, em meio período) e acadêmica. A própria “mulher-polvo”, com a ajuda financeira e emocional de minha mãe, com quem voltei a morar, e contando também com o apoio financeiro dos avós paternos do meu filho, pois o pai, Juliano, faleceu precocemente, aos 33 anos.

Formei-me administradora em 2008. Na época da formatura, eu atuava na área comercial de empresas de *softwares*, porém não enxergava possibilidade de

crescimento para mim na empresa em que trabalhava. Pedi demissão, sem saber muito bem o que faria. No meu pedido de demissão, minha gestora, Dra. Maristela, me disse as palavras que mudaram minha vida: “Patrícia, no seu teste vocacional, aplicado por nós no seu processo seletivo, o perfil profissional resultou em superempreendedor. Você é uma empreendedora! Nós assumimos o risco na sua contratação te colocando como consultora comercial. Não sei ainda em qual área você vai empreender, mas tens todas as competências que uma empreendedora necessita ter”.

Fui para casa refletindo sobre as sábias palavras da Dra. Maristela. Era uma sexta-feira, no ano de 2010, e havia combinado com uma amiga um *happy hour*. Ela, cabeleireira, maquiadora e produtora de moda, me confidenciou que estava se preparando para empreender no mercado de beleza e estética e que abriria um salão de beleza. Como não tinha conhecimento na área administrativa, procurou no Sebrae-SC uma consultoria especializada na gestão em salão de beleza e, na época, não encontrou. Abracei essa oportunidade, e foi minha primeira consultoria e assessoria no mercado da beleza. Atuei na gestão do salão de beleza dessa amiga desde o plano de negócios, finalizando com a inauguração e a consolidação da empresa no mercado.

Nesse momento, as palavras da Dra. Maristela ecoavam em minha mente, então vi um nicho de mercado pouco explorado, a “estratégia do oceano azul”. Tal conceito de negócios, advindo do livro *A estratégia do oceano azul: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante*, dos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005), defende que a melhor forma de superar a concorrência é parar de tentar superá-la, ou seja, buscar mercados ainda inexplorados, chamados pelos autores de “oceano azul”.

Assim, confirmei minha base teórica adquirida no curso de administração e minhas vivências profissionais até então: não importa o tamanho ou o mercado de atuação, toda empresa precisa se estruturar de forma organizada, utilizando o imprescindível planejamento estratégico, e isso se dá mesmo quando ela só existe no imaginário do empreendedor.

Dessa forma, em 2010 nasceu a Gesser Consult, Administração de Negócios em Estética, Consultoria e Assessoria Empresariais, especializada em gerir negócios em estética – *beauty business*. A Gesser Consult atua no mercado inspirada nas

colmeias de abelhas, sociedades organizadas e harmoniosas em que cada abelha possui função e afazeres definidos, trabalhando unidas e focadas nos objetivos de suas organizações. A empresa também ministra cursos e palestras em educação corporativa nas áreas estratégicas de gestão financeira, gestão de pessoas, gestão de *marketing* e gestão da qualidade. A professora que sempre existiu em mim despertou!

Em 2011, fiz minha primeira disciplina isolada no PPGEGC/UFSC, “Jogos e técnicas vivenciais para o empreendedorismo”, e realizei minha primeira publicação científica, um capítulo no livro *Vivências empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações*, de Lapolli, Franzoni e Souza (2011). Me apaixonei pela didática das professoras Édis Mafra Lapolli e Ana Benciveni Franzoni e me senti muito orgulhosa com a publicação da pesquisa efetuada na disciplina. Durante esse período, recebi o convite do Centro de Estudos Pré-Universitários (CEPU) para ministrar disciplinas nos cursos técnicos em administração, contabilidade, enfermagem e sistemas de informação. Aceitei o desafio, e muito do que aprendi nas aulas das professoras Édis e Ana apliquei como professora.

Em 2012, fiz outra disciplina isolada com essas professoras, “Capacidade empreendedora”. Mais uma vez, fiquei encantada com a didática e os conteúdos tão convergentes com minhas práticas acadêmicas e profissionais. Me vi EGCiana desde a primeira disciplina isolada que frequentei e pensei: “Encontrei meu lugar!”. Fiz o processo seletivo para o mestrado e confesso que estudei pouco, pois estava assoberbada com a vida profissional; conseqüentemente, não fui aprovada. Nessa época, ainda não tinha consciência do quanto eu precisava evoluir para me tornar merecedora de ser mestranda do PPGEGC/UFSC.

Continuei na minha saga empreendedora, por meio da minha marca – Gesser Consult, especializada em negócios de estética –, conquistando e fidelizando clientes em toda a Santa Catarina com consultorias e assessorias em gestão. Imersa no trabalho e com uma vida social ínfima, em maio de 2013 reencontrei, via Facebook, um antigo colega do ensino técnico que realizamos no IFSC, o Carlos. Conversa vai, conversa vem, marcamos um cinema, e desde então estamos juntos. Resolvemos, em 2014, ter uma vida em comunhão no mesmo apartamento, juntamente com meu filho, Gabriel, e nossos *pets*.

Em 2018, com o incentivo do Carlos e do Gabriel, resolvi me matricular novamente em disciplinas isoladas no PPGEHC, pois o sonho do mestrado estava cada dia mais forte em mim. Frequentei três disciplinas naquele ano e publiquei mais dois artigos científicos como capítulos de livros. Fiz novamente o processo seletivo, dessa vez para a área de Mídia do Conhecimento, fui aprovada em todas as etapas e fiquei entre os finalistas, mas não fui selecionada por nenhum professor orientador da área. Recebi a ligação da professora Inara, hoje minha coorientadora – do Grupo de Pesquisa em Inovação, Ciência e Tecnologia (CoMovi), vinculado à UFSC e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) –, sempre uma incentivadora, me questionando sobre o motivo de ter escolhido a área de Mídia, pois eu tinha pontuação para ser aprovada em Gestão. Naquele momento, em virtude dos clientes que atendia na Gesser Consult, eu me via envolvida nas práticas de educação corporativa, também relacionada com a área de Mídia do Conhecimento. Estava entre “dois corações” e respondi a Inara: a Gestão, sempre presente no meu caminhar acadêmico e profissional, e a Mídia, uma novidade que muito me atraía.

Em 2019, fiz mais uma disciplina isolada e um novo processo seletivo, agora para Gestão do Conhecimento. Pensei: “Agora vai! Tenho mais duas publicações, estou consolidada profissionalmente, meu Lattes está legal”, mas também não foi dessa vez. Fui aprovada na prova, mas não alcancei nota suficiente na redação presencial. Nesse mesmo ano, fui convidada pelo Sebrae-SC para participar de um estudo de cenários como consultora especialista e pude contribuir com toda a *expertise* que venho desenvolvendo à frente da Gesser Consult na gestão do mercado catarinense de beleza e estética. O Sebrae-SC então lançou no Sistema de Inteligência Setorial (SIS) o estudo de cenários (2019 a 2021) para o mercado de saúde, beleza e estética.

Em 2020, aconteceu a pandemia de covid-19. Caos mundial! Clientes cancelando contratos, medo, dor, mas também esperança de dias melhores. Olhei para meu marido e falei: “Desde meus 16 anos que trabalho e estudo concomitantemente, sem pausas. Estou tendo a chance de me dedicar exclusivamente ao processo seletivo do PPGEHC/UFSC, e é isso que vou fazer”.

Nesse mesmo ano, também realizei outro sonho antigo e me matriculei no *Master of Business Administration* (MBA) estratégico de gestão em saúde do Instituto de Pós-Graduação e Graduação (IPOG) e comecei a cursar naquele verão. Fui



convidada novamente pelo Sebrae-SC como especialista, agora para um *podcast* orientando os empresários do ramo de beleza e estética quanto ao enfrentamento da crise provocada pela pandemia. Sem esquecer o mestrado por um só minuto nessa trajetória, com o apoio do meu marido, Carlos, e do meu filho, Gabriel, me preparei novamente para o processo seletivo, além de cursar as disciplinas da especialização tão sonhada.

Ano atípico diante da pandemia, o processo seletivo também, feito totalmente *on-line*. Estudei muito para o nivelamento, a avaliação posterior totalmente voltada para o Currículo Lattes dos candidatos, e me vi esperançosa! Fui sendo aprovada, etapa por etapa. Até que, finalmente, o sonho se realizou! Em dezembro de 2020, no ano mais incomum da minha vida, e de muitos, fui aprovada como mestranda do PPGEHC/UFSC, na área de Gestão do Conhecimento, em primeiro lugar na temática “empreendedorismo”. E não parou por aí, fui escolhida por aquela que, anos atrás, me inspirou a ser o que sou hoje, a sábia e maravilhosa Prof.<sup>a</sup> Édis Mafrá Lapolli, Dra., mãe da minha amiga querida, Prof.<sup>a</sup> Juliana Lapolli, Dra., o ápice da minha realização acadêmica até então!

Conforme toda essa narrativa emocionante, vislumbro que o tema relacionado ao empreendedorismo está em mim, na minha alma, desde sempre. Correlaciono com minha resiliência como empreendedora e candidata ao mestrado, minha liderança e empatia, primeiramente com os pequenos e médios negócios de beleza e estética, e atualmente por meio da minha especialização em andamento, com pessoas e organizações em saúde. Minha paixão por ensinar e aprender, aproveitando cada aula ministrada no PPGEHC para incrementar minhas técnicas educacionais, além da vontade de contribuir direta e indiretamente com a economia brasileira e com todo o contexto social de fomento do empreendedorismo, faz meu espírito vibrar de alegria!

Vislumbro a aplicabilidade desta dissertação na linha de Gestão do Conhecimento, com enfoque no comportamento empreendedor e nas competências de profissionais da saúde estética, mercado que abracei em 2010 e que venho incentivando por meus conhecimentos, minhas habilidades e minhas atitudes em gestão empresarial. Por meio das vivências profissionais adquiridas na área e de pesquisas prévias realizadas nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*, percebo que, em periódicos científicos, há uma carência de artigos relacionados ao comportamento empreendedor em profissionais de saúde estética.

Diante dessa narrativa, a pesquisa se relaciona a como o comportamento empreendedor, por meio das competências empreendedoras, contribui para que as organizações consigam nascer, sobreviver e crescer nesse mercado competitivo, inovador, lucrativo e que vem atraindo uma gama enorme de profissionais em saúde – entre estes, investidores, empresários e empreendedores.

## 1.2 DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O empreendedor atua como principal consultor de mudança, seja esta pessoal ou organizacional. Ser um agente de mudanças e gerar benefícios para si e para o ambiente passa a ser um atributo inerente ao comportamento empreendedor, fazendo com que componha o rol de competências necessárias para alcançar o sucesso (Robbins; Coulter, 1998).

Nesse contexto, uma forma de identificar as competências esperadas nos empreendedores é o estudo do perfil do empreendedor, por meio de seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes (CHA). McClelland (1972) sinalizou a importância das competências para o desenvolvimento humano ao indicar que se tratava de comportamentos, e não de aptidões naturais apresentadas pelas pessoas, tal como a inteligência. Mais tarde, Cooley (1990) aprimorou os estudos de McClelland desenvolvendo o modelo de competências empreendedoras, trazendo à tona a viabilidade de aprimoramento dessas competências por meio de treinamento e de capacitação.

Nesse sentido, vale destacar o conceito de Fleury (2002, p. 55), que define competência como “saber agir responsável e reconhecido que implica saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Assim, vê-se a grande importância do desenvolvimento de estudos sobre aspectos pertencentes às pessoas que compõem as organizações, suas competências, definidas por suas três dimensões – conhecimento (o saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) –, que compõem a sigla CHA, as três dimensões-chaves da aprendizagem individual, apresentadas por Durand (2000, p. 17).

No final da década de 1990, Fillion (1999) dizia que, ao avaliar uma pessoa, não poderíamos afirmar, com certeza, se ela seria bem-sucedida ou não como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela tem as características e as aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso. Cope (2011 *apud* Afshan; Shahid; Tunio, 2021) dizem que aprender com os fracassos faz parte do processo empreendedor. Nesse sentido, esta pesquisadora vem acompanhando o interesse cada vez maior de profissionais da saúde em atuar e empreender em estética. Conforme Ribeiro (2010, p. 229):

o mercado de saúde que envolve a estética e a cosmética tem participação ativa na economia do país. Mesmo em tempos de crises, é possível observar que essa área de atuação sofre uma redução da frequência em que os clientes utilizam os serviços de estética, mas não uma completa ausência. Os clientes buscam adequar seus orçamentos ainda considerando os cuidados com o seu corpo, saúde e bem-estar. Diante desse mercado promissor, há alguns anos, os Conselhos Federais reguladores do exercício da profissão das diferentes áreas de atuação do profissional da saúde, autorizaram a participação desses profissionais no segmento da estética.

Torna-se evidente a exigência de que aqueles que empreendem ou desejam empreender no mercado de saúde estética se preparem para tal função, reconhecendo assim a necessidade do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Hartog, Van Praag e Van Der Sluis (2010) afirmam que diferentes habilidades cognitivas (por exemplo, habilidade matemática, de linguagem ou verbal) e habilidades sociais afetam os ganhos de empreendedores e funcionários de maneira diferente e que o equilíbrio nesses níveis de habilidade afeta os ganhos de um indivíduo. A capacidade geral tem um impacto mais forte na renda empresarial do que nos salários. Além disso, empresários e empregados se beneficiam de diferentes conjuntos de habilidades específicas: as verbais e de escrita têm uma influência mais forte sobre os salários, enquanto as matemáticas, sociais e técnicas são mais valiosas para os empreendedores.

Afshan, Shahid e Tunio (2021) declaram que é importante que o empreendedor aprenda a agir de forma dinâmica para se manter inovador nas crises. Ansioso por resultados, as crises preparam o empreendedor por meio da resiliência para futuras atividades de negócios. Além disso, a análise dos autores em seu estudo fornece informações sobre os desafios enfrentados pelas empreendedoras,

estratégias adotadas e lições aprendidas com a pandemia de covid-19. As lições de vida aprendidas mostraram a importância das habilidades técnicas e de suas operações comerciais durante a crise.

Hartmann *et al.* (2022), em seu estudo, sugerem que a resiliência dos empreendedores é fundamental para o processo empreendedor, pois influencia no início, no envolvimento e no desempenho de empreendimentos empresariais.

Corroborando o processo empreendedor, têm-se as competências emergentes relacionadas ao empreendedorismo. Segundo Cardoso Filho e Araújo Júnior (2016), as competências emergentes são aquelas que, mesmo não sendo relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro a partir da estratégia definida pela empresa.

O profissional de saúde estética a ser pesquisado neste trabalho refere-se àquele que possui características que o diferenciam dos demais colaboradores da organização por sua forma de atuação ao administrar situações críticas diante de demandas organizacionais. Com base na literatura, vislumbra-se uma lacuna no que tange aos profissionais de saúde que decidem atuar em estética e às características empreendedoras que colaboram para as competências emergentes desses profissionais.

Assim, apresenta-se a questão de pesquisa: **como as competências empreendedoras emergentes podem contribuir para o sucesso dos profissionais da saúde estética?**

### 1.3 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa proposta, foram traçados os objetivos, geral e específicos, apresentados a seguir.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender as competências empreendedoras emergentes de profissionais da saúde estética.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar as competências empreendedoras encontradas na literatura.
- b) Identificar as competências empreendedoras de profissionais da saúde estética.
- c) Identificar as competências empreendedoras emergentes dos profissionais da saúde estética.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Com o cenário global em constante transformação e a necessidade de maior produtividade e qualidade para competir em um mercado cada vez mais concorrido e volátil, marcado por avanços científicos e tecnológicos, existe, atualmente, uma indefinição do papel do profissional de saúde que atua na área da estética no que tange ao tema das competências empreendedoras.

O tema em si merece atenção por ser de importância para a criação e o crescimento de novas empresas no ramo de saúde estética. Tal premissa está pautada no compartilhamento de conhecimentos, tanto individuais quanto organizacionais, trazendo assim uma característica mais inovadora ao ambiente organizacional, fator preponderante para o desenvolvimento do comportamento empreendedor.

No que tange ao mercado de serviços em saúde estética, por sua característica volátil e voltada para os constantes avanços propostos pela ciência e pela tecnologia, as competências empreendedoras se apresentam como essenciais para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Percebe-se que as empresas em saúde estética necessitam passar por constantes transformações visando ao processo evolutivo exigido pelo mercado em que atuam. A busca por novas tecnologias e formas de atuação, assim como a reinvenção de modelos e de protocolos que contribuam para a evolução do todo organizacional com foco nas pessoas, se faz cada vez mais necessária. A adoção por parte das organizações em saúde estética de uma gestão profissional que contribua para uma melhor compreensão das competências de seus profissionais é essencial para o progresso

nas interações dos agentes que compõem a empresa, buscando o desenvolvimento e o crescimento por meio da inovação.

Diante dessa narrativa, o presente estudo justifica-se por abordar de maneira profícua a importância das competências empreendedoras, objetivando a aplicabilidade da pesquisa em profissionais atuantes no mercado de saúde estética, tencionando o aprimoramento e o avanço destes no que se refere ao comportamento empreendedor por meio de suas competências.

A dissertação tem sua importância científica por contribuir com o PPGECC, especificamente nas áreas de pesquisa de Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade, colaborando com novos conhecimentos e saberes, agregando assim embasamento científico para a aplicação de novas práticas organizacionais no setor de serviços de saúde estética, além de desenvolver e aperfeiçoar técnicas, modelos e protocolos já utilizados no referido mercado.

A busca por evidências sobre o tema nas bases de dados vem agregar aos resultados encontrados na pesquisa, de maneira a complementar a geração de conhecimentos, já que acaba por evidenciar que há poucas pesquisas relacionadas ao tema das competências empreendedoras junto a profissionais de saúde estética. Tal lacuna traz à luz um tema emergente e importante, contribuindo significativamente para a academia, para a ciência e para os profissionais de saúde estética – e consequentemente para o mercado promissor no setor de serviços de saúde estética.

## 1.5 ESCOPO DA PESQUISA

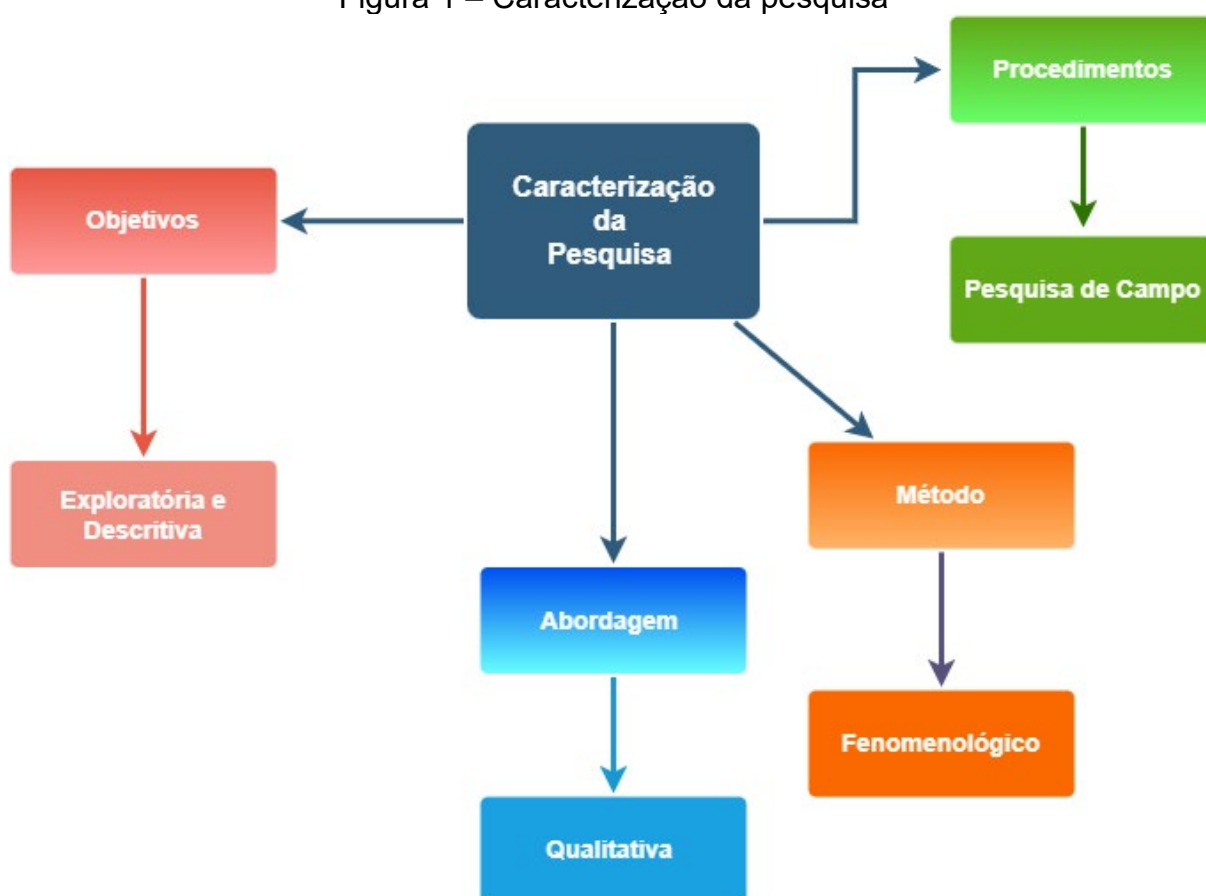
Salienta-se que a presente pesquisa não tem o intuito de alavancar e/ou desenvolver competências, tampouco monitorá-las em seus respectivos agentes.

O escopo desta dissertação pretende trazer à luz a compreensão das competências emergentes para profissionais atuantes no ramo de serviços de saúde estética para o seu sucesso, desconsiderando cirurgiões plásticos e profissionais do setor industrial de produtos cosméticos.

## 1.6 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Gil (2018), a caracterização da pesquisa é importante para a melhor organização dos fatos e para a sua compreensão, possibilitando que o pesquisador disponha de mais elementos para a tomada de decisão durante a investigação. A caracterização da pesquisa responde a alguns critérios, como concepção, finalidade, tipo de abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. A caracterização deste estudo está representada na Figura 1.

Figura 1 – Caracterização da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora com base em Lapolli (2022).

Conforme apresentado na Figura 1, será utilizado o método fenomenológico, pois se pretende analisar as competências empreendedoras emergentes de profissionais de saúde estética, sendo consideradas as referidas competências os fenômenos em si. Para Moustakas (1994, p. 26), o que aparece na consciência é o fenômeno, que significa trazer à luz, colocar sob iluminação, mostrar-se a si mesmo,

em si mesmo, a totalidade do que se mostra diante de nós. Assim, a máxima da fenomenologia: a volta às próprias coisas. Num sentido amplo, aquilo que aparece provê o ímpeto para a experiência e para a geração de novo conhecimento. Os fenômenos são os blocos básicos da ciência humana e a base para todo o conhecimento. Qualquer fenômeno representa um ponto de partida desejável para uma investigação.

Quanto à abordagem, se trata de uma pesquisa qualitativa. Inicialmente, na Pesquisa de Campo 1, serão coletados dados relacionados às competências empreendedoras presentes nos profissionais de saúde estética participantes, utilizando-se como ferramenta um questionário a ser aplicado nos profissionais identificados via técnica bola de neve, método abordado no capítulo 3 desta dissertação. Em seguida, será efetuada a Pesquisa de Campo 2, com entrevistas semiestruturadas, não para mensurar ou quantificar o fenômeno, mas para descrevê-lo usando impressões, opiniões e percepções dos profissionais de saúde estética para compreender as competências empreendedoras emergentes de profissionais da saúde estética.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, registros e lembretes. Os pesquisadores qualitativos buscam entender um fenômeno em seu contexto natural.

Quanto ao objetivo, a presente pesquisa é exploratória e descritiva. Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza: “Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

A temporalidade será transversal, pois tem o intuito de levantar e analisar dados em um tempo definido como observacional. O foco do estudo é coletar dados para estudar uma população em um determinado ponto no tempo. Além disso, é importante para examinar a relação entre variáveis de interesse por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais da saúde estética, além de pesquisa



bibliográfica referente ao tema. Nesta pesquisa, pretende-se desvelar quais são as competências empreendedoras emergentes necessárias para os indivíduos entrevistados.

## 1.7 ADERÊNCIA AO PPGEGC/UFSC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento – PPGEGC/UFSC e outros programas de pós-graduação no Brasil adotam a interdisciplinaridade como um "modo de ciência" em suas atividades de pesquisa e formação. Isso significa que eles encorajam a colaboração entre pesquisadores e alunos de diferentes áreas, promovendo a integração de conhecimentos e abordagens de várias disciplinas.

A interdisciplinaridade busca abordar questões complexas e desafios que não podem ser adequadamente compreendidos ou resolvidos por meio de uma única disciplina, visando enriquecer a compreensão de um determinado problema ou fenômeno.

O PPGEGC/UFSC utiliza a interdisciplinaridade relacionada às três áreas de concentração para mestrado e doutorado: Engenharia do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Mídias do Conhecimento.

A aderência do presente trabalho está associada à área de concentração Gestão do Conhecimento, na linha de pesquisa Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade, pela contribuição desta pesquisa – tanto no meio acadêmico e científico como na prática organizacional – quanto às competências empreendedoras emergentes em profissionais de saúde estética.

Em campos como a Gestão do Conhecimento, em que as questões envolvem aspectos técnicos, tecnológicos, organizacionais, sociais e culturais, a interdisciplinaridade pode ser particularmente relevante. Ao adotar uma abordagem interdisciplinar, o PPGEGC/UFSC busca oferecer uma perspectiva mais abrangente e holística para a pesquisa e formação, o que pode levar a insights mais profundos e soluções mais eficazes para os desafios enfrentados nas áreas em que atua.

A interdisciplinaridade é vista como um elo entre duas ou mais disciplinas (Nissani, 1995). Refere-se a um processo contínuo de tentar criar experiências de aprendizagem abertas e informais, que envolve múltiplas possibilidades de

aprendizagem e de potencial entre uma ampla gama de participantes, proporcionando uma fonte constante de ideias e de possibilidades criativas (Sclater; Lally, 2018).

É importante destacar que a interdisciplinaridade não é exclusiva do PPGEGC/UFSC ou de programas de pós-graduação específicos, mas sim uma abordagem que pode ser adotada em diversas áreas do conhecimento e em diferentes instituições acadêmicas para promover uma melhor compreensão e uma abordagem mais eficaz de problemas complexos.

Dessa forma, o estudo se contextualiza por ampliar os conhecimentos, no que se refere ao perfil empreendedor, por meio de suas competências, propondo a identificação e a análise de competências empreendedoras emergentes requeridas em profissionais da área de saúde estética. Os temas “competências empreendedoras”, “características empreendedoras” e “perfil empreendedor” vêm sendo estudados e desenvolvidos por muitos pesquisadores do comportamento empreendedor e grupos de pesquisa no PPGEGC ao longo do tempo. Portanto, a dissertação está justificada em sua Aderência pela sua relação com o Objeto do Programa (i.e. conhecimento) e pelo histórico e trajetória com a qual se alia, Grupo de Pesquisa em Inovação, Ciência e Tecnologia – CoMovI/UFSC/CNPq, no qual a mestranda participa.

Pela interdisciplinaridade do PPGEGC/UFSC e por este estudo estar sustentado pelo arcabouço teórico de diversas áreas, bem como pela necessária interdisciplinaridade para solucionar o problema de pesquisa proposto, se avigora a aderência ao programa. Há ainda o fato de ampliar os conhecimentos produzidos no PPGEGC/UFSC, por este possuir diversas pesquisas realizadas envolvendo os temas de empreendedorismo e suas vertentes, como pode ser constatado no Quadro 1.

Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGEGC/UFSC relacionadas ao tema da pesquisa

| AUTOR           | TÍTULO   | PESQUISA    | ANO  | ORIENTADOR(A)                               |
|-----------------|--|-------------|------|---|
| Fraga, A. D. de | Empreendedorismo Sênior: experiências vividas e sentidas de pessoas que empreendem depois dos 50 anos de idade | Dissertação | 2023 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra. |

|                   |  |             |      |  |
|-------------------|--|-------------|------|--|
| Borges, J. C.     | Arranjo de desenvolvimento da educação: competências empreendedoras requeridas   | Dissertação | 2022 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Marcon, D. T. A.  | Mulheres no Conselho de Administração: facilitadores e barreiras   | Dissertação | 2022 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Lapolli, P. C.    | Estratégias para a concepção de competências essenciais à luz do sistemismo no contexto da Indústria 4.0                     | Tese        | 2022 | Prof. <sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra. |
| Panisson, C.      | Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador | Tese        | 2021 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Nascimento, L. M. | Canvas para identificação do perfil empreendedor: um modelo conceitual com base na visão sistêmica                           | Dissertação | 2020 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Amaral, M. R. do  | Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras                                    | Dissertação | 2019 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Kracik, M. S.     | Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016        | Dissertação | 2017 | Prof. <sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.  |
| Massad, D. de O.  | A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social  | Dissertação | 2017 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Consoni, D. P. G. | Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento                           | Dissertação | 2016 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Melo, M. B. de    | Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina: o Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras | Dissertação | 2014 | Prof. <sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.  |

|                      |  |             |      |   |
|----------------------|--|-------------|------|---|
| Wolf, S. M.          | Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD                  | Tese        | 2014 | Prof. Fernando José Spanhol, Dr.                      |
| Gomes Júnior, W. V.  | Gestão do conhecimento e mapeamento de competências  | Dissertação | 2013 | Prof.a Édis Mafra Lapolli, Dra.                       |
| Souza, V. A. B. D.   | Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural   | Tese        | 2013 | Prof.a Édis Mafra Lapolli, Dra.                       |
| Schmitz, A. L. F.    | Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança       | Tese        | 2012 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |
| Willerding, I. A. V. | Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso                                   | Dissertação | 2011 | Prof. <sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra. |
| Lapolli, J.          | Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas | Dissertação | 2010 | Prof.a Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.             |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Willerding (2011) afirma que o cenário atual substitui o capital físico, anteriormente supervalorizado, pelo capital humano. Isso se dá pelas capacitações que os cidadãos adquirem por intermédio da educação, de programas de treinamento nas organizações e da própria experiência dos indivíduos para desenvolver as atividades com eficiência, bem como do desenvolvimento de competências no âmbito profissional. Segundo a autora, o desenvolvimento organizacional, individual e/ou coletivo é sustentado pelos investimentos em conhecimento, que geram mais conhecimentos, em ciclos que tendem a se concretizar na competitividade, no desenvolvimento econômico e no equilíbrio social.

Corroborando a afirmação anterior, Schmitz (2012) apresenta que, na era do conhecimento, o fator humano é tido como principal combustível para a inovação

organizacional, já que a inovação é um processo intensivo em conhecimento. O empreendedorismo possibilita a sobrevivência da instituição por meio da inovação dos processos, uma vez que desenvolve competências e habilidades criativas e inovadoras não só individuais como organizacionais.

Seguindo o tema, Souza (2013) enfatiza que, atualmente, um novo profissional surge com o rompimento de antigos paradigmas. O que se apresenta agora é um cenário com inúmeras oportunidades, em que o conhecimento é essencial para o desenvolvimento de competências que auxiliem esse profissional na percepção e no empreendimento das novas oportunidades.

Para Melo (2014) o desenvolvimento de práticas empreendedoras tem como pano de fundo uma sociedade em plena turbulência, com características empreendedoras e inovadoras baseadas na tecnologia e no conhecimento. Trata-se da sociedade do conhecimento, cujo fundamento principal são a criação e o compartilhamento de conhecimento e a necessidade de novos trabalhadores que promovam o desenvolvimento da sociedade de forma abrangente, sob mudanças de paradigmas e da estrutura produtiva. Já Wolf (2014) contribui com o tema citando as referências do empreendedor, que se concentram nas características pessoais do sujeito. Assim, a temática geralmente se associa à área comportamental do indivíduo. A economia de um país progride à medida que novos empreendimentos surgem, sustentados pela existência de pessoas empreendedoras que inovam por meio de suas ações, gerando e pulverizando riquezas em todos os níveis da economia nacional.

Consoni (2016) acrescenta que muito se tem falado sobre empreendedorismo ao longo dos últimos anos. Seu conceito vem conquistando o olhar de outras ciências, passando, assim, a figurar em espaços além da organização. As competências empreendedoras são mais exigidas na formação profissional e valorizadas não somente no mundo do trabalho, mas na sociedade, no setor público, na iniciativa privada e na própria vida do indivíduo.

Kracik (2017) afirma que os empreendedores devem conhecer as particularidades da empresa, tal como os aspectos internos e externos da organização, e identificar pontos que os direcionem ao sucesso da sua missão, mas para que isso aconteça precisam dispor de competências bem desenvolvidas, quais sejam, empresariais, gerenciais, pessoais, enfim, as empreendedoras.

Já Massad (2017) destaca que as ideias inovadoras partem muitas vezes de empreendedores, ou estes se valem de suas características intrínsecas para implementá-las e alcançar o sucesso.

Amaral (2019) colabora com o tema do empreendedorismo quando afirma que este se faz presente desde o início da civilização, sendo relacionado às descobertas mais longínquas do homem. Tem em vista que, para evoluir, o homem primitivo teve que inovar, inventando utensílios, e se arriscar para sobreviver às intempéries do mundo, ou seja, empreender. As civilizações antigas, com suas construções magníficas e os desbravadores dos oceanos, também empreenderam, assumindo riscos para construir suas cidades ou expandir os domínios dos países e assim colonizar outras terras. E ainda há a importância de competências empreendedoras de mulheres, para poderem se destacar no mercado em que atuam.

Para Nascimento (2020), na era do conhecimento, algumas atividades ganham maior relevância, com destaque para o empreendedorismo. Trata-se de uma atividade que desempenha um papel importante na economia de um país, transformando ideias em negócios e gerando inovações. De acordo com o autor, o perfil empreendedor do indivíduo representa sua forma de atuação, que normalmente está relacionada à prosperidade e ao sucesso de um negócio, influenciando outras pessoas a empreender. Por meio da ferramenta Canvas, desenvolvida por ele, evidencia a relevância de estudos direcionados à identificação do perfil empreendedor a partir de uma abordagem sistêmica, a fim de compreender a complexidade associada ao comportamento empreendedor.

No que se refere às competências, Lapolli (2022) enfatiza que o processo de desenvolvimento destas está associado a fatores como a estratégia e o compartilhamento de conhecimentos, que ocorrem durante o ciclo evolutivo das competências, agregando novas capacidades e experiências e, conseqüentemente, criando competências essenciais, que diferenciam ou tornam única uma organização.

Panisson (2021) afirma que o contexto pode influenciar nas intenções e nas iniciativas empreendedoras, seja pelo medo de fracassar na busca de oportunidades, seja por meio de percepções dessa atividade como uma opção de carreira, bem como pelo *status* dos empreendedores na sociedade. Corroborando a proposta defendida pelo autor, pode-se dizer que uma das molas propulsoras para auxiliar na criação de oportunidades e influenciar nas intenções e nas iniciativas empreendedoras é a

educação. Borges (2022) ratifica, afirmando que é importante criar oportunidades para que possam auxiliar na formação de novos empreendedores.

Já Marcon (2022) expõe a relevância do empreendedorismo para as mulheres, salientando que a atividade empreendedora feminina tem um efeito muito forte para o empoderamento da mulher, e a pesquisa comprova os resultados mais positivos do que a própria educação formal, no sentido de fomentar a ascensão feminina no mundo corporativo.

Por meio dessas diversas pesquisas, percebe-se que o objetivo do PPGEGC/UFSC é o desenvolvimento de estudos interdisciplinares, visando à excelência na formação acadêmica e profissional, à criação e ao desenvolvimento de metodologias e técnicas que procuram alavancar a produção e a disseminação de conhecimentos.

No contexto apresentado, vê-se que a presente dissertação agrega o conhecimento ao PPGEGC/UFSC por meio da identificação e da compreensão de competências empreendedoras emergentes em profissionais de saúde estética. Além de trazer à luz o estudo das referidas competências, a pesquisa contribui para a gestão do conhecimento na prática organizacional, no que tange ao empreendedorismo, com foco nos profissionais de saúde buscando diferenciar-se dos demais, principalmente por suas características frente aos desafios organizacionais do dia a dia, pertinentes às organizações em saúde estética onde atuam.

## 1.8 ASPECTOS ÉTICOS

Quanto aos aspectos éticos da presente pesquisa, houve a valorização e a adequação ao rigor científico e às questões éticas, em consonância com a Resolução nº 466/2012, a qual contempla o respeito pela dignidade humana e pela proteção devida aos participantes das pesquisas científicas, no que concerne aos seres humanos, incluindo o desenvolvimento e o engajamento ético. Tais aspectos éticos enaltecem e contemplam o desenvolvimento científico e tecnológico, incluindo o rigor científico e as premissas éticas quanto à credibilidade da ciência e ao seu reconhecimento por toda a sociedade, por meio de estudos, pesquisas, invenções e descobertas.

Os autores Prodanov e Freitas (2013, p. 45) trazem que o propósito do pesquisador é “de fazer o bem, sua integridade de caráter e seu rigor científico eram suficientes para assegurar a eticidade de suas pesquisas, nos dias de hoje essa concepção já não é mais objeto de consenso”, pois “quase que diariamente somos surpreendidos por novas descobertas”.

Goldim *et al.* (2003, p. 11) apresentam que o “consentimento informado tem por objetivo permitir que a pessoa ao ser convidada a participar de um projeto de pesquisa compreenda os procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e direitos envolvidos, visando permitir uma decisão autônoma”. É importante salientar que, conforme visto, a “obtenção de consentimento informado é um dever moral do pesquisador, é a manifestação do respeito às pessoas envolvidas no projeto”.

Assim, para o desenvolvimento da presente pesquisa, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo A), seguindo a Resolução nº 466/2012.

Dessa forma, o desenvolvimento deste estudo foi pautado nas premissas éticas, objetivando o sigilo dos participantes entrevistados, bem como a concordância de todos com relação à divulgação das informações e percepções concedidas.

## 1.9 ESTRUTURA DA PESQUISA

O conteúdo do presente estudo está contemplado em cinco capítulos, conforme relacionado a seguir.

No capítulo 1, “Introdução”, apresenta-se o delineamento da pesquisa, como também a contextualização e a problematização, a explicitação do objetivo geral e dos objetivos específicos, a justificativa e a relevância do desenvolvimento desta dissertação. Em continuidade, expõe-se a caracterização da pesquisa, seu escopo, a aderência ao PPGEHC, os aspectos éticos e a presente estrutura do trabalho.

O capítulo 2 constitui-se da revisão da literatura, que elenca os fundamentos relevantes para a realização desta pesquisa, que foi desenvolvida com base na revisão sistemática integrativa da literatura, apresentada no Apêndice A. Definiram-se então os conceitos basilares das competências empreendedoras em função do ciclo de vida, além das características de profissionais da saúde e daqueles que atuam no segmento de saúde estética. Em seguida, descreve-se a síntese do capítulo 2,



contendo os aspectos mais importantes para este estudo, os quais geraram o questionário para a Pesquisa de Campo 1. Em seguida, desenvolveu-se o roteiro de entrevista semiestruturada para a Pesquisa de Campo 2, a ser aplicada aos participantes selecionados por meio da análise dos dados gerados via Pesquisa de Campo 1.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, trazendo as considerações iniciais, seguidas do Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP), detalhando todas as 12 etapas necessárias para a sua produção.

Já no capítulo 4 são apresentados e analisados os dados coletados dos profissionais de saúde estética respondentes, aplicando-se o Questionário de Autoavaliação de Perfil Empreendedor – Pesquisa de Campo 1 e realizando-se as entrevistas semiestruturadas da Pesquisa de Campo 2 para posterior identificação, verificação e análise dos resultados encontrados em campo.

No capítulo 5 são apresentados os resultados de aprendizagem obtidos por meio da pesquisa, com as conclusões e as recomendações para futuros trabalhos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são apresentados os principais aspectos condizentes com o tema da dissertação, tendo por objetivo estruturar as bases teóricas da literatura especializada, buscando relacioná-las. Nesse âmbito, realizou-se uma revisão sistemática integrativa da literatura, descrita no Apêndice A desta dissertação, com o propósito de apoiar teoricamente a presente pesquisa, compondo um arcabouço fundamentado em publicações selecionadas.

### 2.1 COMPETÊNCIAS

Por meio de uma busca na *web*, verificam-se vários estudos que abordam o tema “competências” sob diversos enfoques. Pena Brandão e Borges-Andrade (2007) vêm contribuir para o tema indicando que a palavra “competência”, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, foi usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Brandão; Guimarães, 2001; Isambert-Jamati, 1997).

Segundo Teive *et al.* (2017), a competência é um tema abordado em várias áreas do conhecimento, especificamente na psicologia, desde que foi debatido pela primeira vez por Alfred Binet (1857-1911), no final do século XIX. Binet é mundialmente conhecido como o pai da neurologia moderna e neuropsicólogo pioneiro no que se refere aos testes de inteligência. Para ele, a inteligência é complexa e mutável, modelável em virtude do ambiente e por variáveis, de acordo com o grau de desenvolvimento do indivíduo, e consiste em um espectro de competências.

Quando nos referimos à questão do desenvolvimento de competências, destacam-se três dimensões-chave embasadas em Ruas (1998):

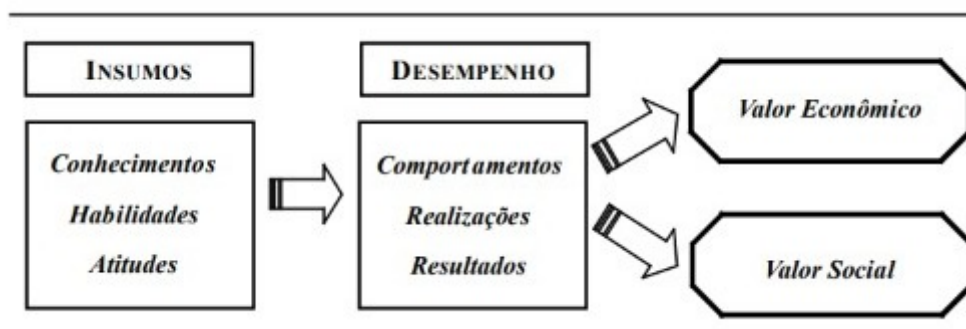
1. o saber: refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é

atribuído. Tem-se como exemplo o conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, dos sistemas de custos, da segmentação de mercados, do atendimento aos clientes, da sistematização e da organização das informações, entre outros;

2. o saber fazer: refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e de consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho. São exemplos a habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, a habilidade para negociar com clientes internos e externos e fornecedores, a habilidade para planejar, para avaliar desempenhos, entre outras;
3. o saber agir: refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Nesse momento, realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e as habilidades. Fazem parte a iniciativa e o empreendedorismo, a confiabilidade, o espírito inovador, a flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, a flexibilidade para reconhecer erros, a disposição para aprender, a persistência, entre outros.

Nessa vertente, alguns autores, como Santos (2001) e Whiddett e Hollyforde (1999), abordam as competências sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho. Brandão (2007) denomina essas competências como profissionais (Figura 2).

Figura 2 – Componentes da competência profissional



Fonte: Brandão (2007, p. 151)

No âmbito das relações de trabalho, as competências profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (Brandão, 2007; Carbone; Brandão; Leite, 2005; Freitas; Brandão, 2005).

Na busca por uma evolução na caracterização da competência contemplada pela interdisciplinaridade, o Quadro 2 apresenta alguns conceitos e em quais aspectos cada um deles possui ênfase.

Quadro 2 – Conceitos interdisciplinares de competência

| <b>Autor(es)</b>                         | <b>Conceito</b>   | <b>Ênfase</b>                  |
|--|---|--------------------------------|
| Le Boterf<br>(1997, p. 267)              | “Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”   | Mobilização e ação             |
| Magalhães <i>et al.</i><br>(1997, p. 14) | “Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”  | Aptidão e formação             |
| Durand<br>(1998, p. 3)                   | “Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito.”  | Formação e resultados          |
| Dutra <i>et al.</i><br>(1998, p. 3)      | “Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ).”  | Aptidão, resultados e formação |
| Ruas<br>(1999, p. 10)                    | “É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”   | Ação e resultados              |
| Davis<br>(2000, p. 1 e p. 15)            | “As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se a capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.” | Ação e resultados              |
| Fleury e Fleury<br>(2000, p. 21)         | “Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”   | Ação e resultados              |
| Hipólito<br>(2000, p. 7)                 | “O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e compartilhamento de conhecimentos e capacidades em estoque. Deve adicionar valor ao  | Formação, resultados e         |

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
|   | negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”  | perspectiva dinâmica     |
| Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156)   | “Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”  | Formação e desempenho    |
| Zarifian (2001, p. 66)  | “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.” | Aptidão, ação, resultado |
| Winterton <i>et al.</i> (2006, p. 40)   | “Avaliar o desempenho na prática foi aplicado na busca de características que contribuem para o desempenho bem-sucedido; esses traços foram descritos como competências.”   | Formação e desempenho    |
| Mulder (2017, p. 1072)  | “Desempenhando um papel crucial para o desempenho eficaz, a competência também encapsula o potencial de abordar problemas e necessidades futuras.”  | Formação e desempenho    |
| Cambridge Dictionary English (2019);<br>Dicionário Collins (2019);<br>Dicionário Merriam-Webster (2019) | Em termos cotidianos, competência é descrita como suficiência para a vida, por exemplo, o conhecimento, enquanto também aborda propriedades que permitem que um indivíduo responda, incluindo capacidade legal, poder e aptidão, bem como a prontidão para passar pela transformação, por mudanças.   | Formação e desempenho    |
| Antera (2021, p. 473)   | “A competência é vista como contexto específico e funcionalmente relacionado a um determinado domínio que pode ser adquirido por meio da aprendizagem. A educação baseada em competências visa a ensinar os alunos a aprender, para que possam ganhar ainda mais conhecimentos sobre a sua especialização.”   | Formação e desempenho    |

Fonte: Bitencourt (2001), atualizado pela autora

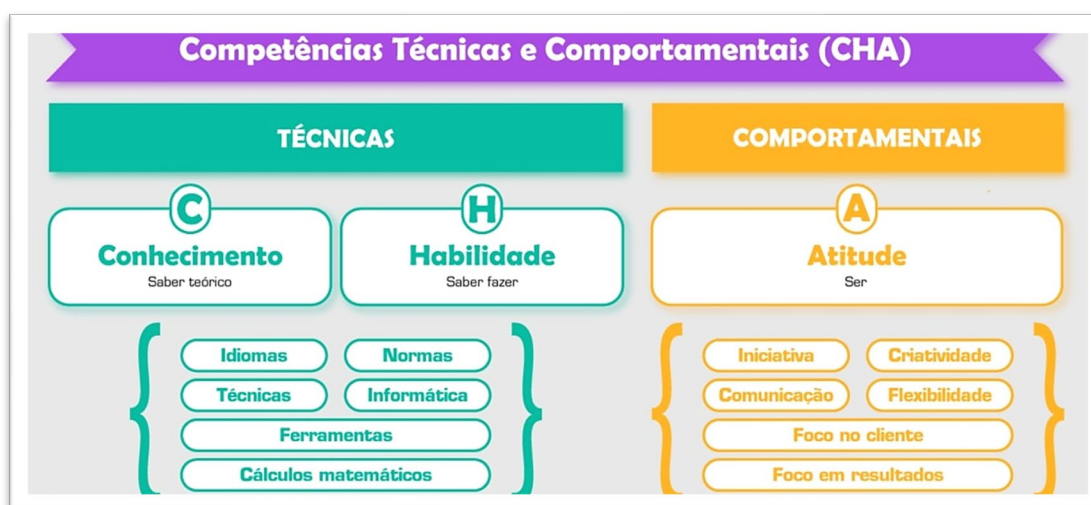
Percebem-se, pelo Quadro 2, as diversas ênfases dadas à questão de competências, trazendo à tona a ação, a aptidão, os resultados, a formação e o desempenho. Fleury e Fleury (2004) propõem que as competências das pessoas podem ser subdivididas em três categorias: para o negócio, técnico-profissionais e sociais. As competências para o negócio envolvem o entendimento dos objetivos, a relação com o mercado, os conhecimentos dos competidores, entre outras. As competências técnico-profissionais englobam o conhecimento do produto, as

finanças, o desenho, entre outras capacidades técnicas. Já as competências sociais abrangem o trabalho em equipe, a comunicação, a liderança, entre outras.

Leme (2005) divide as competências em dois grupos: *hard skills* e *soft skills*. As *hard skills* estão relacionadas a tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. Ressalta-se que essa competência pode ser adquirida por meio de aprendizagem. As *soft skills*, conforme Lapolli (2022), são voltadas para tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e que tem impacto em seus resultados, por exemplo: criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras. Salienta-se que essas competências podem ser desenvolvidas.

A Figura 3 apresenta as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) – as técnicas, voltadas para o conhecimento e a habilidade, e as comportamentais, para a atitude.

Figura 3 – Competências técnicas e comportamentais



Fonte: Fernandes (2023, p.2)

Cabe destacar a opinião de Zabala e Arnau (2010) ao afirmarem que a competência e os conhecimentos não são antagônicos, pois qualquer atuação competente sempre envolve o uso de conhecimentos inter-relacionados às habilidades e atitudes. Observa-se na Figura 4 uma discussão sobre cada um dos elementos do CHA.

Figura 4 – Conceitos do CHA

| Conhecimento   | Habilidade   | Atitude   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• São informações que permitem ao indivíduo entender o mundo ao seu redor (DURAND, 2000).</li> <li>• São os saberes teóricos e práticos que cada pessoa acumula durante a vida, que impactam sobre seu modo de agir, julgar e atuar no meio (BRANDÃO, 2009).</li> <li>• São os saberes teóricos, formalizados e práticos, que podem ser transmitidos e adquiridos tanto no cotidiano social de cada indivíduo quanto na educação formal (MARTINS; ESPEJO, 2015).</li> <li>• São conteúdos sobre um assunto acadêmico e todos que participam do processo de ensino e aprendizagem deste devem compreendê-lo e aplicá-lo na vida real (ZABALA; ARNAU, 2014).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• É a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido por meio da educação formal e experiências de vida ao executar tarefas e solucionar problemas.</li> <li>• É a capacidade das pessoas de resgatarem e utilizarem seus conhecimentos, suas experiências anteriores e as técnicas necessárias para solucionar um problema atual. (BLOOM; ENGLISHART; FURST; HILL; KRATHWOHL, 1979; BRANDÃO, 2009).</li> <li>• São elementos desenvolvidos pelos indivíduos e referem-se à capacidade do profissional de aplicar o conhecimento que possui (MARTINS; ESPEJO, 2015).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• São os atributos interpessoais (comportamento, valores éticos etc.) que estão relacionados ao querer fazer algo.</li> <li>• É o interesse e a determinação de um indivíduo para fazer algo ou assumir determinado comportamento.</li> <li>• São os reflexos da reação positiva ou negativa de um indivíduo a um estímulo (BOWDITCH; BUONO, 1992).</li> <li>• Estão relacionadas ao ato de querer fazer algo (DURAND, 2000).</li> <li>• Está atrelada a disposição, a intenção e/ou ao desejo, fato este que influencia a pessoa a adotar determinado comportamento em relação às demais pessoas, aos objetos e às situações (BRANDÃO, 2009, MARTINS; ESPEJO, 2015).</li> </ul> |

Fonte: GEN Negócios & Gestão (2019, s. p.)

São os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) que formam as competências de uma pessoa, e essas competências geram resultados nos sistemas organizacionais. Dessa forma, Vandergoot *et al.* (2020) reforçam que as competências necessárias aos profissionais, especialmente *soft skills*, não são facilmente desenvolvidas em sala de aula, por meio de cursos, treinamentos ou leituras, ou seja, não podem ser alcançadas com treinamento generalizado, o que ainda ocorre em círculos de negócios. Nesse contexto, percebe-se a importância da valorização do profissional pautada em suas competências, frente às necessidades da organização, que, diante do caminhar dos séculos e das mudanças exercidas no mundo corporativo, exige novas habilidades e competências, mobilizando novos saberes.

Publicado no Fórum Econômico (WEF, 2016), o *Global Challenge Insight Report* elencou, em razão do ritmo acelerado a que os modelos de negócio estão submetidos, as competências essenciais relacionadas com o trabalho (Figura 5).

Figura 5 – Competências essenciais relacionadas com o trabalho



Fonte: *Global Challenge Insight Report* (WEF, 2016, p. 21)

Nesse contexto, Willerding e Lapolli (2020) afirmam que se fazem necessárias ao profissional do século XXI competências fomentadas pelo empreendedorismo na promoção da inovação e do valor para a sociedade. Corroborando, Lima (2022) afirma que mudar de empregado a empreendedor só depende da vontade e da valentia do indivíduo, ou seja, do saber, do saber fazer e do querer saber agir, que diante do mundo corporativo atual refletem-se nas competências empreendedoras.

## 2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Ser empreendedor não se refere somente a acumular conhecimentos, mas a ter atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo, e ainda a focar atividades em que o risco e a capacidade de inovar, de ser persistente e de conviver com a incerteza sejam naturais, independentemente da área em que atua (Dolabela, 2023).

Estudiosos têm abordado o perfil empreendedor de diversas formas: alguns o identificam a partir dos aspectos comportamentais, outros preferem analisar traços ou características de personalidade. Para falar sobre essas várias formas, em especial de competências empreendedoras, é fundamental abordar a pesquisa de David McClelland (1972), psicólogo americano que conduziu pesquisas por 30 anos voltadas



à motivação humana, bem como ao estudo do comportamento empreendedor, atribuindo características empreendedoras pessoais (*Personal Entrepreneurial Characteristics*, ou PECs) essenciais ao empreendedor de sucesso (Krüger; Pinheiro; Minello, 2017).

As características comportamentais empreendedoras desenvolvidas por McClelland (1972) se sobressaem entre as demais em razão do projeto abrangente acerca das habilidades, desenvolvido por meio de uma pesquisa quantitativa de cunho empírico em 34 países, em que foram identificadas inúmeras habilidades comportamentais empreendedoras cruciais aos empreendedores de sucesso. Essa pesquisa acarretou 20 características reunidas em três grupos: sucesso, afiliação e poder. Com o decorrer dos anos, McClelland reorganizou o estudo, e as características foram reduzidas para dez, bem como denominadas “comportamentais empreendedoras” (Krüger; Pinheiro; Minello, 2017). O Quadro 3 mostra as dez características do comportamento empreendedor de McClelland.

Quadro 3 – Dez características do comportamento empreendedor

| <b>Ordem</b> | <b>Características</b>                    | <b>Comportamentos</b>   |
|--------------|---|---|
| 1            | Busca de oportunidade e iniciativa        | Antecipa-se aos fatos e cria oportunidades de negócios.   |
| 2            | Persistência                              | Enfrenta os obstáculos de forma decidida.   |
| 3            | Correr riscos calculados                  | Assume desafios ou riscos moderados e responde pessoalmente por eles.                                 |
| 4            | Exigência de qualidade e eficiência       | Corresponde às expectativas de prazos e padrões de qualidade.   |
| 5            | Comprometimento                           | Compromete-se com o cliente e com o próprio empresário.   |
| 6            | Busca de informações                      | Busca pessoalmente e consulta especialistas.  |
| 7            | Estabelecimento de metas                  | Estabelece metas de longo e curto prazo mensuráveis.  |
| 8            | Planejamento e monitoramento sistemáticos | Planeja e faz o acompanhamento sistematicamente a fim de atingir as metas que se propôs.              |
| 9            | Persuasão e <i>networking</i>             | Sabe persuadir e utiliza sua rede de contatos, atuando para desenvolver e manter relações comerciais. |
| 10           | Independência e autoconfiança             | Busca autonomia em relação às normas e aos procedimentos para alcançar o sucesso.                     |

Fonte: elaborado pela autora com base em McClelland (1972)

Sexton e Bowman (1985), em sua pesquisa, já afirmavam que os empreendedores: 1) tendem a ser tolerantes com situações ambíguas; 2) preferem a

autonomia (a autonomia pode ser descrita como autoconfiança, domínio e independência); 3) resistem à conformidade; 4) são indiferentes interpessoalmente, mas socialmente hábeis; 5) gostam de correr riscos tomando decisões; 6) adaptam-se prontamente à mudança; e 7) têm baixa necessidade de suporte.

Begley e Boyd (1987) examinaram a prevalência de cinco atributos psicológicos em uma amostra de empreendedores estabelecidos. Esses atributos são necessidade de realização, *locus* de controle, propensão a assumir riscos, tolerância à ambiguidade e comportamento tipo A (são pessoas emocionais, ambiciosas, perfeccionistas, extremamente focadas, possuem sensação de urgência, têm competitividade acentuada e polifasia – a habilidade de pensar ou fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo). Essas características são amplamente consideradas pelos autores como marcas da personalidade empreendedora.

Os estudos de McClelland foram aprimorados por outros estudiosos, entre eles Cooley (1990), que desenvolveu seu próprio modelo e, com base em McClelland, trouxe as dez condutas empreendedoras, reunidas em três grupos: conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder (Quadro 4).

Quadro 4 – Dez características/competências do comportamento empreendedor reunidas em três grupos

| <b>Características/competências</b>             | <b>Comportamentos/condutas (definições operacionais)</b>   |
|---|--|
| <b>Planejamento</b>                             |  |
| <b>Estabelecimento de metas</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.</li> <li>• Tem visão de longo prazo, clara e específica.</li> <li>• Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.</li> </ul>   |
| <b>Busca de informações</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.</li> <li>• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.</li> <li>• Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>               |
| <b>Planejamento e monitoramento sistemático</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.</li> <li>• Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.</li> <li>• Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul> |
| <b>Realização</b>                               |  |
| <b>Persistência</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo significativo.</li> <li>• Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</li> </ul>   |
| <b>Comprometimento</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.</li> <li>Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.</li> <li>Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo.</li> </ul> |
| <b>Busca de oportunidades e iniciativa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faz as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias.</li> <li>Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.</li> <li>Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.</li> </ul>   |
| <b>Exigência de qualidade e eficiência</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.</li> <li>Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.</li> <li>Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>                                   |
| <b>Correr riscos calculados</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.</li> <li>Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.</li> <li>Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>   |
| <b>Poder</b>                               |  |
| <b>Persuasão e rede de contatos</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.</li> <li>Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.</li> <li>Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>   |
| <b>Independência e autoconfiança</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.</li> <li>Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.</li> <li>Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>   |

Fonte: elaborado pela autora com base em Cooley (1990)

Já os pesquisadores Man e Lau (2000) categorizaram as competências empreendedoras em seis tipos – oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento – por meio de estudos empíricos entre 1993 e 1999. Tais competências são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorização de competências empreendedoras

| Tipo de competência             | Descrição   |
|---------------------------------|---|
| Competências de oportunidade    | Relacionadas à identificação, à avaliação e à busca de oportunidades de negócios. Um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas. Essa capacidade de visualizar o ambiente, que antecede e ampara o processo de decisão, é fundamental para os empreendedores, que têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo. |
| Competências de relacionamento  | Referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor, que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido em um determinado negócio, os quais estão classificados em três níveis: primários (abrangem os contatos familiares e as pessoas mais próximas); secundários (amizades e grupos sociais: clubes, religião, política, trabalho); e terciários (contatos com um campo de interesse, ocorrem por meio de viagens, cursos, exposições, feiras e congressos).  |
| Competências conceituais        | Dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados. Refere-se também à capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva. Assim, a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora.   |
| Competências administrativas    | Envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tanto, é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, enfim, de administrar o empreendimento e seus funcionários.  |
| Competências estratégicas       | Vinculam-se à escolha e à implementação das estratégias do empreendimento, nas quais os empreendedores visualizam panoramas de longo prazo e objetivos de médio e curto prazos alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas de viabilidade financeira e de mecanismos de controle dos seus resultados.   |
| Competências de comprometimento | Demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrar a dedicação do empreendedor e do seu trabalho árduo, participando de tudo o que acontece na   |

|  |  |
|--|--|
|  | organização, mesmo que em detrimento de sua vida pessoal. Essa competência está relacionada com a capacidade que o empreendedor tem de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou, então, com a disposição de não abandonar o negócio, mesmo quando ocorrem crises setoriais ou na economia. |
|--|--|

Fonte: adaptado de Zampier e Takahashi (2011), com base em Man e Lau (2000)

Ser empreendedor envolve indivíduos com características e habilidades únicas de personalidade (Jarillo, 1989). Essa personalidade única, pautada em suas competências empreendedoras, se dá por seu comportamento, suas características empreendedoras.

A fusão de competências com ações empreendedoras levou à criação do conceito de competência empreendedora definido por Snell e Lau (1994), o qual consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou a ação efetiva do negócio. Para esses autores, a arte de criar e gerenciar um pequeno negócio é relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e às suas características pessoais, e isso se reflete na amplitude de suas ações. Podemos dizer então que nem todo empresário/gestor é empreendedor, e vice-versa, pois são suas competências que o determinam empreendedor ou não.

Baron (1998) apresenta que um número crescente de pesquisadores adotou uma abordagem diferente, enfatizando o papel dos processos cognitivos no empreendedorismo. Tais pesquisadores, segundo Baron (1998), afirmam que os empreendedores muitas vezes enfrentam situações que tendem a sobrecarregar sua capacidade de processamento de informações e são caracterizadas por altos níveis de incerteza, novidade, emoção e pressão de tempo. Juntos, esses fatores podem aumentar a suscetibilidade dos empreendedores a uma série de vieses cognitivos. Vários mecanismos cognitivos podem exercer tais efeitos e não foram previamente considerados em detalhes na literatura sobre empreendedorismo, como:

- ❖ **pensamento contrafactual** – os efeitos de imaginar o que poderia ter sido;
- ❖ **infusão de afeto** – a influência dos estados afetivos atuais nas decisões e nos julgamentos;

- ❖ **estilo de atribuição** – tendências dos indivíduos em atribuir vários resultados a causas internas ou externas;
- ❖ **a falácia do planejamento** – fortes tendências para subestimar a quantidade de tempo necessária para concluir um determinado projeto ou a quantidade de trabalho que pode ser realizado em um determinado tempo;
- ❖ **autojustificação** – a tendência de justificar decisões anteriores, mesmo com resultados negativos.

Chen, Greene e Crick (1998) enriquecem a discussão sobre o viés cognitivo empreendedor ao buscar em sua pesquisa uma característica individual que seja distintamente empreendedora. Os autores propuseram um construto de autoeficácia empreendedora para prever a probabilidade de um indivíduo ser um empreendedor. A autoeficácia empreendedora refere-se à força da crença de uma pessoa de que ela é capaz de desempenhar com sucesso os vários papéis e tarefas do empreendedorismo, isto é, competências multifuncionais.

Krueger, Reilly e Carsrud (2000) afirmam ainda que o empreendedorismo é uma maneira de pensar que enfatiza as oportunidades sobre as ameaças, outro viés cognitivo. Os autores declaram que o processo de identificação de oportunidades é claramente um processo intencional de autodeterminação. A pesquisa de Deci e Ryan (2000) apresenta a teoria da autodeterminação, que sustenta que uma compreensão da motivação humana requer considerarmos as necessidades psicológicas inatas de competência, autonomia e relacionamento, enfatizando que as necessidades especificam as condições necessárias para o crescimento psicológico, a integridade e o bem-estar, fomentando assim a motivação empreendedora.

O desenvolvimento de competências empreendedoras é relacionado com a vontade e a capacidade de aprendizagem do indivíduo. É possível aprimorar características já existentes desenvolvendo habilidades e aptidões voltadas para o empreendedorismo. Assim, a aprendizagem é vista como competência, e o conhecimento, como um recurso especial, sendo ambos os fatores-chave para a atuação na dinâmica organizacional e na sociedade (Antal *et al.*, 2001).

Para Silva e Souza (2021), as transformações não ocorrem somente nas empresas, nas comunidades, nas tecnologias e nos governos, mas também na

maneira como as pessoas são ensinadas. Novas metodologias surgiram, novos meios de comunicação e novas estruturas que visam a promover a eficiência no processo de ensino. Nesse sentido, os autores citam Lackéus (2015), delimitando que a educação empreendedora pode ser disposta em três modalidades de ensino, não excludentes e adaptadas conforme o público de interesse:

**I – ensino sobre o empreendedorismo:** o foco está na apreciação teórica e em seus conteúdos, propiciando as condições para compreender o fenômeno;

**II – ensino para o empreendedorismo:** o intuito é o desenvolvimento das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para os empreendedores iniciais;

**III – ensino por meio do empreendedorismo:** fundamenta-se no processo empreendedor, podendo ser praticado por meio das experiências reais vivenciadas no dia a dia empresarial.

Markman e Baron (2003) sugerem, por meio de sua pesquisa, que, quanto mais próxima for a correspondência entre atitudes, valores, conhecimentos, habilidades e personalidade dos indivíduos, melhor será sua satisfação e seu desempenho no trabalho. E, ainda, quanto mais próxima for a correspondência entre as características pessoais dos empreendedores e os requisitos de ser um empreendedor, mais bem-sucedidos eles serão. Especificamente, argumentam que, na medida em que os empreendedores são elevados em várias dimensões de diferenças individuais, como autoeficácia, capacidade de reconhecer oportunidades, perseverança pessoal, capital humano e social e habilidades sociais, mais próximos estarão da adequação ao empreendedorismo e, conseqüentemente, maior a probabilidade ou a magnitude de seu sucesso.

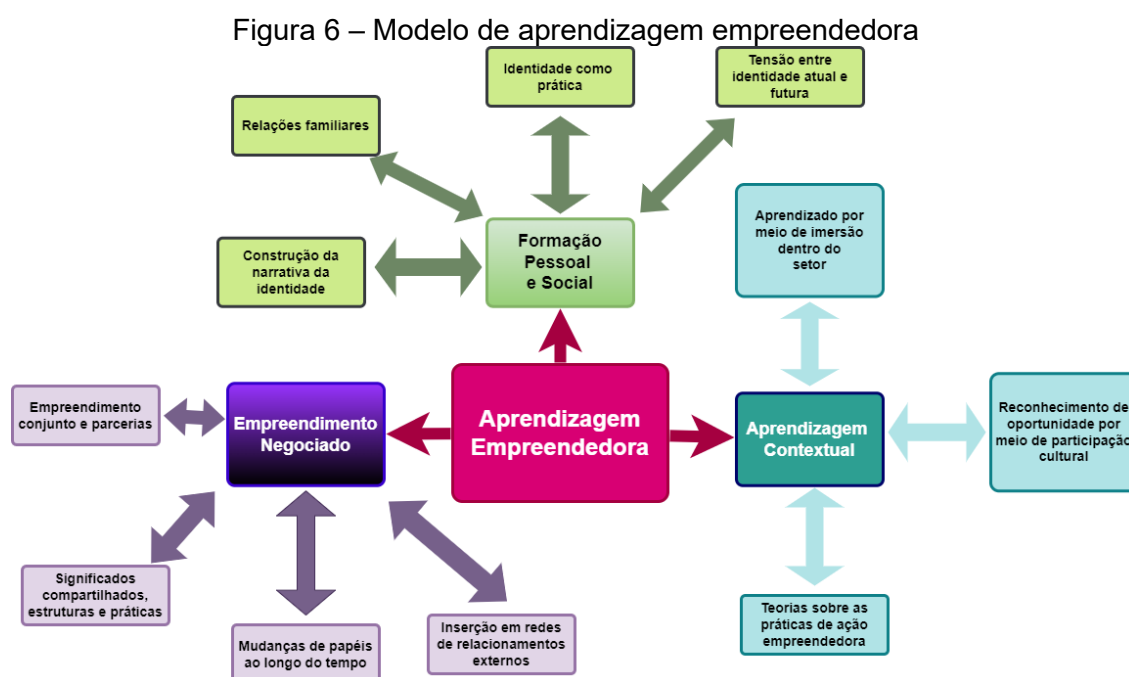
Shane, Locke e Collins (2003) definem empreendedorismo como uma atividade que envolve a descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades para introduzir novos bens e serviços, formas de organização, mercados, processos e matérias-primas por meio de esforços organizados que anteriormente não existiam. Os autores ainda contribuem constatando que o empreendedorismo pode ser explicado considerando indivíduos motivados e oportunidades valiosas por meio: de

processos de descoberta e de exploração de oportunidades; da aquisição de recursos; da estratégia empreendedora; e do processo de organização do empreendimento.

A obtenção do sucesso empreendedor é influenciada pela utilização de uma fusão estratégica das inteligências, chamada de inteligência empreendedora: prática, analítica e criativa. A exploração dessas oportunidades por meio de inovações requer uma mistura de aspectos analíticos, criativos e práticos da inteligência, que, ao serem combinados, constituem a inteligência para o sucesso (Sternberg, 2004).

Com relação à inteligência empreendedora, está relacionada ao potencial do empreendedor de transformar paradigmas. Dessa forma, podemos dizer que as competências empreendedoras são essenciais, pois, conforme Antonello (2005), é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabiliza a um indivíduo imprimir sua visão, suas estratégias e suas ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade, sendo que os empreendedores são figuras essenciais ao processo de desenvolvimento econômico, e seus comportamentos individuais são fundamentais nesse processo. Além da inteligência empreendedora, Baron e Shane (2007) acrescentam a necessidade dos empreendedores de ter a inteligência social.

Conforme já mencionado, as competências empreendedoras podem ser desenvolvidas. Para demonstrar a conexão da aprendizagem com o desenvolvimento das competências empreendedoras, segue a Figura 6.



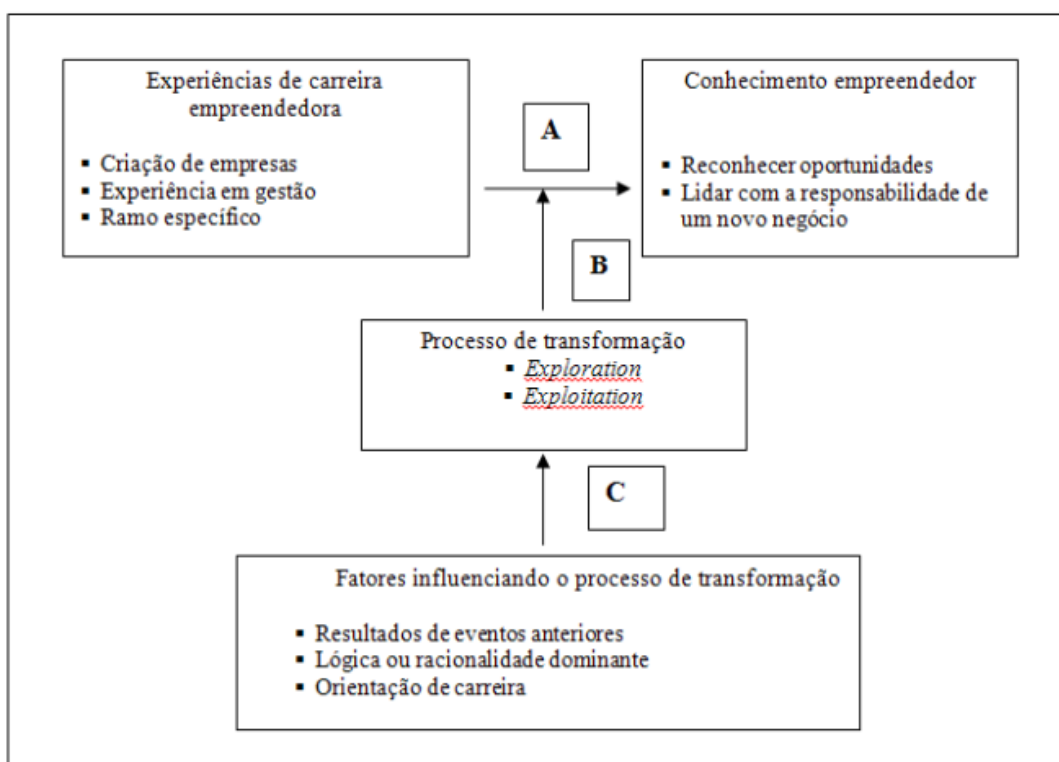
Fonte: elaborado pela autora com base em Zampier e Takahashi (2011)



Zampier e Takahashi (2011) enfatizam que, permeando o tema “competências empreendedoras”, alguns autores têm se preocupado em criar modelos que possibilitem a identificação, por parte dos pesquisadores, de conhecimentos, habilidades, atitudes, enfim, de competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades.

Quanto à aprendizagem, pode-se perceber a interrelação apresentada por Zampier e Takahashi (2011) no modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis



Fonte: Politis (2005, p. 402)

Percebe-se que no modelo de Politis (2005) há uma correlação com os componentes comportamentais do empreendedor enfatizados no estudo de Man e Lau (2000). O referido modelo visa a facilitar a visualização de como se dá o processo de aprendizagem empreendedora. Já o Quadro 6 apresenta os componentes comportamentais presentes nas competências empreendedoras, devidamente categorizadas por Man e Lau (2000).

Quadro 6 – Competências empreendedoras: componentes comportamentais

| <b>Clusters</b>                   | <b>Componentes comportamentais</b>   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Oportunidades</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar = oportunidades de negócios e lacunas de mercado.</li> <li>• Avaliar = mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado.</li> <li>• Buscar = pesquisar oportunidades por meio de pesquisa de mercado/<i>marketing</i>.</li> </ul>   |
| <b>Relacionamento</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir e manter redes de relacionamentos.</li> <li>• Utilizar-se das redes de relacionamentos.</li> <li>• Expor suas habilidades para a mídia para construir imagem.</li> <li>• Comunicar = efetivamente e eficientemente.</li> <li>• Negociar = com sócios ou parceiros.</li> <li>• Administrar conflitos = evitar e resolver os conflitos.</li> <li>• Construir consenso com os parceiros de negócios.</li> </ul>  |
| <b>Conceituais</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar intuitivamente.</li> <li>• Ver por ângulos diferentes = observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.</li> <li>• Inovar = diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.</li> <li>• Avaliar riscos.</li> </ul>   |
| <b>Administrativas</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar as operações e a utilização de recursos.</li> <li>• Adquirir e usar recursos de forma eficiente.</li> <li>• Liderar empregados.</li> <li>• Motivar empregados para atingirem as metas.</li> <li>• Delegar responsabilidades para profissionais capacitados.</li> <li>• Controlar.</li> </ul>   |
| <b>Estratégicas ou Emergentes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter visão abrangente e de longo prazo.</li> <li>• Estabelecer e avaliar metas.</li> <li>• Fazer uso dos recursos e das capacidades da empresa.</li> <li>• Realizar mudanças estratégicas.</li> <li>• Definir e avaliar o posicionamento em um nicho de mercado.</li> <li>• Executar as metas estabelecidas.</li> <li>• Usar táticas frente aos clientes e competidores.</li> <li>• Estimar a viabilidade financeira da implementação das estratégias.</li> <li>• Monitorar os resultados da implementação das estratégias.</li> </ul> |
| <b>Comprometimento</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o compromisso com o negócio.</li> <li>• Comprometer-se com metas de longo prazo.</li> <li>• Dedicar-se ao trabalho.</li> <li>• Ser responsável pela atuação dos empregados.</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer-se com crenças e valores.</li> <li>• Comprometer-se com os próprios interesses.</li> <li>• Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.</li> </ul> |
|--|---|

Fonte: adaptado de Man e Lau (2000, p. 240).

Man e Lau (2000) consideram o pressuposto de que competências consistem no resultado do processo de aprendizagem empreendedora e podem ser mais bem compreendidas por meio da análise das experiências e dos conhecimentos do empreendedor. Nessa análise, as competências de oportunidades e as competências administrativas resultam do processo de transformar em conhecimento as experiências da carreira do empreendedor. Afirmam ainda que esse processo de transformação de experiências da carreira em conhecimento pode ocorrer por meio da *exploration* – exploração, busca de novas possibilidades – ou da *exploitation* – exploração ou aproveitamento de velhas certezas empreendedoras, dependendo do estilo e das escolhas dos empreendedores envolvidos nesse processo. Independentemente do modo de transformação escolhido pelo empreendedor, haverá fatores que influenciarão nesse processo; entre eles, seus sucessos ou insucessos, sua lógica dominante e sua orientação de carreira.

Fini *et al.* (2012), em sua pesquisa, reconhecem que as atividades empresariais empreendedoras geralmente ocorrem como resultados de comportamentos, habilidades e atitudes (CHA) provindos dos indivíduos empreendedores. Os autores explicam que a capacidade dessas empresas de se engajarem em ações empreendedoras surge da motivação específica da situação, das habilidades individuais e do dinamismo ambiental percebido pelos empreendedores.

Segundo Soares (2017), nas competências estratégicas, os empreendedores devem estar preparados para a percepção de tendências emergentes no ambiente organizacional, ter conhecimento de diversas informações para conseguir direcionar e perceber as forças ambientais. Para o autor, as competências estratégicas apontam como essenciais para uma alta produtividade: a priorização do planejamento e da gestão por resultados; e o uso eficaz da capacidade de produzir relevantes produtos de alta qualidade. Afirmam ainda que mudanças necessárias despontam para encarar

as transformações ambientais e para adotar táticas a fim de enfrentar os clientes e os concorrentes.

O Quadro 7, criado por Ruppenthal e Cimadon (2012), visa a apresentar um conjunto de ações e de objetivos desejáveis que colaboram para a aquisição de competências empreendedoras.

Quadro 7 – Competências, ações e objetivos desejáveis para a aquisição de competências empreendedoras

| COMPETÊNCIAS                            | AÇÕES   | OBJETIVOS   |
|---|---|---|
| <b>Visão adequada de si e do mundo</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar <i>feedback</i>.</li> <li>• Orientação profissional.</li> </ul>   | Desenvolver e apurar o senso crítico. Aumentar o grau de percepção assertiva. Favorecer julgamentos e decisões adequados.   |
| <b>Conhecimento do setor de atuação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em cursos, feiras e eventos.</li> <li>• Leituras especializadas.</li> <li>• Experiências anteriores.</li> </ul>   | Aumentar as capacidades atuais e desenvolver novas capacidades. Ampliar rede de contatos. Implantar melhorias.  |
| <b>Motivação</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a consciência da importância do que faz, para si e para seu sistema de relações.</li> </ul>  | Melhorar a autoestima e o conceito de si. Aumentar a autoconfiança. Energização.  |
| <b>Energia</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar a realização de tarefas estimulantes e desafiadoras.</li> <li>• Cuidar da saúde.</li> </ul>  | Promover alegria no trabalho. Aumentar a disposição para esforços prolongados. Maior disposição para participar de situações que permitam expandir a rede de contatos.  |
| <b>Liderança</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de capacitações com enfoque em liderança e comunicação.</li> <li>• Leituras especializadas.</li> </ul>  | Compreender o que é a liderança eficaz. Adotar o estilo adequado de liderança situacional. Aumentar a capacidade de persuasão.  |
| <b>Sistema de relações</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal.</li> </ul>   | Desenvolver a empatia e a capacidade de se relacionar com pessoas e grupos de pessoas. Evitar dispêndio de energia. Melhorar a autoestima.  |
| <b>Inteligência do empreendedor</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar rede de contatos.</li> <li>• Conhecer o negócio com o qual está envolvido.</li> <li>• Desenvolver atividades que estimulem o raciocínio, a memória e os processos cognitivos.</li> </ul> | Desenvolver as habilidades intelectuais. Ampliar a base de conhecimentos. Desenvolver um estilo de pensar criativamente. Tornar o ambiente de trabalho um local criativo. Adquirir uma personalidade empreendedora. Motivar-se intrinsecamente. |

Fonte: Ruppenthal e Cimadon (2012, p. 147)

Conforme Ruppenthal e Cimadon (2012), o empreendedor é todo indivíduo que implementa ações ou concebe métodos para desenvolver ou fomentar serviços, produtos ou qualquer atividade administrativa. Por meio de suas ações, são inovadores, capazes de modificar contextos.

Complementando, são pessoas que têm iniciativa e paixão pelo que fazem, têm criatividade para utilizar os recursos disponíveis, transformam o ambiente social e econômico do lugar onde vivem e aceitam correr riscos mediante a possibilidade de fracasso (Baggio; Baggio, 2014).

O mercado é competitivo, demandando criatividade e inovação, exigindo que o empreendedor seja um agente transformador e dando importante suporte para o desenvolvimento organizacional (Panisson; Willerding; Lapolli, 2018). Willerding, Fossari e Gomes Júnior (2018, p. 33) corroboram afirmando que “o autoconhecimento potencializa o indivíduo para lidar com maior propriedade na desmistificação de cenários mais complexos e dinâmicos, na mobilização para o aperfeiçoamento e na internalização de novas competências e capacidades frente às suas limitações”.

Shir, Nikolaev e Wincent (2019) sugerem que os ganhos de bem-estar oriundos das atividades empreendedoras decorrem, em grande parte, da liberdade e da oportunidade que tais atividades concedem para organizar e exercer a agência, o que, por sua vez, aumenta o aprendizado e a competência dos indivíduos e os ajuda a cultivar relacionamentos mais significativos com os outros.

Para Amaral (2019), é essencial para a organização que o empreendedor a administre de forma correta – apesar de que, por vezes, o empreendedor é confundido com a figura do gestor, mas nem todo empreendedor é um gestor; é preciso ter comportamento empreendedor. Hmieleskii e Sheppard (2019) demonstram em seu estudo que a criatividade exige o exercício do livre-arbítrio e desafia o *status quo*, enquanto o trabalho em equipe está intimamente ligado ao comportamento comunitário, que envolve lealdade e dedicação aos outros. Os autores enfatizam que a criatividade e o trabalho em equipe são fundamentais para o processo de lançamento e desenvolvimento de um novo empreendimento e suas respectivas ações empreendedoras.

Kracik *et al.* (2020) descrevem que as características empreendedoras são sinais distintivos da personalidade de um indivíduo. Já Nascimento (2020), com base

em uma revisão integrativa da literatura entre diferentes estudos, destaca 15 características empreendedoras, apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Características empreendedoras destacadas

| Característica empreendedora  | Definições e perspectivas   |
|---|---|
| <b>Criatividade</b>   | Uma qualidade pessoal a ser desenvolvida, presente no empreendedor, fortemente associada à inovação. Na perspectiva da visão, é a capacidade de ver oportunidades ao olhar e desenvolver algo novo para os problemas. Na perspectiva do pensar, está relacionada ao pensamento lateral, de perceber, conceber e construir ideias que excedem ou substituem algo estabelecido. A criatividade também está presente nas organizações, podendo ser um importante fator de sucesso.   |
| <b>Assunção de riscos</b>   | Apesar de diversas características empreendedoras, o tema comum na literatura é a assunção de riscos, que tem a ver com a orientação de uma pessoa para arriscar em contextos de decisões incertas, uma vez que o empreendedor não tem certeza de que dará certo. No entanto, o empreendedor não deve ser avesso a correr riscos. Essa característica está relacionada com a independência, a autoconfiança e a busca de informação.  |
| <b>Autoconfiança</b>  | Refere-se à autoconfiança dos indivíduos que tendem a criar novos negócios e soluções em acreditar que são capazes de atingir seus objetivos. É uma característica tipicamente relacionada aos empreendedores. É improvável que os empreendedores pudessem fazer sucesso se tivessem baixa confiança. Nos empreendedores, atua em conjunto com sentimentos positivos de autoestima e de competência. Essa característica, juntamente com <i>locus</i> de controle interno, é um bom indicador de comportamento empreendedor.  |
| <b><i>Locus</i> de controle interno (senso de controle pessoal)</b> | É a percepção do indivíduo de sua capacidade em controlar os acontecimentos da vida e de que os resultados dos eventos dependem de sua própria ação e de seu comportamento. Essa característica está presente nos empreendedores – normalmente, é mais elevada nos empreendedores do que nos não empreendedores. Contrasta com o <i>locus</i> de controle externo, definido como a percepção de que os resultados são independentes de suas próprias ações e de que têm a ver com, por exemplo, a sorte, o acaso e o destino. Planejamento sistemático e monitoramento. |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Liderança</b>                  | Uma propensão para o empreendedorismo, característica associada com empreendedores quanto à motivação, à orientação e à condução de seus liderados. Também representa uma qualidade fundamental para o alcance dos objetivos empresariais e organizacionais. A liderança está relacionada com a autoconfiança.  |
| <b>Necessidades de realização</b> | Com base na teoria de McClelland, a necessidade de realização é uma força motriz psicológica por trás da ação humana, fator que influencia no comportamento empreendedor. Trata-se do impulso que obriga o empreendedor a lutar pelo sucesso e pela perfeição. É uma característica presente em todas as pessoas, porém é muito elevada nos empreendedores e os difere dos não empreendedores. Em particular, é uma característica positivamente correlacionada com o sucesso do negócio.   |
| <b>Motivação</b>                  | Nos empreendedores, normalmente se relaciona à automotivação direcionada para desenvolver e promover negócios, atuando junto com a necessidade de realização. Consiste nas razões e nas introspecções pelas quais os empreendedores atuam em alguns aspectos e tomam certas decisões.   |
| <b>Tolerância de ambiguidades</b> | É o esforço para superar situações em que não há informação suficiente, em momentos instáveis e imprevisíveis, e, mesmo assim, tentar ter sucesso. É uma característica associada a empreendedores e empresários bem-sucedidos em cenários de incerteza. A tolerância de ambiguidades, juntamente com o <i>locus</i> de controle interno e a assunção ao risco ( <i>liber</i> ), é uma característica que diferencia os empreendedores. O estudo de Gürol e Atsan (2006) com universitários constatou que estudantes com inclinação empreendedora possuem baixos níveis dessa característica, indicando que pode ser desenvolvida pela experiência. |
| <b>Responsabilidade</b>           | Uma característica empreendedora em que o empreendedor percebe e aceita que seu comprometimento tem consequências em seu próprio desempenho.  |
| <b>Independência</b>              | A sensação de controle de seu próprio destino, autonomia, com ganhos mais elevados e possibilidades de viagens. Para o empreendedor, assim como a autoconfiança, a independência torna-se mais importante ao longo do tempo, podendo afetar e determinar suas atividades empreendedoras.  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Rede de contatos<br/>(networking)</b> | Capacidade de gerenciar uma boa relação com outras pessoas, obtendo e compartilhando informações e aconselhamentos, incentivando as chances de sucesso empreendedor. Também é reconhecida como uma habilidade empreendedora que está relacionada a práticas gerenciais e comportamentais. |
| <b>Intenção empreendedora</b>            | A intenção empreendedora é definida como uma descrição cognitiva das ações que serão feitas por um indivíduo para estabelecer um novo negócio.  |
| <b>Mente aberta</b>                      | Como o próprio nome indica, é estar atento ao novo.   |
| <b>Pragmatismo</b>                       | Uma característica muito atribuída aos empreendedores interessados em consequências práticas ou efeitos reais.  |
| <b>Ser visionário</b>                    | Representa o olhar para o futuro. Empreendedores com essa característica são guiados por essa visão em seus esforços para expandir seus negócios. Essa visão pode ser de curto, médio ou longo prazo.   |

Fonte: adaptado de Nascimento (2020, p. 44-45)

Borges (2022) corrobora enfatizando que, após os estudos de McClelland, surgiram diversas publicações que descrevem características/competências empreendedoras. As mais comuns são: inovação; liderança; riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidade para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento em longo prazo; tolerância à ambiguidade e à incerteza; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade a outros; agressividade; tendência a confiar nas pessoas; dinheiro como medida de desempenho.

Liao, Nguyen e Caputo (2022) afirmam que a atitude pessoal e a autoeficácia desempenham um papel vital na previsão da intenção empreendedora e que as características demográficas (como idade, gênero e escolaridade) moderam significativamente a relação entre antecedentes cognitivos e intenção empreendedora. Indicam que os homens tendem a adotar mais comportamentos empreendedores do que as mulheres, que indivíduos mais velhos com atitudes mais positivas têm maior propensão a iniciar empreendimento do que os mais jovens e que aqueles com nível de escolaridade superior tendem menos ao autoemprego.

Diante dos diversos estudos e formas de categorização, para Dornelas (2023), os empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas com características



especiais, que são visionárias, questionam, ousam, querem algo diferente, fazem acontecer, ou seja, que empreendem. O autor enfatiza que os empreendedores são pessoas diferenciadas, com uma motivação singular, gostam do que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidos e admirados, referenciados e imitados, querem deixar um legado.

O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador/gestor tradicional, apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Características e atitudes comuns aos empreendedores

|  |   |
|--|---|
| <b>São visionários</b>                                   | Eles têm a visão de como será o futuro para os negócios em que estão envolvidos e para as suas vidas; e, o mais importante, eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.   |
| <b>Sabem tomar decisões</b>                              | Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para o seu sucesso. Além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.  |
| <b>São indivíduos que fazem a diferença</b>              | Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, tornando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que ajudam a colocar no mercado.   |
| <b>Sabem explorar ao máximo as oportunidades</b>         | Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas em que não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade por meio de dados e informação. O empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado por meio de uma oportunidade identificada. É aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta. |
| <b>São determinados e dinâmicos</b>                      | Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.  |
| <b>São otimistas e apaixonados pelo que fazem</b>        | Eles adoram o seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem como ninguém como fazê-los.   |
| <b>São dedicados</b>                                     | Eles se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.   |
| <b>São independentes e constroem seu próprio destino</b> | Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos.   |

|   |  |
|---|--|
| <b>São líderes e formadores de equipe</b>       | Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus subordinados, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento. |
| <b>São bem relacionados (<i>networking</i>)</b> | Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.   |
| <b>São organizados</b>                          | Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.   |
| <b>Planejam, planejam, planejam</b>             | Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de suas atividades no negócio em que estão envolvidos, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a superiores e a definição das estratégias de <i>marketing</i> para novos produtos/serviços etc., sempre tendo como base a forte assimilação da visão da corporação para a qual trabalham.                              |
| <b>Possuem conhecimento</b>                     | São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, de cursos ou mesmo de conselhos de pessoas que já passaram por posições similares na empresa, fora dela, em outras empresas etc.                  |
| <b>Assumem riscos calculados</b>                | Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E, para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.  |
| <b>Criam valor para a sociedade</b>             | Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade por meio da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.  |

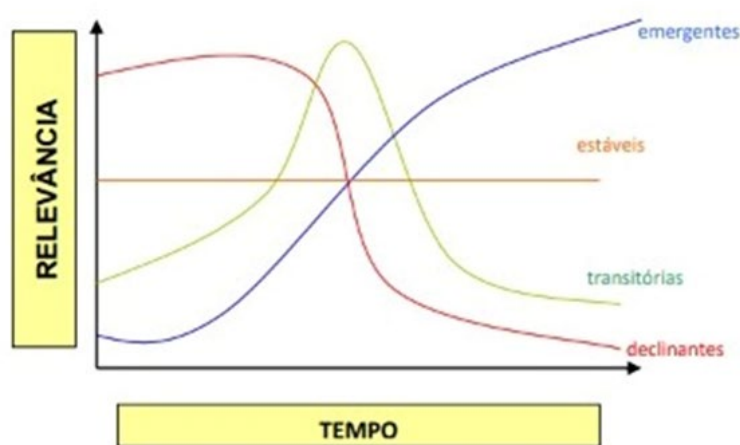
Fonte: adaptado de Dornelas (2023, p. 63-64)

É incontestável a importância de pessoas com competências empreendedoras no mercado corporativo, pois são elas que impulsionam a economia, fomentando a geração de novos trabalhos, transformando o mercado por meio de seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes. Com o início do século XXI e suas transformações, é fundamental que o empreendedor amplie suas competências, despontando tanto econômica quanto socialmente, isto é, de forma emergente.

### 2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES

As competências se comportam, em termos temporais, de acordo com as inovações tecnológicas e as mudanças estratégicas corporativas. São classificadas conforme a relação entre a dinâmica do ambiente organizacional e a qualificação profissional, diante da sua relevância e importância em um determinado contexto ao longo do tempo. Já em 1993, Sparrow e Bognanno abordaram em suas pesquisas o ciclo de vida das competências, dividindo-as em emergentes, estáveis, transitórias e declinantes (Figura 8).

Figura 8 – Ciclo de vida das competências



Fonte: Sparrow e Bognanno (1993, p. 62)

Sparrow e Bognanno (1994) e Nisembaum (2001) descrevem as competências como estáveis, transicionais (ou transitórias), declinantes e emergentes, apresentadas no Quadro 10, formando o ciclo de vida das competências.

Quadro 10 – Classificação de competências pelo ciclo de vida

| Tipos                        | Descrição  |
|------------------------------|--|
| Estáveis                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquelas que permanecerão tão importantes no futuro quanto são importantes no presente. Representam o cerne dos processos de negócio e permanecem relevantes ao longo do tempo, e devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.</li> <li>• Competências que permanecem relevantes ao longo do tempo.</li> </ul> |
| Transicionais (transitórias) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• São aquelas competências que, embora essenciais em alguns momentos, não estão diretamente relacionadas ao negócio, não são diretamente relevantes para o trabalho nem enfatizadas na estratégia da organização, mas são fundamentais para a gestão de processos de mudança.</li> </ul>  |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências que se fazem importantes apenas em momentos críticos, de crises e transições.</li> </ul>   |
| Declinantes       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• São as competências que tiveram grande importância na vida organizacional em um passado recente, mas que estão se tornando cada vez menos relevantes devido a mudanças nas estratégias da organização, na tecnologia ou na natureza do trabalho.</li> <li>• Declinantes são aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro.</li> </ul> |
| <b>Emergentes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• São aquelas competências que, apesar de não serem relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro a partir da estratégia definida pela empresa.</li> <li>• Emergentes são aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro.</li> </ul>   |

Fonte: adaptado de Cardoso Filho e Araújo Júnior (2016); Nisembaum (2001); Pires *et al.* (2005); Sparrow e Bognanno (1994).

Dessa forma, percebe-se que as competências emergentes (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que terão relevância no ambiente profissional do futuro) passam a ser importantes para ajustar a mão de obra às demandas do mercado corporativo em expansão, impactando diretamente o surgimento de empreendedores e de seus empreendimentos.

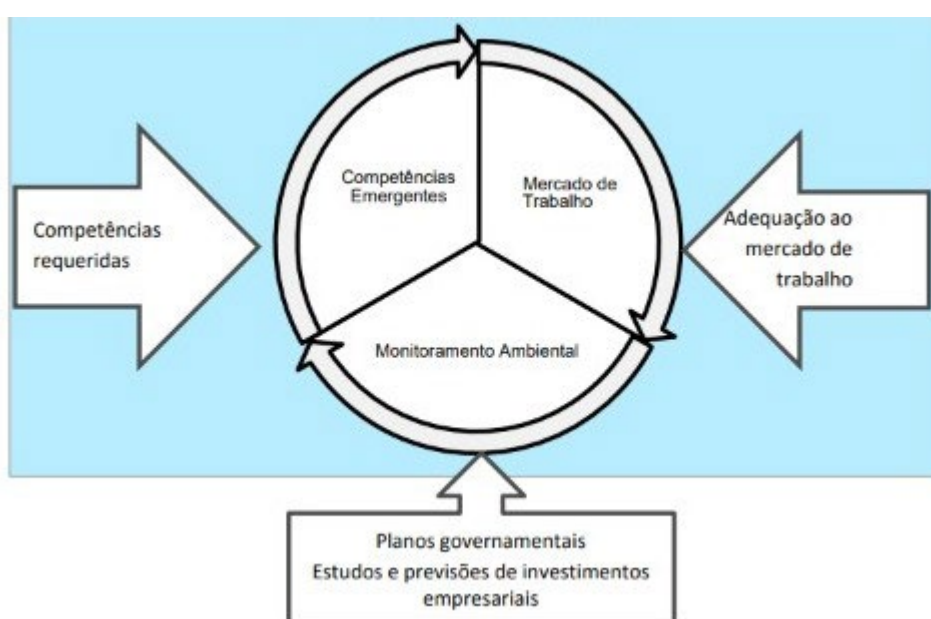
Nesse sentido, constata-se que, em uma sociedade cada vez mais competitiva, modelos tradicionais de qualificação profissional vêm sendo substituídos por modelos de competências. Nessa perspectiva, já em 2003, Zarifian (2003, p. 37-38) afirmava [...] a competência é uma nova forma de qualificação ainda emergente. É uma maneira de qualificar [...]. Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação [...].

Corroborando essa ideia, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2014, afirmava que as competências se transformaram na moeda global do século XXI:

Sem investimento adequado em competências, as pessoas permanecem às margens da sociedade, o progresso tecnológico não se traduz em crescimento econômico e os países não podem competir em uma sociedade mundial que se baseia cada vez mais no conhecimento. Mas essa “moeda” perde valor à medida que evoluem as exigências dos mercados de trabalho e as pessoas perdem as competências que não utilizam. As competências não se traduzem automaticamente em empregos (OCDE, 2014, p. 3).

Visando a promover a prospecção de competências emergentes, a Figura 9 a seguir representa uma abordagem proposta por Cardoso Filho (2015), focada no monitoramento proativo do ambiente de negócios, para analisar sinais que apontem para a necessidade de competências emergentes alinhadas ao mercado de trabalho futuro, com vistas ao desenvolvimento socioeconômico de indivíduos, regiões e territórios.

Figura 9 – Abordagem de prospecção de competências emergentes



Fonte: Cardoso Filho (2015, p. 15)

Cardoso Filho (2015) enfatiza ainda que a abordagem proposta na Figura 9 trata de aprimorar cenários e implementar ações, de modo que parcelas cada vez mais amplas da população possam participar e beneficiar-se do processo de crescimento econômico de sua região ou seu território. Entretanto, o autor enfatiza que, ao mesmo tempo, a competição globalizada e a falta de mão de obra qualificada, em determinadas regiões ou territórios, para atender às demandas e às necessidades de setores econômicos em crescimento ou em transformação refletem-se em “apagões da mão de obra” (oferta limitada ou inexistência de profissionais em diversas áreas, dos mais diversos níveis de escolaridade), comprometendo iniciativas empresariais de crescimento e de expansão de negócios e iniciativas governamentais de desenvolvimento socioeconômico, um problema atual.

Nesse sentido, para raciocinar de forma criativa e gerar valor, é necessário que o empreendedor compartilhe suas ideias com seus interagentes (equipes) como forma de suprir suas necessidades na condução dos projetos (Silva; Sanches, 2015). Entretanto, habilidades desenvolvidas, como flexibilidade cognitiva e visão compartilhada, são respectivamente consideradas competências emergentes (Frederiksen; Knudsen, 2017).

Colaborando para o tema, Erol *et al.* (2017) destacam que os novos profissionais deverão desenvolver competências específicas, a fim de lidar com os novos desafios mercadológicos. Assim, em razão da complexidade da inovação decorrente da junção de múltiplas tecnologias, será necessário repensar o perfil dos novos profissionais, bem como as competências daqueles que se encontram inseridos no mercado.

Blignaut e Botha (2022) relacionam as 12 competências empreendedoras emergentes em evidência na era atual da Quarta Revolução Industrial, também chamada de Indústria 4.0, que são:

1. capacidade de decisão;
2. proatividade;
3. habilidades de liderança;
4. capacidade de rede;
5. capacidade cognitiva;
6. resolução de problemas;
7. resolução criativa de problemas e imaginação;
8. inovação/innovando;
9. criação de valor;
10. resiliência;
11. atitude positiva;
12. reconhecimento de oportunidade.

As competências empreendedoras emergentes relacionadas por Blignaut e Botha (2022) estão alinhadas à transformação digital pautada na Quarta Revolução Industrial. Essa transformação requer competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*).

No que se refere à resolução de problemas complexos, Kahane (2008) faz uma classificação em três tipos de problemas que possuem resoluções complexas:

- Problemas dinamicamente complexos: acontecem quando a causa e o efeito do problema estão afastados no tempo e no espaço dificultando assim a compreensão do problema para quem o encara diretamente e muitas vezes consegue-se visualizar apenas o efeito.
- Problemas generativamente complexos: são problemas que estão tomando formas e rumos desconhecidos, estão fora da normalidade, são novidade e imprevisíveis.
- Problemas socialmente complexos: são casos em que os atores envolvidos veem o problema de forma diferente, possuem conceitos, valores e princípios que muitas vezes são opostos fazendo com que os problemas fiquem emperrados.

Para Fernandes (2023) o pensamento analítico é uma maneira cautelosa e dedutiva de pensar, onde a análise de dados e a lógica atuam juntas para a tomada de decisão. Esse tipo de pensamento usa indução e experimento, além de técnicas de pesquisa e análise, significando que quem possui um pensamento analítico não toma decisões por impulso ou pela emoção, mas pela lógica e analisando todas as informações. Outra característica do pensamento analítico é que ele compartimentaliza ideias e problemas a fim de entender o todo por meio de pequenos pedaços. Ou seja, para resolver um problema, o pensamento analítico não busca a solução do todo, mas uma solução para cada pequeno pedaço daquele problema.

Nesse contexto Fernandes (2023) apresenta as etapas que compõem o pensamento analítico:

- Identificar possíveis problemas e desafios;
- Criar perguntas que ajudem a entender melhor o problema identificado;
- Colher a maior quantidade possível de informações e dados sobre o problema,
- Prestar atenção às informações que faltam sobre o problema;
- Verificar todas as suposições sobre a solução;
- Analisar o que levou às suposições sobre a solução porque o problema pode estar nelas;

- Compreender o ponto de vista dos envolvidos no problema porque isso também influencia no problema;
- Pensar nas implicações desse problema, nas consequências da solução e o que a decisão vai acarretar.

Já no que tange à competência empreendedora emergente do planejar estrategicamente, os autores Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o pensamento estratégico é o processo cognitivo que pode e deve proceder às decisões estratégicas e ações. Para os autores, o pensamento estratégico ocorre quando uma pessoa contempla o futuro de uma organização, tendo em consideração as suas variáveis ambientais e de competência. Nesse mesmo sentido, Goldman, Cahill e P. Filho (2009, p. 406) assim definem o termo:

O pensamento estratégico é a atividade do indivíduo de pensar nos benefícios das organizações. O seu objetivo é descobrir estratégias competitivas para posicionar a organização significativamente diferente do presente. Pensar estrategicamente não é o mesmo que preparar um plano estratégico, com uso de táticas e detalhes para atingir metas e objetivos. O pensamento estratégico é o pensar que contribui para o amplo, para conceitos fundamentais que focalizam a direção futura de uma organização com base no ambiente, antecipando suas condições. (Goldman, Cahill e P. Filho; 2009, p. 406)

Kich e Pereira (2014) enfatizam quanto à competência “pensamento estratégico”, vinculando-a aos processos de mudança e aprendizado organizacional; e são as organizações que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade, em todos os níveis organizacionais, formando uma “mente coletiva” capaz de pensar de forma sistêmica.

Para Carvalho e Abreu (2014) a memória de trabalho desdobra-se sobre o tempo para reter na mente o que aconteceu no passado, estabelecendo relações com o que acontece no presente e o que poderá acontecer no futuro. Tal habilidade relaciona-se com associações, reordenações e atribuições que dão sentido às experiências de vida.

No que se refere à competência empreendedora emergente “coragem”, segundo Nunes e Mello (2018) ter coragem para correr riscos é arriscar-se e faz parte do ato de empreender. Ressaltam que correr riscos é diferente de correr perigo, o que denota que empreender é um ato de coragem, que envolve planejamento prévio.

Já Silva (2018) define a competência “multifuncionalidade” como a capacidade de uma pessoa em exercer mais de uma função dentro da empresa, ou



seja, agregar mais competências naquilo que desempenha ou na sua formação profissional. O autor constata que estamos na era da qualidade total, da boa comunicação, da competitividade e da globalização. O SEBRAE-ES (2022) afirma que as mulheres têm uma grande capacidade para terem multifoco, ou seja, conseguem lidar melhor com diversas demandas que tomam seu tempo e atenção, atuando muito bem em multitarefas.

No que se refere à visão sistêmica ou holística, outra competência empreendedora emergente, Chiavenato (2009, p. 125) afirma: “Visão sistêmica ou holística: é a abordagem total e integrada da empresa, isto é, a visão do conjunto. [...] Os órgãos são os subsistemas que devem ser integrados entre si para o pleno alcance dos objetivos empresariais.”

Nessa perspectiva, Lapolli (2022) traz em sua pesquisa 34 competências comportamentais (*soft skills*) essenciais para os profissionais da Indústria 4.0 (Quadro 11).

Quadro 11 – *Soft skills* para a Indústria 4.0

| <b>Soft skills</b>                          |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Comprometimento e cooperação                | Domínio de idiomas                |
| Trabalho em equipe                          | Liderança                         |
| Compartilhamento de conhecimento            | Gestão e autogestão               |
| Trabalhar sob pressão                       | Aprendizagem continuada           |
| Tolerância à ambiguidade                    | Motivação para aprender e ensinar |
| Iniciativa                                  | Multidisciplinaridade             |
| Comunicação em rede                         | Trabalhar em rede de contatos     |
| Conformidade                                | Organização                       |
| Resolução de conflitos                      | Resolução de problemas complexos  |
| Criatividade                                | Habilidades de pesquisa           |
| Pensamento crítico                          | Autogerenciamento                 |
| Tomada de decisão                           | Habilidades sociais               |
| Orientação à eficiência com foco no cliente | Pensamento estratégico            |
| Pensamento empreendedor                     | Mentalidade sustentável           |
| Independência                               | Proatividade                      |
| Consciência intercultural                   | Adaptabilidade                    |
| Espírito globalizado                        | Inovação                          |

Fonte: adaptado pela autora de Lapolli (2022, p. 98)

É com esse cenário que todo profissional se depara, independentemente de sua atuação. As competências técnicas, conforme mencionado anteriormente, são de fácil aquisição, mas as comportamentais, especialmente as empreendedoras, são construídas, lapidadas ao longo das vivências profissionais, imprescindíveis para o sucesso na caminhada do profissional no mercado do século XXI.

## 2.4 PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE

Antes do século XXI, superada a concepção sobrenatural de saúde e de enfermidade, concebia-se saúde como a ausência de enfermidade (doença, deficiência, invalidez), conforme o Ministério da Saúde (2022). Esse estado revelava o equilíbrio do organismo, com referência aos seus meios interno e externo. Gozar de saúde significava não padecer de enfermidade, estar em harmonia consigo mesmo e com o meio. Porém, a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1946, definiu saúde como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de doença ou de enfermidade.

Por meio dos avanços tecnológicos ocorridos nos últimos tempos, muitas mudanças radicais aconteceram no modo e no estilo de vida da população. Tal fator influenciou significativamente na elevação da expectativa de vida das pessoas quando associado com a evolução tecnológica na assistência à saúde (Marcon *et al.*, 2004).

Para Bernardes, Guareschi e Medeiros (2005), a saúde, diferentemente do que muitos pensam, acreditam ou defendem, não pode ser apreendida como um fenômeno abstrato, nem mesmo como algo concreto ou atingível. Enquanto um fenômeno ampliado, ela envolve modos de ser e de produzir e/ou recriar a vida em sua singularidade e multidimensionalidade. Nessa perspectiva, é preciso questionar os discursos que privilegiam o conceito de saúde somente pela sua dimensão biológica, assegurando uma concepção fragmentada do ser humano, bem como o caráter impositivo e normativo dos modos de intervir na realidade dos indivíduos e das comunidades.

Segundo Andrade (2006) e Menicucci (2009), estudiosos subsidiados pela crítica e pela reflexão questionam o conceito de saúde como completo bem-estar e o consideram utópico, visto que essa ideia induz a uma condição de equilíbrio, a qual é contraditória aos movimentos antagônicos que impulsionam novos modos de viver saudável, mesmo que em uma condição de doença. O processo de viver com ou sem saúde não se reduz, portanto, a uma evidência orgânica, natural e objetiva ou a um estado de equilíbrio, mas está intimamente relacionado às características de cada contexto sociocultural e aos significados que cada indivíduo atribui ao seu processo de viver. As discussões travadas em torno do processo saúde-doença têm gerado, sob um enfoque reducionista, a tendência natural de pensar que a saúde significa a

ausência de doença, ou seja, a saúde como sinônimo de evidências objetivas associadas à ideia de que o corpo/físico está ou não funcionando adequadamente.

Nesse cenário, percebe-se a necessidade do autocuidado como prática primordial para a manutenção e as melhorias em saúde. O autocuidado também se define como um componente do modo de viver das pessoas, em que o comportamental se reflete na forma de interação com o contexto social (Baquedano *et al.*, 2010). A OMS aconselha a educação do autocuidado como meio de prevenção e de tratamento das doenças crônicas, gerenciamento e suporte para habilidades de autocuidado que vão conseqüentemente resultar em um melhor convívio com a doença. Desse modo, é utilizado como uma estratégia de redução de custos em saúde. Pode-se, então, definir autocuidado, nesse contexto, como o sujeito que, individualmente, protege o seu bem-estar físico, mental e social (Baquedano *et al.*, 2010).

Quando nos referimos aos profissionais da saúde, o Ministério da Saúde (Fontana, 2021) os define em 14 categorias – conforme a Resolução nº 287, de 8 de outubro de 1998, do Conselho Nacional de Saúde –, apresentadas no Quadro 12:

Quadro 12 – Categorias de profissionais da saúde

|                     |                                  |
|---------------------|----------------------------------|
| Assistentes sociais | Fonoaudiólogos                   |
| Biólogos            | Médicos                          |
| Biomédicos          | Médicos veterinários             |
| Enfermeiros         | Nutricionistas                   |
| Farmacêuticos       | Odontólogos                      |
| Fisioterapeutas     | Profissionais de educação física |
| Psicólogos          | Terapeutas ocupacionais          |

Fonte: elaborado pela autora com base no Ministério da Saúde (Fontana, 2021)

Segundo o Ministério da Saúde, via Secretaria de Vigilância em Saúde (Fontana, 2021), os estabelecimentos de serviços de saúde são destinados a promover a saúde do indivíduo, protegê-lo de doenças e agravos, prevenir e limitar os danos a ele causados e reabilitá-lo quando sua capacidade física, psíquica ou social for afetada.

O Ministério da Saúde (Fontana, 2021) define que os trabalhadores dos serviços de saúde são todos aqueles que atuam em espaços e estabelecimentos de assistência e vigilância à saúde, sejam eles hospitais, clínicas, ambulatórios, laboratórios e outros locais. Compreende tanto os profissionais da saúde – como

médicos, enfermeiros, nutricionistas, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, biólogos, biomédicos, farmacêuticos, odontólogos, fonoaudiólogos, psicólogos, assistentes sociais, profissionais da educação física, médicos veterinários e seus respectivos técnicos e auxiliares – quanto os trabalhadores de apoio – como recepcionistas, seguranças, trabalhadores da limpeza, cozinheiros e auxiliares, motoristas de ambulâncias e outros) –, ou seja, todos aqueles que trabalham nos serviços de saúde. Incluem-se ainda aqueles profissionais que atuam em cuidados domiciliares, como cuidadores de idosos, doulas/parteiras, bem como funcionários do sistema funerário.

No que tange ao empreendedorismo, os autores Jahani *et al.* (2018) enfatizam que se torna imperativo o desenvolvimento de competências empreendedoras, visto que o mercado exige profissionais cada vez mais preparados para atuar nas diversas frentes de atendimento aos pacientes. Os profissionais da saúde precisam ampliar seu domínio de atuação nas diversas áreas e, para tanto, exercem um papel empreendedor nos diferentes níveis de atenção aos clientes/pacientes.

Para Duarte (2019), o profissional da saúde precisa ter competência para suas práticas, conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser mobilizados diante do exercício profissional em gestão, possibilitando o bom desempenho nessa área, pois possui, ou desenvolve durante sua formação, visão ampliada dos sistemas “ser humano”, “cuidado” e “saúde”, para além do que é visível, articulando saberes e ações necessários para ofertar assistência criativa e de qualidade.

Santos e Bolina (2020) contribuem para o tema afirmando que o desenvolvimento de competências para se inserir no mercado de trabalho e atender as necessidades da sociedade é cada vez mais importante para os profissionais de saúde. Esse é um processo que deve ocorrer desde o momento da formação, visando à construção de um perfil empreendedor, que envolve características como autoconfiança, espírito crítico, proatividade, criatividade, disposição para a inovação e capacidade de negociação, entre outras competências.

Com relação ao mercado, San Martin *et al.* (2018) enfatizam que a quantidade de profissionais formados todos os anos e as mudanças no mercado de trabalho acabam fazendo com que somente as habilidades técnicas não se destaquem, ou seja, esse não é mais um fator determinante para o sucesso da carreira no que diz respeito a atendimentos clínicos, sendo necessários outros conceitos para fazer essa

diferenciação no mercado, tais como noções de empreendedorismo, gestão, administração, economia e *marketing*, obedecendo a normas éticas e legais da profissão.

Diante dessa narrativa, Krüger e Minello (2018) frisam que o comportamento e o perfil empreendedor devem ser estimulados ainda na graduação, tendo em vista que podem realmente fazer a diferença no mercado de trabalho. Nesse sentido, a pesquisa de Matos *et al.* (2018) traz em seu resultado que, nos cursos da área da saúde, os alunos não se sentem preparados para iniciar o próprio negócio, a partir das premissas da autoeficácia e das competências empreendedoras.

## 2.5 PROFISSIONAIS DA SAÚDE ESTÉTICA

A saúde não é definida apenas como a ausência de doenças físicas ou psíquicas. O conceito engloba o bem-estar como um todo, inclusive no que diz respeito à autoestima, e nisso consiste a concepção da saúde estética. O mercado de saúde estética é um setor em ativa expansão no Brasil e no mundo. Nos últimos anos, os profissionais da saúde têm ganhado autonomia e respaldo de seus Conselhos Federais para expandirem suas habilidades e suas áreas de atuação. Essa possibilidade de atuar em diferentes nichos dentro da estética, além de abrir o leque do mercado de trabalho para os profissionais da saúde, acaba proporcionando maior segurança, serviços modernos e de qualidade para os pacientes (Enfermagem Estética, 2020).

Mesmo em tempos de crise, o brasileiro não deixa de arrumar um espaço no orçamento para gastar com tratamentos estéticos. Outra vantagem é o grande público que investe em saúde estética. Tanto homens quanto mulheres se interessam e se preocupam com a saúde estética hoje em dia; por isso, dificilmente esse mercado sofre com a sazonalidade.

Almeida Neto e Marcondes (2020) constataam que toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou não suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior para os produtos/serviços da empresa.

Neste cenário atual positivo, e vislumbrando muitas oportunidades de atuação, vários profissionais de saúde vêm se especializando para ingressar no

rentável mercado da saúde estética. Verifica-se neste momento a necessidade de manter uma postura mais proativa em relação aos cuidados com a saúde, o que acaba por gerar uma sucessiva demanda de produtos e serviços relacionados. Nesse contexto, surgem várias áreas profissionais que buscam atender a essa demanda crescente por saúde e bem-estar, entre elas a saúde estética.

Para Sandrin (2021), a saúde estética, seguindo a definição da Sociedade Brasileira de Biomedicina Estética (SBBME), é a área que tem como principal objetivo promover saúde por meio da beleza, visando a melhorar as condições de bem-estar físico, mental e social do indivíduo e assim proporcionar a prevenção de doenças, o rejuvenescimento fisiológico e a melhora da autoestima, fomentando bons hábitos de vida. Ressalta ainda que diversos profissionais da área da saúde, como biomédicos, enfermeiros, farmacêuticos, dentistas, biólogos e fisioterapeutas, encontram na estética uma possibilidade de atuar e empreender.

É a oportunidade de ingressar em um mercado em ascensão, sem perder o propósito de ajudar e de tratar pessoas. Diferentemente dos esteticistas (graduados em estética), os estetas são profissionais que possuem formação na área da saúde, mas se especializam em estética. Devido à bagagem que possuem em relação a anatomia, fisiologia, fármacos, bioquímica e injetáveis, podem atuar na área da saúde estética.

Sandrin (2021) enfatiza que, atualmente, os conselhos de profissionais de saúde que reconhecem a habilitação em estética são: biomedicina, farmácia, enfermagem, fisioterapia, odontologia e biologia. Segundo a autora, outros conselhos já estudam a aprovação da estética para suas respectivas classes. Ressalta ainda que, dessa maneira, no que diz respeito à atuação regular do profissional da saúde estética, os conselhos são a peça-chave para que os demais profissionais da área da saúde também possam ser estetas.

Alguns órgãos, como o Conselho Federal de Medicina (CFM), a Sociedade Brasileira de Dermatologia e a Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica, se manifestam contrariamente à atuação dos profissionais não médicos em procedimentos estéticos. Por outro lado, há normas e sentenças que permitem a atuação desses profissionais nessas intervenções estéticas. Os conselhos de classe continuamente lutam e buscam por uma maior autonomia desses profissionais na área estética (O que é saúde estética e como ela me beneficia?, 2020b).

O fato é que os órgãos de medicina defendem que os outros profissionais da saúde não estão aptos a realizar procedimentos invasivos, e isso está correto, porém o que eles não consideram é que alguns desses profissionais, mediante especialização e aprimoramento, podem realizar procedimentos injetáveis, portanto, podem injetar toxina botulínica e ácido hialurônico, por exemplo. A grande confusão se dá devido às expressões “minimamente invasivos” e “invasivos”, que confundem a opinião pública.

Nesse sentido, Sandrin (2021) contribui afirmando que, embora ainda exista uma grande polêmica envolvendo a atuação dos profissionais de saúde nos procedimentos estéticos, nos últimos anos as decisões judiciais vêm sendo favoráveis à inclusão deles na área, desde que não sejam procedimentos invasivos. Por isso, é extremamente importante que, antes de atuar, os profissionais da saúde consultem os respectivos conselhos para saberem quais procedimentos estão liberados ou não para sua área, devidamente apresentados no Anexo B desta dissertação.

### **2.5.1 Profissionais de saúde estética e suas competências empreendedoras**

Para entendermos o contexto do empreendedorismo na saúde estética, citamos alguns conceitos, em especial referentes aos profissionais da área. Malheiros e Padilha (2015) traçaram um perfil das empreendedoras brasileiras, identificando os principais setores econômicos em que a abertura de negócios é mais comum entre as mulheres. O nicho que o estudo denominou de beleza *strictu sensu* (salões de beleza, *spas*, manicure/pedicure e tratamentos estéticos faciais e corporais) abarcou 37% do total de negócios. Ramadani, Hisrich e Gërguri-Rashiti (2015) afirmam que as empresas estão crescendo em número, assim como sua importância na sociedade. Enquanto isso é verdade em todo o mundo, é especialmente evidente em economias nas quais o processo de transição resultou em mudanças econômicas, políticas e sociais reflexivas e dramáticas (Aidis *et al.*, 2007; Ramadani; Hisrich; Gërguri-Rashiti, 2015).

Tais competências são um grande diferencial e se confundem com o perfil empreendedor. Corroborando essa ideia, Colichi *et al.* (2019) declaram que a intenção de empreender pode estar associada ao nível de competências empreendedoras de um profissional de saúde e enfatizam ser fundamental que os profissionais

demonstrem características e habilidades empreendedoras para que possam contribuir para o desenvolvimento social ou organizacional (Colichi *et al.*, 2019).

Silva e Guimarães (2018), por meio de sua pesquisa com empreendedoras do setor de beleza e estética, apresentam os principais fatores que elas atribuem como importantes para o êxito na iniciativa de empreender. Os autores observaram que a qualidade do serviço, o atendimento com foco na satisfação do cliente, a busca sistemática pelo conhecimento, a determinação, a persistência, a paixão, o planejamento e a organização, a criatividade e a propaganda foram os principais pontos para justificar a permanência das empreendedoras no mercado de beleza e estética.

Segundo Silva e Guimarães (2018), indagados sobre os motivos da opção pelo ramo da beleza e estética, são destacados: uma necessidade, seja ela financeira ou de realização pessoal; o crescimento do setor de beleza e estética; a paixão pelo ramo; a vontade de promover satisfação pessoal em outras pessoas; a influência por parte de terceiros. Esses foram pontos de partida para que essas mulheres optassem pelo referido segmento. Quanto ao diferencial para o ingresso no ramo, somente as entrevistadas que empreenderam por necessidade não tiveram diferenciais ao entrar no ramo; as demais recorreram ao aperfeiçoamento para se dotar de capacidade ampliada, visando à prática efetiva e eficaz do ofício.

Silva e Guimarães (2018) afirmam ainda que, nas questões que dão enfoque às características que formam o perfil da empreendedora, estabeleceu-se o critério de livre escolha entre as várias opções, as quais são destaques: motivação, paixão, visão, trabalho em equipe, conhecimento, autonomia, seguidas de liderança, fazer a diferença, dedicação, organização, tomada de decisões e persuasão. Quanto à característica mais importante, entrevistadas apontaram razões distintas, como a busca da autonomia e de novos conhecimentos, a paixão pela atividade, a visão que permitiu vislumbrar uma oportunidade, a motivação de realizar algo novo e o trabalho em equipe. São indicadores de que o ingresso no universo empreendedor desvela a conexão entre o projeto de transformar a realidade com o reconhecimento de uma capacidade.

No entendimento de Colichi e Lima (2018), a abertura de empresas por profissionais de saúde pode ser interpretada como um indicador de novos mercados de trabalho e de empreendedorismo nesse setor.



Costa *et al.* (2019) afirmam que quem empreende em negócios no ramo da estética vislumbra um universo de possibilidades que envolvem desde a constante capacitação técnica de seus colaboradores e parceiros, o uso de equipamentos e metodologias de trabalho que vão ao encontro dos objetivos organizacionais, até o envolvimento e o aperfeiçoamento da gestão por meio de consultorias e da educação corporativa, alinhadas à cultura e ao clima organizacionais. Um caminho que exige ações empreendedoras e resilientes, já que, assim como outras áreas, o mercado de beleza e estética passa por rápidas e intensas transformações, principalmente no que se refere às inovações tecnológicas, metodológicas e de geração de conhecimento. Reconhece-se então que o desenvolvimento dessa área converge com a capacidade de resiliência da postura empreendedora.

O mercado de saúde, na visão de Aveni (2020), é um importante agente do empreendedorismo, com ampla oferta de bens e serviços de diversos setores, como a cadeia farmacêutica, o laboratorial, os equipamentos industriais, as redes hospitalares e os diferentes serviços.

Zarbfian *et al.* (2021) relatam que no período da pandemia de COVID-19 houve a diminuição da capacidade de volume de atendimentos aos pacientes, com menos procedimentos estéticos e cirúrgicos, e um aumento no uso de medicina virtual entre os dermatologistas. Para Ruffatto, Pauli e Basso (2021), movimentos globais apontam para macro e megatendências em que apelos mais rápidos, muito concretos, estão por toda parte; e, na outra ponta, há uma forte sensibilidade para desacelerar e relaxar, o que parece anunciar novos comportamentos. Para os autores, os consumidores buscam cada vez mais experiências sensoriais. Inspirar novas marcas, novos conceitos e empreendimentos, bem como criar produtos e serviços, ajudará a oferecer essas experiências aos consumidores, e experiências bem-sucedidas indicam diretrizes para o consumo consciente. Os autores enfatizam que tendências de bem-estar com olhar para a moda marcam uma visão nova e mais integral de como o setor da beleza pode proporcionar satisfação, bem-estar e saúde, pois, de acordo com estudos recentes, sabe-se que as escolhas e os comportamentos mais impactam a felicidade, a longevidade e a saúde do que a herança genética.

Nessa perspectiva, a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2022) apresenta boas notícias para o setor de beleza e higiene pessoal, que vive momentos de melhora nas perspectivas. Números

compilados mostram que no primeiro semestre as vendas “*ex-factory*” (sem adição de impostos) cresceram 10%, puxadas especialmente pelas categorias de maquiagem, que aumentaram 20%, e de perfumaria, que avançou 16%. João Carlos Basílio, presidente da ABIHPEC, aponta que entre as razões para a evolução do setor estão o retorno da vida fora do lar, a redução do desemprego e o Auxílio Brasil, que tem parte dos recursos destinada ao consumo de itens de beleza e de higiene pessoal.

Conforme mencionado, o Sebrae-SC (2022) afirma que o Brasil consiste em um dos maiores mercados de beleza e estética do mundo, ficando atrás apenas da China, dos Estados Unidos e do Japão. A perspectiva é de que, para 2025, as vendas de produtos de beleza e cuidado pessoal cheguem a R\$ 135,48 bilhões no mercado brasileiro. Recordando ainda que, no contexto estadual, considerando todos os empreendimentos do segmento de beleza, incluindo centros e clínicas de estética, são 54.688 empresas no mercado catarinense. Destas, 48.040 estão no setor de serviços, e 6.515, no comércio (Sebrae-SC, 2022). Já sobre as clínicas de estética situadas em Santa Catarina, o Observatório de Negócios Sebrae (Sebrae-SC, [2023]) apresenta que são 16.716 no estado, e destas 2.107 estão localizadas no município de Florianópolis (Sebrae-SC, [2023]).

Arend (2020) ressalta que quando um novo mercado é aberto, como o que aconteceu com a saúde estética, surge um desafio inusitado para sustentar o lugar dele no sistema. O autor afirma que esse tipo de durabilidade é necessário para compensar o grande investimento inicial em fazer as escolhas corretas e reunir cuidadosamente os recursos sinérgicos certos, por meio dos parceiros certos, com as transações certas, ao longo do tempo, criando valor no mercado como um todo. Arend expõe a ideia de que, como tal, os gerentes empreendedores precisarão ser ensinados não apenas a se colocar no lugar de seus rivais, mas a estar em vários lugares ao mesmo tempo, podendo assumir condicionalmente papéis competitivos e cooperativos como cocriadores de novos espaços de valor.

Yusuff *et al.* (2022) colaboram para o tema do empreendedorismo apresentando os resultados de sua pesquisa, que indicam três categorias de habilidades empreendedoras, ou seja, comprometimento, organização e liderança, bem como características pessoais, que estão significativamente associadas ao sucesso empresarial das empreendedoras. De acordo com a pesquisa, as habilidades das mulheres empresárias são componentes críticos do desempenho empresarial

feminino. Laari, Anim-Boamah e Boso (2022) afirmam que habilidades não técnicas, habilidades de cuidado, formas de saber – como intuição, conhecimento tácito ou sexto sentido do enfermeiro –, habilidades de comunicação eficazes, habilidades de enfermagem e formação de equipe estão entre as *soft skills* mais evidentes nos profissionais de enfermagem. Tais habilidades são amplamente utilizadas quando o profissional de enfermagem opta por empreender.

Para Aftab *et al.* (2022), os resultados de seu estudo mostram que a orientação empreendedora, as competências empreendedoras e a inovação se correlacionam positivamente com todos os tipos de desempenho sob investigação e confirmam o papel mediador da inovação e das competências empreendedoras nas pequenas e médias empresas pesquisadas.

Simunaniemi, Saarela e Muhos (2022) dizem que, no que se refere aos negócios e ao empreendedorismo em saúde, estes devem ser fortemente integrados na educação superior, e os empreendedores precisam de treinamento para assumir um papel ativo como gerentes e colaboradores. Tais funções devem se integrar com a identidade do profissional de saúde, mantendo-o motivado a desenvolver suas competências continuamente.

Já no que tange a sustentabilidade dos negócios em saúde estética, o SEBRAE-MT (2017) define a competência como a capacidade da organização atender todas as nossas necessidades sem comprometer as necessidades das próximas gerações. Isso envolve não apenas recursos naturais, mas também fatores econômicos, sociais e culturais. As pesquisas apontam que os consumidores são atraídos por micro e pequenas empresas que adotam práticas sustentáveis, porque acreditam que elas investem em uma gestão mais responsável e assumem com clareza seus princípios e sua missão para o mercado, ou seja, são mais confiáveis. Define-se uma empresa sustentável por ser aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém interações.

Na área da saúde estética é imprescindível a visão sistêmica de seus profissionais empreendedores, pois problemas são previstos de acontecer, principalmente quando se trata de intercorrências com pacientes após procedimentos. Visando dirimir tais percalços faz-se necessária a confecção de Protocolos Operacionais Padrão (POP) formalizados para a resolução de cada caso clínico. Além

disso, tais protocolos têm caráter preventivo, quando descrevem cada técnica, método, equipamentos e instrumentos utilizados e como realizar a assepsia dos mesmos. Complementa-se o uso dos POP para o controle de dermocosméticos (utilização, armazenamento, validade e descarte), além do controle sanitário por meio da higienização de lixeiras e do descarte do lixo produzido. A capacidade de resolver problemas, dos mais simples aos mais complexos, deve ser inerente ao empreendedor profissional da área. Corroborando com o tema, Boog; Boog (2016, p. 102) afirmam que na área da saúde: “Uma empresa do século XXI sem visão e sem planejamento sistêmico não gera segurança, educação, higiene, missão social, entre outras coisas, e terá prejuízos em suas atividades futuras.”

Para Muniz e Gonçalves (2020) a importância da visão sistêmica executada de forma ativa, ou seja, com o propósito de integrar e orientar gestores e colaboradores, identificando os problemas constantes na organização prestadora de serviço na área da saúde é de total valia, para apresentar resultados satisfatórios dentro de um planejamento estratégico feito de maneira comprometida sistemicamente.

Já as competências empreendedoras emergentes “capacidades de aprendizagem” e “conhecimentos técnicos, tecnológicos e metodológicos”, tão importantes para o desenvolvimento de profissionais da saúde estética, estão diretamente relacionadas à capacidade cognitiva do indivíduo. O desenvolvimento saudável do cérebro, com conexões neurais fortalecidas, encontra-se relacionado às boas capacidades do funcionamento executivo e da autorregulação emocional, interrelacionando-se com a capacidade de aprendizagem. Tais conexões podem contribuir para o enfrentamento de adversidades, embasando um bom desempenho acadêmico e favoráveis competências profissionais e sociais (Shonkoff, 2020). O autor cita que, para tanto, entende-se que todas:

[...] as capacidades cognitivas, emocionais, sociais e o bem-estar físico e mental se desenvolvem ao longo da vida por meio de um processo que está profundamente enraizado na função cerebral, assim como nos sistemas cardiovascular, imunológico, neuroendócrino e de regulação metabólica. Essas capacidades são altamente interligadas por meio de diversos sistemas biológicos, tecidos em conjunto como os fios de uma corda. Juntos, esses fios compõem as bases do sucesso na escola e mais tarde no trabalho e na comunidade. Quando cada fio é resistente e entrelaçado firmemente, a “corda” é forte, flexível e pode ser usada para atender diferentes necessidades (CDC, 2017, p. 11).

Nesse contexto, percebe-se que, para empreender, os profissionais da saúde estética necessitam desenvolver as premissas das competências empreendedoras emergentes diante do mercado que se está desenhando no século XXI. Tal desenvolvimento pode ser incorporado ao empreendedor por meio de capacitações voltadas para as competências comportamentais empreendedoras em saúde estética.

## 2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

No presente capítulo, foi possível verificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que formam o que chamamos de competências, e são estas que geram resultados no ambiente organizacional. Vandergoot *et al.* (2020) reforçam que as competências necessárias aos profissionais, especialmente *soft skills*, não são facilmente desenvolvidas em sala de aula, por meio de cursos, treinamentos ou leituras, e não podem ser alcançadas com treinamento generalizado.

No intuito de caracterizar os tipos de competências empreendedoras e como estas se aplicam ao dia a dia organizacional, foi realizada a revisão sistemática integrativa da literatura, que apresentou um conjunto de estudos que se interrelacionam entre si quando se trata do tema.

De forma analítica e sintética, evidenciamos a classificação das competências de modo temporal, em que se forma o seu ciclo de vida, explicitado por Sparrow e Bognanno (1993) e descrito mais tarde pelos autores e por Nisembaum (2001), por meio da classificação das competências: estáveis, transicionais, declinantes e emergentes.

Como ponto de análise para a formação do Quadro 13, a seguir, relacionaram-se 37 competências empreendedoras estáveis presentes na revisão da literatura, aquelas que apresentam características basilares, que independem dos movimentos e das tendências de mercado para serem necessárias no dia a dia do profissional e que são importantes para a preservação da saúde organizacional.

Já no que se refere às competências empreendedoras transicionais (transitórias), estas não foram elencadas por serem muito específicas a situações pontuais, solicitadas somente em demandas profissionais singulares, muitas vezes emergenciais e que não tendem a se repetir.

As competências declinantes não foram relacionadas por não estarem alinhadas ao empreendedorismo, pois são aquelas que não têm mais um diferencial competitivo para os profissionais que esperam se destacar no mercado, já fazem parte do cotidiano da maioria ou deixaram de ser importantes.

Os empreendedores possuem competências que os levam a permanecer estratégicos, inovadores e criativos, com os pés no presente e os olhos voltados para o futuro. Foram consideradas, por meio da revisão da literatura, 20 competências empreendedoras emergentes, aquelas em ascensão, inovadoras, visando a novas tendências e cenários mercadológicos em construção, essenciais no perfil empreendedor de hoje e de amanhã.

Com a análise do arcabouço teórico, gerou-se o Quadro 13, que apresenta as competências empreendedoras estáveis e emergentes identificadas e classificadas na literatura conforme seu ciclo de vida.

Quadro 13 – Classificação de competências empreendedoras estáveis e emergentes

| Classificação   | Competências empreendedoras | Autores  |
|-----------------|-----------------------------|--|
| <b>Estáveis</b> | 1. Adaptabilidade           | Dornelas (2023); Blignaut e Botha (2022); Hartmann et al. (2022); Afshan, Shahid e Tunio (2021); Costa <i>et al.</i> (2019).   |
|                 | 2. Atitudes colaborativas   | Borges (2022); Chen, Greene e Crick (1998); Dornelas (2023); Fleury e Fleury (2004); Laari, Anim-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Ruas (1998); Ruffatto, Pauli e Basso (2021); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018). |
|                 | 3. Autogerenciamento        | Cooley (1990); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018); Zampier e Takahashi (2011).   |
|                 | 4. Busca de informações     | Cooley (1990); Dornelas (2023); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruas (1998); Soares (2017).  |
|                 | 5. Busca de oportunidades   | Baggio e Baggio (2014); Borges (2022); Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Panisson (2021); Ruas (1998).   |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| <b>Estáveis</b> | 6. Capacidade de comunicação e de negociação | Laari, Anim-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Davis (2000); Fleury e Fleury (2004); Ruppenthal e Cimadon (2012); Santos e Bolina (2020); Silva e Souza (2021).  |
|                 | 7. Capacidade de influência/persuasão        | Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); Massad (2017); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruffatto, Pauli e Basso (2021); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018); Wolf (2014).  |
|                 | 8. Capacidade e agilidade de decisão         | Blignaut e Botha (2022); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Nascimento (2020); Zampier e Takahashi (2011).   |
|                 | 9. Capacidade em gestão                      | Amaral (2019); Cardoso Filho e Araújo Júnior (2016); Costa <i>et al.</i> (2019); Duarte (2019); Lapolli (2022); Nisembaum (2001); Pires <i>et al.</i> (2005); San Martin <i>et al.</i> (2018); Soares (2017); Sparrow e Bognanno (1994).  |
|                 | 10. Compreensão verbal                       | Hartog, van Praag e van der Sluis (2010); Ruppenthal e Cimadon (2012).  |
|                 | 11. Conhecimento técnico                     | Antonello (2005); Afshan, Shahid e Tunio (2021); Becker, Huselid e Ulrich (2001); Brandão (2007); Carbone, Brandão e Leite (2005); Davis (2000); Duarte (2019); Durand (2000); Dutra <i>et al.</i> (1998); Fleury (2002); Fleury e Fleury (2000); Freitas e Brandão (2005); Hartog, van Praag e van der Sluis (2010); Lapolli (2022); Magalhães <i>et al.</i> (1997); Man e Lau (2000); Markman e Baron (2003); Pereira (2021); San Martin <i>et al.</i> (2018); Ruas (1999); Ruppenthal e Cimadon (2012); Schmitz (2012); Vandergoot <i>et al.</i> (2020); Zampier e Takahashi (2011). |
|                 | 12. Criatividade e inovação                  | Aftab <i>et al.</i> (2022); Arend (2020); Baggio e Baggio (2014); Borges (2022); Dornelas (2023); Erol <i>et al.</i> (2017); Hmieleskii e Sheppard (2019); Lapolli (2022); Massad (2017); Nascimento (2020); Panisson, Willerding e Lapolli (2018); Santos e Bolina (2020); Schmitz (2012); Silva e Guimarães (2018); Willerding e Lapolli (2020); Zampier e Takahashi (2011).  |

|                 |                                  |   |
|-----------------|----------------------------------|---|
| <b>Estáveis</b> | 13. Dedicção                     | Cooley (1990); Dornelas (2023); Hmieleskii e Sheppard (2019); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Nascimento (2020); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022); Zampier e Takahashi (2011).  |
|                 | 14. Empatia e espírito de equipe | Dornelas (2023); Laari, Amin-Boamah e Boso (2022); Fleury e Fleury (2004); Lapolli (2022); Ruas (1998); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).  |
|                 | 15. Envolvimento em longo prazo  | Borges (2022); Dornelas (2023); Fleury e Fleury (2004); Hmieleskii e Sheppard (2019); Laari, Amin-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Schmitz (2012); Shane, Locke e Collins (2003); Silva e Guimarães (2018); Silva e Sanches (2015).  |
|                 | 16. Estabelecimento de metas     | Cooley (1990); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Ruas (1998).  |
|                 | 17. Flexibilidade                | Aftab <i>et al.</i> (2022); Blignaut e Botha (2022); Borges (2022); Erol <i>et al.</i> (2017); Frederiksen e Knudsen (2017); Jarillo (1989); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Massad (2017); Nascimento (2020); Panisson, Willerding e Lapolli (2018); Ruas (1998); Santos e Bolina (2020); Schmitz (2012); Willerding e Lapolli (2020); Zampier e Takahashi (2011). |
|                 | 18. Foco em resultados           | Afshan <i>et al.</i> (2021); Baron (1998); Borges (2022); Cooley (1990); Davis (2000); Durand (1998); Dutra <i>et al.</i> (1998); Hipólito (2000); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Nascimento (2020); Ruas (1999); Soares (2017).   |
|                 | 19. Foco na qualidade/eficiência | Cooley (1990); Lapolli (2022); McClelland (1972); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018).  |
|                 | 20. Geração de valor             | Almeida Neto e Marcondes (2020); Antonello (2005); Arend (2020); Blignaut e Botha (2022); Dornelas (2023); Fleury (2002); Hipólito (2000); Man e Lau (2000); Ruas (1998); Silva e Sanches (2015); Willerding e Lapolli (2020).  |
|                 | 21. Habilidades de liderança     | Blignaut e Botha (2022); Dornelas (2023); Fleury e Fleury (2004); Lapolli (2022); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022).  |



|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| <b>Estáveis</b> | 22. Independência e autoconfiança             | Borges (2022); Cooley (1990); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Santos e Bolina (2020).  |
|                 | 23. Motivação e autodesenvolvimento           | Deci e Ryan (2000); Dornelas (2023); Fini <i>et al.</i> (2012); Krüger, Pinheiro e Minello (2017); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Shane, Locke e Collins (2003); Silva e Guimarães (2018); Simunaniemi, Saarela e Muhos (2022). |
|                 | 24. Necessidade de realização                 | Begley e Boyd (1987); Borges (2022); Cooley (1990); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).   |
|                 | 25. Persistência e comprometimento            | Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022); Zampier e Takahashi (2011).   |
|                 | 26. Persuasão e rede de contatos              | Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).  |
|                 | 27. Planejamento e monitoramento sistemáticos | Baron (1998); Cooley (1990); McClelland (1972); Nascimento (2020); Silva e Guimarães (2018); Soares (2017);   |
|                 | 28. Planejamento estratégico                  | Baron (1998); Cooley (1990); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018); Soares (2017).  |
|                 | 29. Proatividade                              | Blignaut e Botha (2022); Lapolli (2022); Santos e Bolina (2020).  |
|                 | 30. Raciocínio lógico e estratégico           | Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022).  |
|                 | 31. Resiliência                               | Afshan <i>et al.</i> (2021); Blignaut e Botha (2022); Costa <i>et al.</i> (2019); Hartmann <i>et al.</i> (2022).  |
|                 | 32. Responsabilidade organizacional           | Cooley (1990); Hipólito (2000); Le Boterf (1997); Man e Lau (2000); Nascimento (2020).  |
|                 | 33. Riscos calculados/moderados               | Baggio e Baggio (2014); Borges (2022); Cooley (1990); Dornelas (2023); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Nascimento (2020); Zampier e Takahashi (2011).  |

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
|                   | 34. Senso de urgência e capacidade de análise | Cooley (1990); McClelland (1972); Zampier e Takahashi (2011).  |
|                   | 35. Gestão de conflitos                       | Borges (2022); Baron e Shane (2007); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Sexton e Bowman (1985).   |
|                   | 36. Tolerância à ambiguidade e à incerteza    | Baron (1998); Begley e Boyd (1987); Borges (2022); Dornelas (2023); Lapolli (2022); Nascimento (2020).   |
|                   | 37. Vivências profissionais                   | Lapolli (2022); Silva e De Souza (2021); Ruppenthal e Cimadon (2012); Zarifian (2001); Man e Lau (2000); Magalhães et al. (1997).  |
| <b>EMERGENTES</b> | 1. Alta <i>performance</i>                    | Cooley (1990); Nascimento (2020); Silva e Guimarães (2018); Soares (2017).   |
|                   | 2. Autoconhecimento/ autoconsciência          | Borges (2022); Willerding <i>et al.</i> (2018).  |
|                   | 3. Autoeficiência e dinamismo                 | Cooley (1990); Fini <i>et al.</i> (2012); Lapolli (2022); McClelland (1972); Willerding (2011).  |
|                   | 4. Capacidade de aprendizagem                 | Antal <i>et al.</i> (2001); Antera (2021); Borges (2022); Durand (2000); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Politis (2005); Zampier e Takahashi (2011).   |
|                   | 5. Compartilhamento de conhecimentos          | Fleury (2002); Fleury e Fleury (2000); Hipólito (2000); Lapolli (2022); Melo (2014).   |
|                   | 6. Comunicação em rede                        | Fleury e Fleury (2004); Bitencourt (2001); Laari, Amin-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Ruppenthal e Cimadon (2012).  |
|                   | 7. Coragem                                    | Cooley (1990); Soares (2017).  |
|                   | 8. Inteligência emocional                     | Baron e Shane (2007); McClelland (1972); Ruppenthal e Cimadon (2012); Sternberg (2004); Teive <i>et al.</i> (2017).  |
|                   | 9. Inteligência social                        | Baron e Shane (2007); Borges (2022); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Sexton e Bowman (1985).   |
|                   | 10. Memória analítica                         | Ruppenthal e Cimadon (2012); Sternberg (2004).   |
|                   | 11. Mente aberta                              | Aftab <i>et al.</i> (2022); Blignaut e Botha (2022); Borges (2022); Erol <i>et al.</i> (2017); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Massad (2017); Nascimento (2020); Panisson, Willerding e Lapolli (2018); Santos e Bolina (2020); Schmitz (2012); Willerding e Lapolli (2020); Zampier e Takahashi (2011). |
|                   | 12. Multifuncionalidade                       | Chen, Greene e Crick (1998); Lapolli (2022).   |

|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
| <b>EMERGENTES</b> | 13. Orientação para resultados         | Afshan, Shahid e Tunio (2021); Baron (1998); Borges (2022); Cooley (1990); Davis (2000); Durand (1998); Dutra <i>et al.</i> (1998); Fini <i>et al.</i> (2012); Hipólito (2000); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Nascimento (2020); Ruas (1999); Soares (2017); Zampier e Takahashi (2011). |
|                   | 14. Paixão profissional                | Baggio e Baggio (2014); Dornelas (2023); Silva e Guimarães (2018).   |
|                   | 15. Pensamento analítico e estratégico | Ruppenthal e Cimadon (2012); Goldman, Cahill e Filho (2009); Tavakoli e Lawton (2005); Sternberg (2004);   |
|                   | 16. Pragmatismo                        | Cooley (1990); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018); Soares (2017).   |
|                   | 17. Resolução de problemas complexos   | Blignaut e Botha (2022); Dornelas (2023); Mulder (2017); Nascimento (2020).  |
|                   | 18. Sensibilidade                      | Borges (2022); Dornelas (2023); Fleury e Fleury (2004); Laari, Amin-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Ruas (1998); Ruffatto, Pauli e Basso (2021); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).  |
|                   | 19. Sustentabilidade                   | Lapolli (2022); Soares (2017); SEBRAE-MT (2017); Cardoso Filho (2015).   |
|                   | 20. Visão estratégica e sistêmica      | Muniz e Gonçalves (2020); Nascimento (2020); Soares (2017); Boog e Boog (2016); Sternberg (2004); Zampier e Takahashi (2011); Man e Lau (2000).  |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Dessa forma, percebe-se que as competências empreendedoras emergentes ou estratégicas ganharão relevância no ambiente profissional atual e futuro, passando a ter importância para ajustar as práticas voltadas ao setor de saúde estética às demandas do mercado corporativo em crescimento, impactando diretamente os resultados e a expansão de negócio. É importante abordar que as competências empreendedoras, independentemente de serem estáveis, transitórias ou emergentes, não são excludentes, e sim cooperam umas com as outras para o sucesso do empreendedor.

É também preciso salientar que, para este estudo, foram adotados os seguintes conceitos basilares dos temas envolvidos:

- **competências empreendedoras:** conforme Snell e Lau (1994), são a fusão de competências com ações empreendedoras, a qual consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou a ação efetiva do negócio;
- **competências empreendedoras estáveis:** para os autores Cardoso Filho e Araújo Júnior (2016), Nisembaum (2001), Pires *et al.* (2005) e Sparrow e Bognanno (1994), são aquelas que apresentam características basilares, que independem dos movimentos e das tendências de mercado para serem necessárias no dia a dia do profissional e que são importantes para a preservação da saúde organizacional;
- **competências empreendedoras emergentes:** são consideradas por Cardoso Filho e Araújo Júnior (2016), Nisembaum (2001), Pires *et al.* (2005) e Sparrow e Bognanno (1994) aquelas competências em ascensão, inovadoras, visando a novas tendências e cenários mercadológicos em construção, essenciais no perfil empreendedor do hoje e do amanhã;
- **profissionais da saúde estética:** para Sandrin (2021) e os Conselhos Profissionais Federais de Biomedicina, Biologia, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia e Odontologia (2023), são profissionais da saúde com nível superior nas referidas áreas, com obrigatoriedade de formação completa em pós-graduação em saúde estética. Tais profissionais atuam para promover a saúde por meio da beleza, visando a melhorar as condições de bem-estar físico, mental e social do indivíduo, e assim proporcionar a prevenção de doenças, o rejuvenescimento fisiológico e a melhora da autoestima, fomentando melhores hábitos de vida.

Por meio dos referidos conceitos basilares, confeccionaram-se as ferramentas para a aplicação da Pesquisa de Campo 1 e para a Pesquisa de Campo 2, apresentadas no capítulo 3, referente aos procedimentos metodológicos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No intuito de alcançarmos os objetivos desta dissertação, traçou-se neste capítulo os procedimentos metodológicos abordados no desenvolvimento da pesquisa.

#### **3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

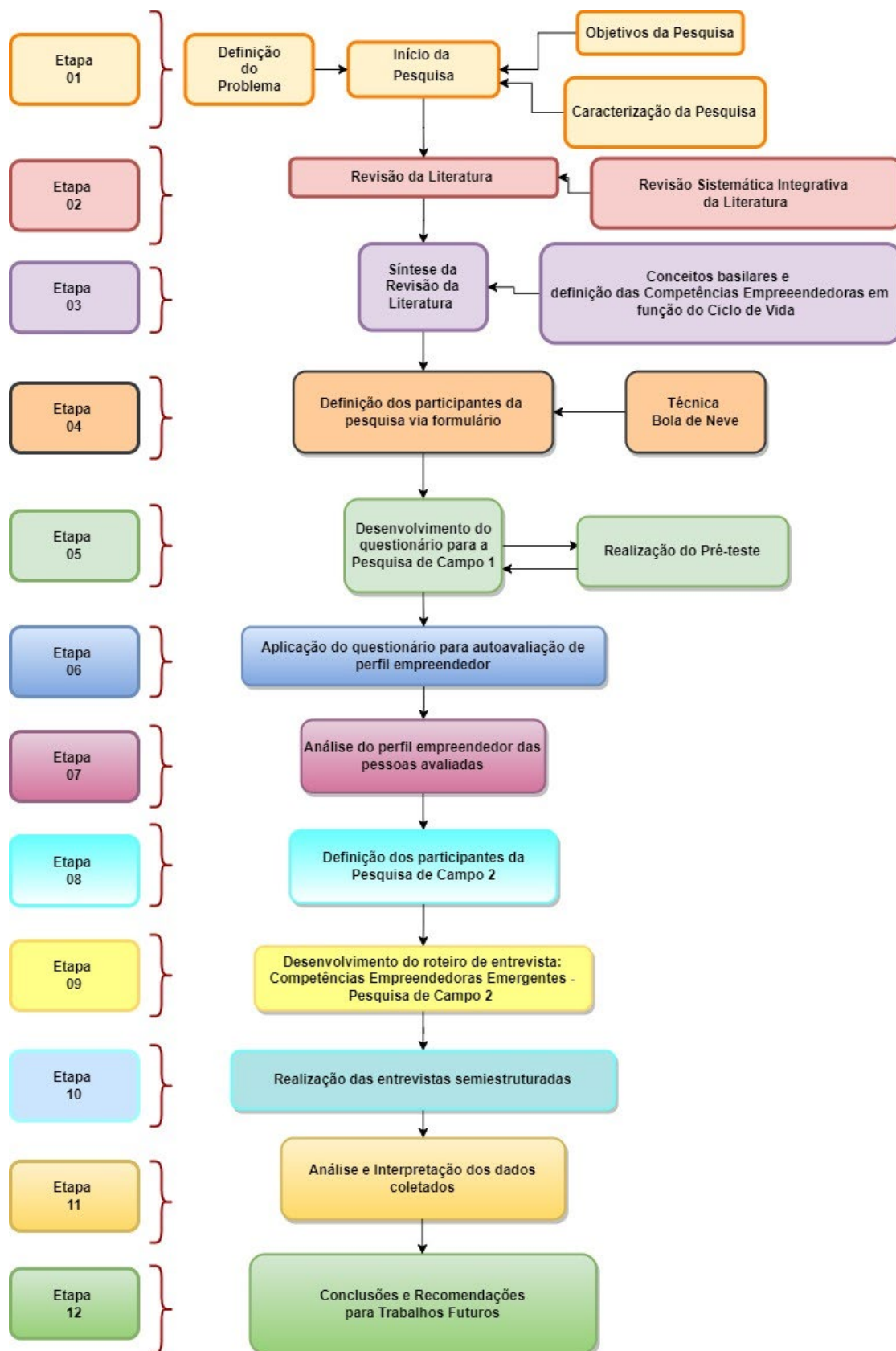
Para Lapolli (2022) a existência da pesquisa científica nasce da inquietação que surge no pesquisador quando necessita compreender como um determinado fenômeno ocorre.

A realização de um estudo deve ser precedida por uma pergunta a ser esclarecida. Nesse sentido, as razões para realizar uma pesquisa podem ser de origem intelectual (o desejo de descobrir algo por satisfação) ou prática (o desejo pelo saber para melhorar a maneira como algo é feito) (Gerhardt, Silveira, 2009).

#### **3.2 PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA - PESP**

Com o objetivo de promover o conhecimento científico acerca do tema desta dissertação e para que haja uma melhor visualização e entendimento das etapas empregadas no estudo é apresentado na Figura 10 o Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP), adaptado de Lapolli (2022). Em seguida são explicitadas todas as etapas necessárias para o alcance dos objetivos traçados.

**Figura 10:** Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP), com 12 etapas



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base em Lapolli (2022).

A seguir, serão descritas as 12 etapas do PESP – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa.

### **3.2.1 Etapa 01: Início da Pesquisa**

A etapa 1 do PESP é explicitada no Capítulo 1. O estudo tem início por meio da contextualização da pesquisa, em que a pesquisadora explicita as motivações que a levaram à escolha do tema: “Competências Empreendedoras Emergentes”, cujo estudo enfoca nas vivências e sentimentos explicitados por profissionais da saúde estética, no que tange ao empreendedorismo. Deste modo, apresenta-se a definição do problema da pesquisa: “Como as competências empreendedoras emergentes contribuem para o sucesso dos profissionais da saúde estética?”

Além disso, no Capítulo 1 são apresentados os objetivos da pesquisa, sua caracterização, relevância e justificativa. No que tange o horizonte de tempo, realizou-se uma análise transversal, visto que ocorre em um tempo determinado.

### **3.2.2 Etapa 02: Revisão da literatura**

Já na etapa 2 do PESP, apresentada no Capítulo 2, foi realizada a revisão da literatura embasada na revisão sistemática integrativa da literatura.

Para que se possa interpretar e compreender a realidade, é necessário um referencial teórico (Triviños, 1987). Desta forma, realizou-se uma revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A), com o objetivo de coletar dados e informações que corroboram com a pesquisa científica. Assim, buscou-se estudos relevantes e consonantes com o tema da pesquisa para a construção do arcabouço teórico que embasa essa dissertação. Para a Revisão Sistemática Integrativa da Literatura realizou-se buscas na base de dados *Scopus*, além de integrar outros estudos de fontes de dados científicos como teses, dissertações, livros, outras pesquisas e artigos relevantes para o tema. A Revisão Sistemática Integrativa da Literatura levou-nos ao conhecimento mais aprofundado sobre o tema e proporcionou a realização de sínteses dos estudos selecionados. Por meio do Quadro 14, apresenta-se a quantidade e origens dos estudos selecionados para compor a base teórica necessária para o desenvolvimento desta pesquisa.

**Quadro 14** - Quantidade e tipos de estudos selecionados para a pesquisa

| Origem/Fonte   |  | Número de Estudos Selecionados |
|--|--|--------------------------------|
| Base de dados Scopus   |  | 48                             |
| Referências das pré-seleções na base de dados Scopus – Autores em evidência na Revisão Integrativa |  | 09                             |
| Referências Google Acadêmico   |  | 17                             |
| Referências CAPES  |  | 08                             |
| Bases de Teses e Dissertações  | Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC           | 17                             |
|  | Catálogo de Teses e Dissertações da Capes          | 02                             |
| Livros   | PPGE GC/CoMovi                                     | 03                             |
|  | Livros em geral, relevantes à temática de pesquisa | 14                             |
| <b>Total</b>   |  | <b>118</b>                     |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A análise e compreensão dos estudos selecionados por meio da Revisão Sistemática Integrativa da Literatura contribuíram para o alcance dos objetivos traçados.

### 3.2.3 Etapa 03: Síntese da Revisão da Literatura

A etapa 3 do PESP apresenta a síntese da revisão da literatura contemplada na seção 2.6 do capítulo 2 da dissertação. Identificou-se as competências empreendedoras (estáveis, transitórias e emergentes), e realizou-se a classificação conforme o ciclo de vida das competências, sendo as competências empreendedoras emergentes o arcabouço teórico para esta dissertação. Além disso, apresentou-se os conceitos basilares adotados para a pesquisa e as características de profissionais da saúde, com enfoque nas normas dos conselhos profissionais para aqueles que atuam ou desejam atuar na saúde estética, conforme apresentado no Anexo B.



### **3.2.4 Etapa 04: Definição dos participantes da Pesquisa de Campo 1 via formulário - Técnica Bola de Neve**

Foram selecionados, por meio da análise de dados gerados por formulário enviado via *Google Forms* (Apêndice B), profissionais da saúde estética de todo o Brasil. Esses profissionais foram selecionados por meio da técnica de amostragem Bola de Neve (*Snowball*) que, segundo Bockorni e Gomes (2021) é uma técnica de amostragem que se utiliza de redes de referência.

Conforme enfatiza Albuquerque (2009), a técnica de amostragem Bola de Neve (*snowball*), tem como princípio uma cadeia de referências na qual pessoas recrutam outras pessoas de suas redes sociais.

Foi utilizada a técnica de amostragem Bola de Neve devido à dificuldade de estratificar o público-alvo desta pesquisa, profissionais da saúde estética. Foram realizadas várias tentativas junto a conselhos profissionais federais e órgãos de fomento ao empreendedorismo para o acesso a tal população, sem sucesso. Além disso, a técnica se mostra consonante com os objetivos a serem alcançados neste estudo por meio das características da população a ser pesquisada, pressupondo-se que os membros da população são capazes de identificar e indicar outros membros da mesma população, sem barreiras geográficas. O processo de coleta de dados continua até que as métricas estabelecidas antecipadamente, como prazo de coleta ou quantidade máxima de entrevistados, sejam atingidas, ou para a ocorrência de saturação teórica, isto é, quando não surgiram novas informações nos dados coletados (Glaser; Strauss, 2006).

Para esta pesquisa, optou-se pela quantidade máxima de participantes e/ou ocorrência de saturação teórica.

#### **3.2.4.1 Técnica de amostragem Bola de Neve**

Bockorni e Gomes (2021) apresentam que a técnica de coleta de dados Bola de Neve é uma forma de amostra não probabilística que usa redes de referência e indicações. Para a realização de uma amostragem em bola de neve é necessário que haja um intermediário inicial, também denominado de semente, que localiza ou aponta algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa a ser realizada. A semente

pode, inclusive, ser um dos participantes. As pessoas indicadas são então solicitadas a indicarem mais pessoas. Dessa forma, a amostra, que antes era difícil de ser calculada probabilisticamente ou até mesmo de difícil acesso, expande-se, na maioria das vezes, satisfatoriamente. Segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 5):

*A snowball sampling* ou “Bola de Neve” prevê que o passo subsequente às indicações dos primeiros participantes no estudo é solicitar, a esses indicados, informações acerca de outros membros da população de interesse para a pesquisa (e agora indicados por eles), para, só então sair a campo para também recrutá-los.

A técnica possui vantagens e desvantagens, conforme apresenta o Quadro 15.

**Quadro 15:** Vantagens e desvantagens da técnica Bola de Neve

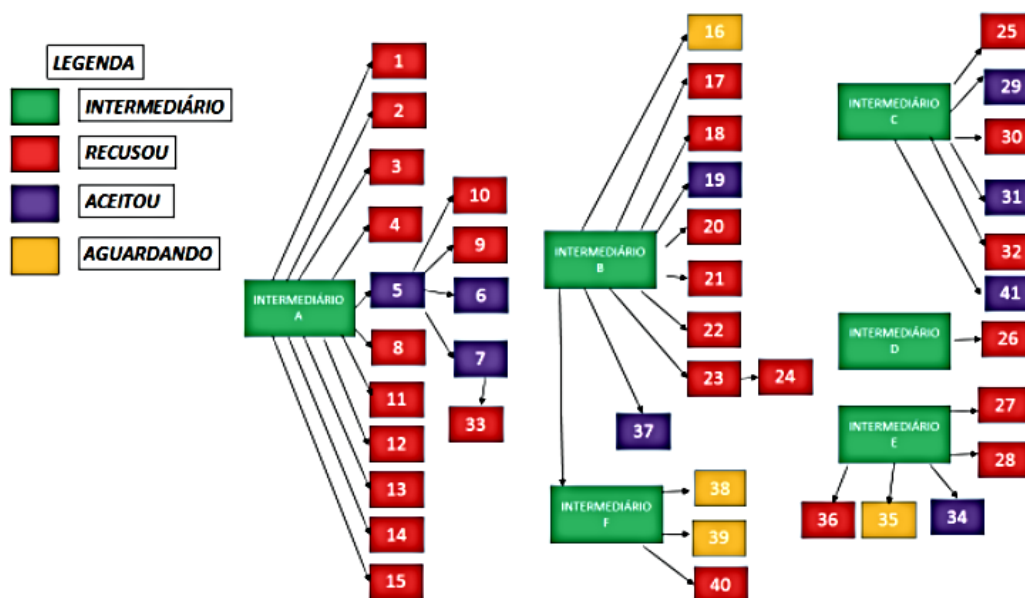
| Vantagens  | Desvantagens   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-É ideal para pesquisas sobre temas de âmbito privado ou com populações de difícil acesso.</li> <li>-Os indivíduos são mais propensos a aceitarem participar, por serem indicados por conhecidos.</li> <li>-Há acesso às pessoas de maior visibilidade dentro do grupo social pesquisado.</li> <li>-Baixo custo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Não é apropriada para pesquisas probabilísticas.</li> <li>-Não há como conhecer o total da população pesquisada.</li> <li>-Há o risco de obter sempre as mesmas respostas.</li> <li>-O pesquisador pode receber sempre as mesmas indicações.</li> <li>-Há a possibilidade de ocorrer um viés amostral, por superestimação ou subestimação da amostra.</li> </ul> |

Fonte: Bockorni e Gomes (2021).

Vinuto (2014, p. 217) afirma que, uma amostragem em Bola de Neve “é apenas uma ferramenta, num contexto maior de trabalho, que pode auxiliar o pesquisador, mas que depende necessariamente da boa execução das outras fases da pesquisa”. Bockorni e Gomes (2021) corroboram com Vinuto quando enfatizam que, o funcionamento satisfatório da técnica depende ainda da consideração de outros meios e da adequada execução de todas as fases, principalmente das fases iniciais, como a onda zero. Em outros termos, ela ainda depende de outros meios e da execução das outras fases, que devem ser adequadamente planejadas e desenvolvidas, a fim de se manter a rede de contatos que constituirá a amostra da pesquisa.

Para ilustrar como se realiza a técnica Bola de Neve (*snowball*) e suas cadeias de referências e estágios, segue a Figura 11:

**Figura 11** - Técnica de Bola de Neve (*snowball*)



Fonte: Bockorni e Gomes (2021).

Goodman (1961) nomeou “estágio zero” como o início da aplicação da técnica Bola de Neve, no qual a amostra aleatória que dá início ao processo de composição da amostragem e os primeiros indicados no estágio zero formariam o primeiro estágio, sendo os intermediários nominados também como sementes (S1, S2, S3...). Entretanto, a aleatoriedade do estágio zero pode tornar-se um aspecto dificultador para o acesso ao perfil desejado. Dar início à cadeia de referências, assim como envolver os participantes como assistentes de pesquisa, pode ser um desafio (Hendricks; Blanken; Adriaans, 1992). Devido a esses requisitos limitantes, com o tempo, a técnica sofreu algumas adaptações para ampliar o acesso à população-alvo (Sadler et al., 2010).

Desse modo, o processo pode se iniciar (estágio zero) com documentos ou informantes-chave não aleatórios (sementes), que devem indicar pessoas com o perfil adequado à pesquisa e também podem ser participantes. As sementes auxiliam o pesquisador a dar início aos contatos. As pessoas indicadas, por sua vez, indicam outras pessoas com o perfil desejado a partir de sua própria rede de relacionamentos, e assim sucessivamente (Vinuto, 2014).

Lee e Spratling (2019) utilizaram em sua pesquisa diversas sementes, levando a uma pessoa indicada no primeiro estágio que divulgou a pesquisa massivamente em suas redes sociais na internet, possibilitando o acesso a diversas outras pessoas com o perfil requerido, aumentando assim a cadeia de referências. Em alguns casos, acontece a utilização de diversas fontes (sementes), demonstrando a flexibilidade das estratégias da amostragem Bola de Neve. As sementes podem ser contactadas de forma não aleatória; podem ser pessoas que fazem parte da população-alvo e que participarão da pesquisa, ou então que de algum modo pertencem ao universo investigado. A busca também pode envolver divulgação ampla em redes sociais na internet, sites institucionais, e-mail, panfletos etc. (Sadler et al., 2010).

Uma das vantagens da técnica é a confiança que gera nos participantes, visto que são acionados por uma pessoa de sua rede de relacionamentos, o que aumenta as chances de obter a concordância em participar da pesquisa; esse aspecto é considerado a essência da Bola de Neve (Sadler et al., 2010). Outra vantagem da Bola de Neve é que contactar diversas sementes quando se investiga um público do qual não se conhece a população total ajuda a mitigar a desvantagem de obter uma amostra desequilibrada em termos de demografia e nível social, aumentando assim a probabilidade de conseguir uma amostra com maior representatividade. Em razão da diversidade, é possível acessar argumentações diferentes e diminuir as chances de ocorrer repetição nas indicações, o que ocorre em pequenos grupos (Bockorni; Gomes, 2021).

Bockorni e Gomes (2021) afirmam ainda que a amostragem em Bola de Neve se mostra como uma estratégia de pesquisa de grande utilidade nos estudos qualitativos ao viabilizar mais facilmente a obtenção de uma amostra. Contudo, é necessário considerar que esse tipo de amostragem demanda a compreensão do campo a ser pesquisado, assim como das suas nuances. “Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões” (Godoi; Balsini, 2006, p. 91) e, é isto que pretende-se no presente estudo.

#### 3.2.4.2 Aplicação de Formulário para a Técnica Bola de Neve

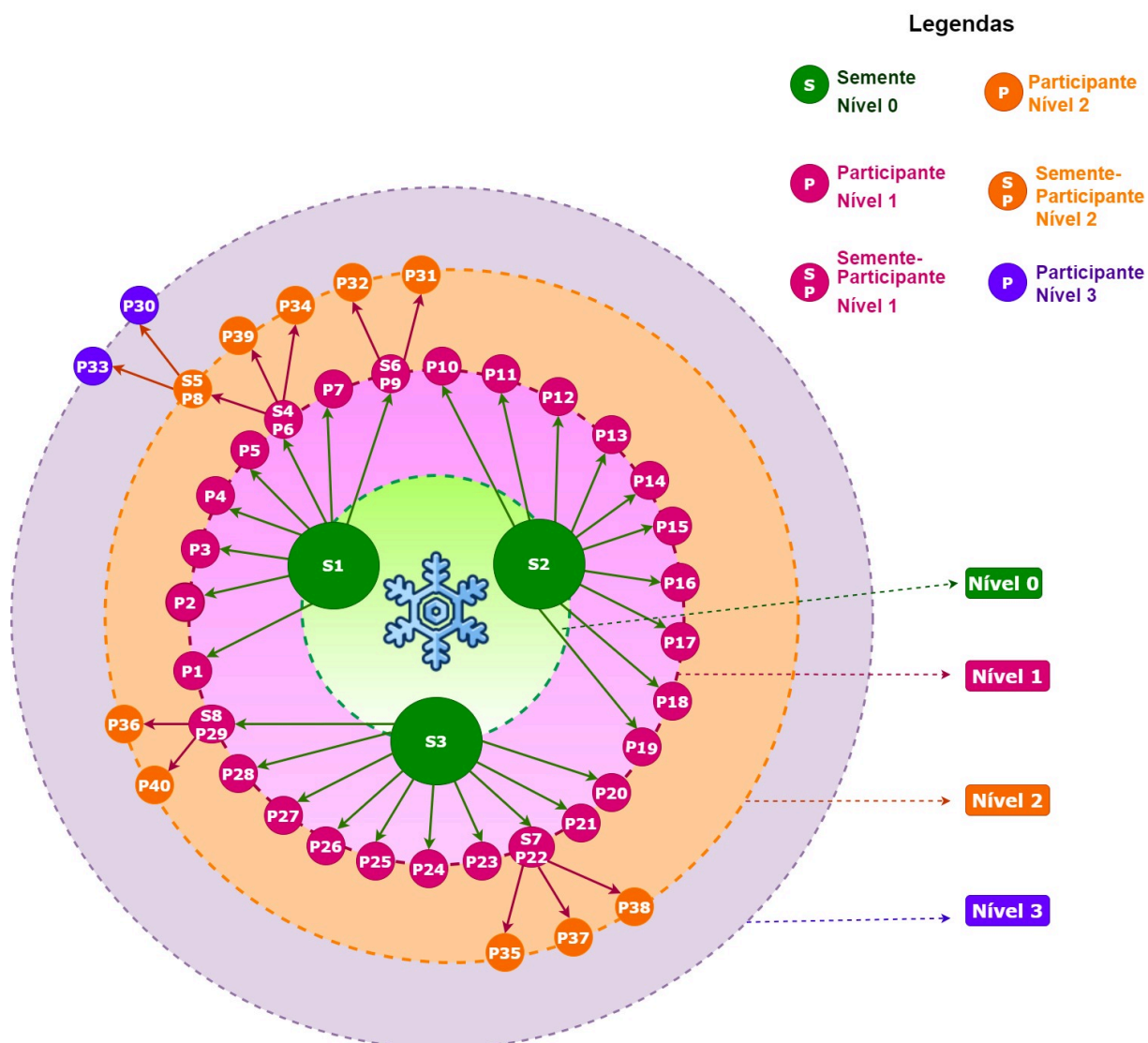
Este estudo iniciou pelo acesso da pesquisadora às redes sociais Instagram, LinkedIn e Facebook, que serviram como sementes iniciais (S1, S2, S3), por meio de

convite enviado aos perfis de profissionais que atuam no segmento de saúde estética. Foi solicitado a estes profissionais a indicação de outros profissionais em saúde estética, para a participação nesta pesquisa. Elaborou-se um convite para participarem da pesquisa, contendo um *link* do *Google Forms* para o formulário (Apêndice B), o qual contém questões que definem o perfil do respondente para o estudo. Além disso, a última questão do formulário solicita a indicação, por parte dos respondentes, de outros profissionais de saúde estética, formando assim a rede de indicações que se amplia a cada novo estágio, como uma bola de neve.

Os profissionais indicados pelas sementes, via formulário, tornam-se sementes, sementes-participantes ou somente participantes e a análise de suas respectivas respostas, com o objetivo de selecionar quais destes participariam da Pesquisa de Campo 1.

Ao todo 49 pessoas preencheram o formulário, dentre elas, 04 do gênero masculino e 45 do gênero feminino. Dentro deste total, 09 respondentes não cumpriam algum dos requisitos exigidos: formação superior completa em biologia, biomedicina, enfermagem, farmácia, fisioterapia e/ou odontologia e especialização completa em saúde estética. Conforme Figura 12, um total de 40 pessoas aceitaram participar da pesquisa e cumprem os requisitos exigidos, das quais 08 pessoas são sementes-participantes e 32 são participantes.

Figura 12: Técnica de Amostragem Bola de Neve aplicada à pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 12 demonstra que, as primeiras sementes que compõem o estágio zero, (representado pela cor verde) da técnica Bola de Neve, foram contactadas por meio de três grandes redes, utilizando-se as seguintes expressões de busca: “saúde estética”; “biólogo(a) esteta”; “biomédico(a) esteta”; “enfermeiro(a) esteta”; “fisioterapeuta dermatofuncional”; “odontólogo(a) esteta”; “farmacêutico(a) esteta”; “HOF”; “harmonização orofacial”; “harmonização facial”; harmonização corporal”:

- **S1 – Instagram**, por meio do contato com perfis de profissionais de saúde estética de todo o Brasil, via *direct* (mensagem direta) e *whatsapp*, além da divulgação da pesquisa no perfil pessoal da pesquisadora;

- **S2 – LinkedIn**, por meio da divulgação do convite e link da pesquisa no perfil profissional da pesquisadora e realização de contato com perfis de profissionais de saúde estética de todo o país;
- **S3 – Facebook**, também por meio da divulgação do convite e link da pesquisa nos perfis pessoal e profissional da pesquisadora e realização de contato com grupos de profissionais de saúde estética de todo o Brasil.

A escolha das redes sociais como sementes iniciais foi devido às características comportamentais da população em questão que, em sua maioria, divulga seus trabalhos e empresas via redes sociais, principalmente por meio do Instagram.

Percebe-se na Figura 12 que, cinco dos participantes provenientes dessas redes também se tornaram sementes da pesquisa, por se enquadrarem no perfil de profissionais da saúde estética, além de indicarem outra(s) semente(s) e/ou participante(s). O nível 1 (cor rosa) foi formado por 04 sementes-participantes e 24 participantes. O nível 2 (cor laranja) foi formado por 01 semente-participante e 09 participantes. O nível 3 (cor roxa) foi formado por 02 participantes.

No Quadro 16 pode-se acompanhar a evolução da técnica Bola de Neve aplicada à presente pesquisa:

Quadro 16 - Evolução da técnica Bola de Neve aplicada à pesquisa

| Nível | Tipo | Formação                        | Origem |
|-------|------|---------------------------------|--------|
| 1     | P1   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S1     |
| 1     | P2   | Farmacêutica Esteta             | S1     |
| 1     | P3   | Enfermeira Esteta               | S1     |
| 1     | P4   | Enfermeira Esteta               | S1     |
| 1     | P5   | Enfermeira Esteta               | S1     |
| 1     | S4P6 | Enfermeira Esteta               | S1     |
| 1     | P7   | Enfermeira Esteta               | S1     |
| 1     | S6P9 | Biomédica Esteta                | S1     |
| 1     | P10  | Biomédico Esteta                | S2     |
| 1     | P11  | Bióloga Esteta                  | S2     |
| 1     | P12  | Farmacêutica Esteta             | S2     |
| 1     | P13  | Biomédico Esteta                | S2     |
| 1     | P14  | Farmacêutica Esteta             | S2     |
| 1     | P15  | Farmacêutica Esteta             | S2     |
| 1     | P16  | Farmacêutica Esteta             | S2     |
| 1     | P17  | Bióloga Esteta                  | S2     |
| 1     | P18  | Dentista Esteta                 | S2     |

|   |       |                                 |       |
|---|-------|---------------------------------|-------|
| 1 | P19   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S2    |
| 1 | P20   | Enfermeira Esteta               | S3    |
| 1 | P21   | Biomédica Esteta                | S3    |
| 1 | S7P22 | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3    |
| 1 | P23   | Enfermeira Esteta               | S3    |
| 1 | P24   | Biomédica Esteta                | S3    |
| 1 | P25   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3    |
| 1 | P26   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3    |
| 1 | P27   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3    |
| 1 | P28   | Enfermeira Esteta               | S3    |
| 1 | S8P29 | Bióloga Esteta                  | S3    |
| 2 | S5 P8 | Enfermeira Esteta               | S4P6  |
| 2 | P34   | Enfermeira Esteta               | S4P6  |
| 2 | P39   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S4P6  |
| 3 | P30   | Enfermeira Esteta               | S5P8  |
| 3 | P33   | Farmacêutica Esteta             | S5P8  |
| 2 | P31   | Biomédica Esteta                | S6 P9 |
| 2 | P32   | Enfermeiro Esteta               | S6 P9 |
| 2 | P35   | Biomédico Esteta                | S7P22 |
| 2 | P37   | Biomédica Esteta                | S7P22 |
| 2 | P38   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S7P22 |
| 2 | P36   | Biomédica Esteta                | S8P29 |
| 2 | P40   | Dentista Esteta                 | S8P29 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Assim, a técnica de amostragem atingiu 04 estágios chegando ao nível 3, totalizando 40 participantes aptos a participarem da Pesquisa de Campo 1.

### 3.2.5 Etapa 05: Desenvolvimento do questionário para a Pesquisa de Campo 1

A etapa 5, que consta neste capítulo, é composta pelo desenvolvimento do questionário para a aplicação da Pesquisa de Campo 1, visando identificar competências empreendedoras estáveis presentes em profissionais da saúde estética, além de definir a quantidade de participantes aptos para o estudo, ou seja, que possuam perfil empreendedor.

A ferramenta foi desenvolvida com base na Revisão da Literatura, utilizando diversos estudos sobre o tema apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 - Questionário para Autoavaliação de Perfil Empreendedor.



| Competências Empreendedoras Estáveis       | Questão   | Autores das Competências   |
|--|---|--|
| <b>Busca de Oportunidades e Iniciativa</b> | 1. Busco criar e desenvolver novos métodos de trabalho e oportunidades de produtos e serviços.  | Dornelas (2023); Blignaut e Botha (2022); Hartmann et al. (2022); Afshan, Shahid e Tunio (2021); Costa et al. (2019).  |
| <b>Riscos Calculados/Moderados</b>         | 2. Costumo avaliar os riscos de minhas ações por meio de informações que coleteo.   | Borges (2022); Chen, Greene e Crick (1998); Dornelas (2023); Fleury e Fleury (2004); Laari, Anim-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Ruas (1998); Ruffatto, Pauli e Basso (2021); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).<br>Cooley (1990); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018); Zampier e Takahashi (2011).   |
|  | 3. Calculo os riscos de minhas ações quando necessário.   |  |
| <b>Foco na Qualidade e Eficiência</b>      | 4. Sempre cumpro os prazos determinados pela empresa, costumando satisfazer os interesses da empresa e dos clientes.  | Cooley (1990); Dornelas (2023); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruas (1998); Soares (2017).  |
| <b>Persistência e Comprometimento</b>      | 5. Ajo para transpor obstáculos quando eles se apresentam e não desisto dos meus objetivos em situações desfavoráveis, me considerando responsável, cumprindo com meus acordos independente da forma que eles sejam feitos (formal ou informalmente). | Baggio e Baggio (2014); Borges (2022); Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Panisson (2021); Ruas (1998).<br>Laari, Anim-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Davis (2000); Fleury e Fleury (2004); Ruppenthal e Cimadon (2012); Santos e Bolina (2020); Silva e Souza (2021).<br>Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); Massad (2017); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruffatto, Pauli e Basso (2021); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018); Wolf (2014). |
|  | 6. Procuo adequar meus protocolos de atendimentos com os requisitos que as normas e os clientes estabelecem.  |  |
|  | 7. Busco sempre satisfazer os interesses da empresa e dos clientes.   |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Busca de Informações</b></p>                      | <p>8. Vou atrás de informações confiáveis para realizar uma tarefa, investigando novos processos e consultando especialistas.</p>  | <p>Blignaut e Botha (2022); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Nascimento (2020); Zampier e Takahashi (2011).</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Estabelecimento de metas</b></p>                  | <p>9. Defino minhas próprias metas, independente do proposto pela empresa, meus atendimentos são regidos por protocolos e costumo analisar diariamente meu desempenho.</p> | <p>Amaral (2019); Cardoso Filho e Araújo Júnior (2016); Costa <i>et al.</i> (2019); Duarte (2019); Lapolli (2022); Nisembaum (2001); Pires <i>et al.</i> (2005); San Martin <i>et al.</i> (2018); Soares (2017); Sparrow e Bognanno (1994).</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Planejamento e Monitoramento Sistemáticos</b></p> | <p>10. Busco elaborar planos com tarefas e prazos bem definidos, revisando sempre meu planejamento e o adaptando com base nos relatórios e informações da empresa.</p>     | <p>Hartog, van Praag e van der Sluis (2010); Ruppenthal e Cimadon (2012).</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Persuasão e Rede de Contatos</b></p>              | <p>11. Costumo influenciar outras pessoas para serem parceiras em meus projetos e viabilizarem recursos, fortalecendo minha rede de relacionamentos.</p>                   | <p>Antonello (2005); Afshan, Shahid e Tunio (2021); Becker, Huselid e Ulrich (2001); Brandão (2007); Carbone, Brandão e Leite (2005); Davis (2000); Duarte (2019); Durand (2000); Dutra <i>et al.</i> (1998); Fleury (2002); Fleury e Fleury (2000); Freitas e Brandão (2005); Hartog, van Praag e van der Sluis (2010); Lapolli (2022); Magalhães <i>et al.</i> (1997); Man e Lau (2000); Markman e Baron (2003); Pereira (2021); San Martin <i>et al.</i> (2018); Ruas (1999); Ruppenthal e Cimadon (2012); Schmitz (2012); Vandergoot <i>et al.</i> (2020); Zampier e Takahashi (2011).</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>Independência e Autoconfiança</b></p>             | <p>12. Tenho potencial para realizar meus sonhos, metas e objetivos.</p>   | <p>Aftab <i>et al.</i> (2022); Arend (2020); Baggio e Baggio (2014); Borges (2022); Dornelas (2023); Erol <i>et al.</i> (2017); Hmieleskii e Sheppard (2019); Lapolli (2022); Massad (2017); Nascimento (2020); Panisson, Willerding e Lapolli (2018); Santos e Bolina (2020); Schmitz (2012); Silva e Guimarães (2018); Willerding e</p>  |

|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
|                                     |  | Lapolli (2020); Zampier e Takahashi (2011).   |
| <b>Vivências profissionais</b>      | 13. Compartilho minhas experiências, sejam elas bem-sucedidas ou não, com as demais pessoas de meu trabalho.   | Cooley (1990); Dornelas (2023); Hmieleskii e Sheppard (2019); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Nascimento (2020); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022); Zampier e Takahashi (2011).  |
| <b>Empatia e espírito de equipe</b> | 14. Tenho facilidade de trabalhar em equipe, mesmo em relações que vão de encontro aos meus valores e/ou crenças.  | Dornelas (2023); Laari, Amin-Boamah e Boso (2022); Fleury e Fleury (2004); Lapolli (2022); Ruas (1998); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).  |
| <b>Habilidades de liderança</b>     | 15. Minha presença na equipe de trabalho melhora e fortalece o ambiente.   | Borges (2022); Dornelas (2023); Fleury e Fleury (2004); Hmieleskii e Sheppard (2019); Laari, Amin-Boamah e Boso (2022); Lapolli (2022); Schmitz (2012); Shane, Locke e Collins (2003); Silva e Guimarães (2018); Silva e Sanches (2015).  |
| <b>Compreensão verbal</b>           | 16. Ao dar feedback para outras pessoas, procuro verificar, por meio dos comportamentos, se a mensagem foi passada de forma clara e se foi compreendida. | Cooley (1990); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Ruas (1998).  |
| <b>Geração de Valor</b>             | 17. Procuro propor novas ideias e pontos de vista sobre produtos e serviços na empresa.  | Aftab <i>et al.</i> (2022); Blignaut e Botha (2022); Borges (2022); Santos e Bolina (2020); Willerding e Lapolli (2020); Erol <i>et al.</i> (2017); Frederiksen e Knudsen (2017); Jarillo (1989); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Massad (2017); Nascimento (2020); Panisson, Willerding e Lapolli (2018); Ruas (1998); Schmitz (2012); Zampier e Takahashi (2011). |
| <b>Foco em resultados</b>           | 18. Quando realizo o meu trabalho, busco definir quais são os benefícios que irão gerar para os clientes e para a empresa.                               | Afshan <i>et al.</i> (2021); Baron (1998); Borges (2022); Cooley (1990); Davis (2000); Durand (1998); Dutra <i>et al.</i> (1998); Hipólito (2000); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Nascimento (2020); Ruas (1999); Soares (2017).   |
| <b>Conhecimento técnico</b>         | 19. Uso as minhas habilidades especializadas e experiência para  | Cooley (1990); Lapolli (2022); McClelland (1972); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018).  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | desenvolver minhas atividades.  |   |
| <b>Senso de urgência e capacidade de análise</b> | 20. Busco planejar as minhas atividades diárias, analisando a urgência e o cumprimento dos prazos de entrega.             | Almeida Neto e Marcondes (2020); Antonello (2005); Arend (2020); Blignaut e Botha (2022); Dornelas (2023); Fleury (2002); Hipólito (2000); Man e Lau (2000); Ruas (1998); Silva e Sanches (2015); Willerding e Lapolli (2020).  |
| <b>Gestão de conflitos</b>                       | 21. Em uma situação de conflito, procuro a conciliação por meio de uma solução benéfica a todas as pessoas envolvidas.    | Blignaut e Botha (2022); Dornelas (2023); Fleury e Fleury (2004); Lapolli (2022); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022).  |
| <b>Capacidade de comunicação e negociação</b>    | 22. Negocio sempre que necessário, com a equipe, na busca de uma melhor situação para atingir os objetivos estabelecidos. | Borges (2022); Cooley (1990); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Santos e Bolina (2020).  |
| <b>Motivação e autodesenvolvimento</b>           | 23. Sou responsável pelo meu desenvolvimento pessoal e profissional e me motivo para atingir meus objetivos.              | Deci e Ryan (2000); Dornelas (2023); Fini <i>et al.</i> (2012); Krüger, Pinheiro e Minello (2017); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Shane, Locke e Collins (2003); Silva e Guimarães (2018); Simunaniemi, Saarela e Muhos (2022). |
| <b>Responsabilidade organizacional</b>           | 24. Costumo definir estratégias para o crescimento e expansão dos resultados, alinhadas à missão e políticas da empresa.  | Begley e Boyd (1987); Borges (2022); Cooley (1990); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).   |
| <b>Resiliência</b>                               | 25. Tenho capacidade de recuperação e adaptação diante das adversidades.  | Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022); Zampier e Takahashi (2011).   |
| <b>Raciocínio lógico e estratégico</b>           | 26. Possuo capacidade de organização e estruturação dos meus pensamentos para obter conclusões ou resolver problemas.     | Cooley (1990); Dornelas (2023); Lapolli (2022); McClelland (1972); Nascimento (2020); Ruppenthal e Cimadon (2012); Silva e Guimarães (2018).  |
| <b>Capacidade em gestão</b>                      | 27. Possuo habilidade de organizar os objetivos   | Baron (1998); Cooley (1990); McClelland (1972); Nascimento  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | da minha empresa, planejar e delegar tarefas quando necessário.   | (2020); Silva e Guimarães (2018); Soares (2017);   |
| <b>Criatividade e inovação</b>                | 28. Sou uma pessoa atenta às oportunidades para propor novas ideias e alternativas.   | Nascimento (2020); Ruas (1998); Silva e Guimarães (2018); Soares (2017); Baron (1998); Cooley (1990); Man e Lau (2000); McClelland (1972).                 |
| <b>Planejamento estratégico</b>               | 29. Defino as metas e ações para o desenvolvimento da empresa.  | Blignaut e Botha (2022); Lapolli (2022); Santos e Bolina (2020).   |
| <b>Capacidade e agilidade de decisão</b>      | 30. Sou flexível e abraço desafios diante de contratemplos.   | Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Silva e Guimarães (2018); Yusuff <i>et al.</i> (2022).   |
| <b>Tolerância à ambiguidade e à incerteza</b> | 31. Tenho disposição para lidar no meu dia a dia com contradições, equívocos e indecisões.  | Afshan <i>et al.</i> (2021); Blignaut e Botha (2022); Costa <i>et al.</i> (2019); Hartmann <i>et al.</i> (2022).   |
| <b>Necessidade de realização</b>              | 32. Busco alcançar meus objetivos e ser uma pessoa reconhecida por suas conquistas.   | Cooley (1990); Hipólito (2000); Le Boterf (1997); Man e Lau (2000); Nascimento (2020).   |
| <b>Envolvimento a longo prazo</b>             | 33. Atuo junto a minha equipe de forma colaborativa do início ao fim dos processos para o alcance dos objetivos.                          | Baggio e Baggio (2014); Borges (2022); Cooley (1990); Dornelas (2023); Man e Lau (2000); McClelland (1972); Nascimento (2020); Zampier e Takahashi (2011). |
| <b>Dedicação</b>                              | 34. Tenho dedicação às minhas atividades profissionais e me comprometo com a equipe.  | Cooley (1990); McClelland (1972); Zampier e Takahashi (2011).  |
| <b>Adaptabilidade</b>                         | 35. Tenho a capacidade de me adaptar às novas situações e às necessidades do mercado em que trabalho.                                     | Borges (2022); Baron e Shane (2007); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Sexton e Bowman (1985).   |
| <b>Autogerenciamento</b>                      | 36. Possuo a habilidade de ter controle para definir minhas rotinas com responsabilidade, garantindo qualidade e prazos pré-determinados. | Baron (1998); Begley e Boyd (1987); Borges (2022); Dornelas (2023); Lapolli (2022); Nascimento (2020).   |
| <b>Atitudes colaborativas</b>                 | 37. Estou à disposição para colaborar em outras atividades na empresa, além das   | Lapolli (2022); Silva e De Souza (2021); Ruppenthal e Cimadon (2012); Zarifian (2001); Man e Lau (2000); Magalhães <i>et al.</i> (1997).                   |

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
|                      | que possuo e também com outras pessoas da equipe.   |   |
| <b>Proatividade</b>  | 38. Executo ações no meu dia a dia, tomo decisões antecipadamente às situações previstas e me sinto uma pessoa preparada para lidar com elas. | Blignaut e Botha (2022); Lapolli (2022); Santos e Bolina (2020).  |
| <b>Flexibilidade</b> | 39. Tenho facilidade em compreender e aceitar as opiniões e ideias de outras pessoas.   | Aftab <i>et al.</i> (2022); Blignaut e Botha (2022); Borges (2022); Erol <i>et al.</i> (2017); Frederiksen e Knudsen (2017); Jarillo (1989); Lapolli (2022); Man e Lau (2000); Massad (2017); Nascimento (2020); Panisson, Willerding e Lapolli (2018); Ruas (1998); Santos e Bolina (2020); Schmitz (2012); Willerding e Lapolli (2020); Zampier e Takahashi (2011). |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após o desenvolvimento do questionário referente às competências empreendedoras estáveis, com o total de 39 questões foi realizado o pré-teste com dois especialistas em empreendedorismo e gestão organizacional. Para isso, foram selecionados dois profissionais, sendo uma pessoa doutora e uma com doutorado em curso em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento. Tais especialistas atuam diariamente com empreendedorismo e gestão organizacional, produzindo artigos e pesquisas, com diferentes experiências profissionais e acadêmicas. O objetivo foi o de verificar possíveis lacunas e, desta forma, reformular as perguntas norteadoras da pesquisa com sujeitos de perfis semelhantes aos do público-alvo: pessoas empreendedoras e/ou gestoras organizacionais.

A primeira pessoa especialista sugeriu:

- No enunciado das seções sugeriu a seguinte modificação: Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das situações, sendo 1 para uma ação/reação que você raramente apresenta, e 5 para uma ação/reação muito utilizada por você.
- Na questão 26, sugeriu modificar para: Utilizo habilidades “especializadas” e experiência para desenvolver minhas atividades.

Já a segunda pessoa especialista não apresentou sugestões para alterações na ferramenta, julgando-a adequada para aplicação.

As sugestões elencadas pela primeira pessoa especialista foram acatadas em sua totalidade e apresentada no Apêndice C.

### **3.2.6 Etapa 06: Aplicação do Questionário para Autoavaliação do Perfil Empreendedor**

Para a identificação do perfil empreendedor dos 40 participantes selecionados via Técnica Bola de Neve, aplicou-se o Questionário de Autoavaliação de Perfil Empreendedor (Apêndice C). Tal ferramenta buscou inferir quantos profissionais de saúde estética se destacaram, obtendo o mais alto índice em suas respostas a cada uma das situações apresentadas. A ferramenta apresentou aos respondentes 39 situações em que, as competências empreendedoras estáveis são elencadas por meio de afirmações situacionais. Dos 40 profissionais de saúde estética selecionados, 35 aceitaram participar da Pesquisa de Campo 1 e responderam as 39 questões em sua totalidade.

### **3.2.7 Etapa 07 – Análise do perfil empreendedor das pessoas avaliadas**

Nesta fase são apresentadas a análise e a interpretação dos dados coletados na Pesquisa de Campo 1, visando a posterior seleção dos participantes para a Pesquisa de Campo 2.

Após a aplicação do questionário de Autoavaliação de Perfil Empreendedor foi inferido quais profissionais de saúde estética se destacaram obtendo a mais alta pontuação em suas respostas a cada uma das situações apresentadas. Para tanto, utilizou-se o método apresentado por Uriarte (2000), definido pela seguinte equação:

$$X = (100 * \text{PONTOS}) / 195$$

Em que:

X = percentual de acertos;

PONTOS = somatório dos pontos obtidos no teste;

100 = porcentagem total

195 = máximo de pontos possíveis no teste.

Por meio do Quadro 18, se vê o enquadramento de resultados a ser utilizado para a Pesquisa de Campo 1.

Quadro 18 - Enquadramento de resultados da Pesquisa de Campo 1: perfil dos profissionais da saúde estética empreendedores

| ÍNDICE          | PERFIL: PROFISSIONAIS DE SAÚDE ESTÉTICA EMPREENDEDORES | COMENTÁRIOS  |
|-----------------|--|--|
| ≤ 60%           | BAIXO  | Você deve participar de cursos, palestras, treinamentos e debates sobre o assunto para aprimorar suas características consideradas fracas no que tange ao empreendedorismo. Outra opção é encontrar uma equipe liderada por um profissional de saúde estética inovador. Nada como aprender com quem tem experiência. |
| 61%<br>a<br>80% | PADRÃO   | Você tem boas chances, mas é bom estudar e praticar um pouco mais antes de iniciar um projeto, pois ainda apresenta algumas características que podem ser trabalhadas no que tange ao empreendedorismo em saúde estética.  |
| ≥ 81%           | ALTO   | Você já é um (a) profissional de saúde estética empreendedor (a). Sucesso!   |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Uriarte (2000).

A seguir, foram analisadas as respostas das 39 perguntas objetivas para então serem selecionados os profissionais de saúde estética com mais alto perfil empreendedor.



### 3.2.8. Etapa 08 – Análise das competências relacionadas

Moreira e Troccoli (2013) apontam para a necessidade de uma vez coletados os dados, deve-se aplicar um sistema de classificação para categorizá-los, com a finalidade de tornar os dados úteis para responder às questões e aos objetivos da pesquisa. Trata-se de processo de indução analítica, constituído de repetidas e cuidadosas leituras e da separação dos dados em grupos e/ou em categorias, de acordo com as similaridades reportadas nas experiências.

Tabela 01 - Participantes e respectivos índices alcançados com a Pesquisa de Campo 1

| Nível | Tipo  | Formação                        | Origem | PONTOS | ÍNDICE (%)<br>PC1 |
|-------|-------|---------------------------------|--------|--------|-------------------|
| 1     | P1    | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S1     | 165    | 84,6              |
| 1     | P2    | Farmacêutica Esteta             | S1     | 162    | 83,1              |
| 1     | P3    | Enfermeira Esteta               | S1     | 180    | 92,3              |
| 1     | P4    | Enfermeira Esteta               | S1     | 187    | 95,9              |
| 1     | P5    | Enfermeira Esteta               | S1     | 148    | 75,9              |
| 1     | S4P6  | Enfermeira Esteta               | S1     | 172    | 88,2              |
| 1     | S6P9  | Biomédica Esteta                | S1     | 175    | 89,7              |
| 1     | P10   | Biomédico Esteta                | S2     | 180    | 92,3              |
| 1     | P12   | Farmacêutica Esteta             | S2     | 161    | 82,6              |
| 1     | P13   | Biomédico Esteta                | S2     | 186    | 95,4              |
| 1     | P14   | Farmacêutica Esteta             | S2     | 181    | 92,8              |
| 1     | P15   | Farmacêutica Esteta             | S2     | 172    | 88,2              |
| 1     | P16   | Farmacêutica Esteta             | S2     | 194    | 99,5              |
| 1     | P17   | Bióloga Esteta                  | S2     | 193    | 99,0              |
| 1     | P18   | Dentista Esteta                 | S2     | 172    | 88,2              |
| 1     | P19   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S2     | 164    | 84,1              |
| 1     | P20   | Enfermeira Esteta               | S3     | 180    | 92,3              |
| 1     | P21   | Biomédica Esteta                | S3     | 178    | 91,3              |
| 1     | S7P22 | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3     | 181    | 92,8              |
| 1     | P23   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3     | 190    | 97,4              |
| 1     | P24   | Biomédica Esteta                | S3     | 156    | 80,0              |
| 1     | P25   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3     | 173    | 88,7              |
| 1     | P26   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3     | 192    | 98,5              |
| 1     | P27   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S3     | 161    | 82,6              |

|   |       |                                 |       |     |      |
|---|-------|---------------------------------|-------|-----|------|
| 1 | P28   | Enfermeira Esteta               | S3    | 183 | 93,8 |
| 1 | S8P29 | Bióloga Esteta                  | S3    | 188 | 96,4 |
| 2 | S5 P8 | Enfermeira Esteta               | S4P6  | 190 | 97,4 |
| 2 | P34   | Enfermeira Esteta               | S4P6  | 193 | 99,0 |
| 2 | P39   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S4P6  | 180 | 92,3 |
| 3 | P30   | Enfermeira Esteta               | S5P8  | 163 | 83,6 |
| 2 | P31   | Biomédica Esteta                | S6 P9 | 193 | 99,0 |
| 2 | P32   | Enfermeiro Esteta               | S6 P9 | 188 | 96,4 |
| 2 | P35   | Biomédico Esteta                | S7P22 | 191 | 97,9 |
| 2 | P37   | Biomédica Esteta                | S7P22 | 174 | 89,2 |
| 2 | P38   | Fisioterapeuta Dermatofuncional | S7P22 | 190 | 97,4 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Analisando-se os dados obtidos com a aplicação do questionário foram elencados 35 profissionais de saúde estética, como sujeitos selecionados para serem convidados a participar da entrevista semiestruturada - Pesquisa de Campo 2 (Apêndice D), sendo que destes, 20 profissionais em saúde estética aceitaram participar.

Para Gil (2018) a seleção dos participantes não se utiliza de um processo de amostragem probabilística, nem de muitos participantes, porque o intuito é dispor de participantes que sejam capazes de descrever de maneira precisa a sua experiência vivida.

### **3.2.9 Etapa 09: Desenvolvimento do roteiro da entrevista: Competências Empreendedoras Emergentes – Pesquisa de Campo 2**

Para a aplicação da Pesquisa de Campo 2 foi desenvolvido um roteiro para a aplicação de entrevista semiestruturada, conforme Quadro 19. Tal roteiro possui 16 questões e tem o objetivo de relacionar as competências empreendedoras emergentes com profissionais da saúde estética. Tais profissionais foram selecionados por meio da Pesquisa de Campo 1 e da análise dos dados e informações gerados.

Quadro 19 - Roteiro para entrevistas: Competências Empreendedoras Emergentes de Profissionais da Saúde Estética

| COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES RELACIONADAS   | QUESTÕES   |
|---|--|
| Inteligência Social / Inteligência Emocional  | 1. Descreva uma situação em que você teve que agir para que as relações de trabalho em sua equipe se desenvolvessem.   |
| Memória, Pensamento analítico e estratégico / Resolução de Problemas Complexos/ Gestão de Conflitos | 2. Quando você precisa solucionar algum problema, como procede? Como você analisa a situação para agir?  |
| Coragem   | 3. Fale sobre uma situação que você vivenciou que, mesmo com sentimento de medo você foi adiante e ultrapassou a dificuldade.  |
| Multifuncionalidade   | 4. Com relação a sua atividade ou ao seu negócio, relate uma situação em que você teve de atuar em diferentes funções.   |
| Visão Estratégica e Sistêmica   | 5. Relate como você age em relação a definir metas e objetivos, conhecendo os desafios existentes na empresa e no mercado da saúde estética.                           |
| Autoeficiência e Dinamismo  | 6. Relate como você faz para organizar e executar as diversas tarefas que existem no dia a dia para atingir metas.   |
| Orientação para Resultados  | 7. Descreva como você faz para atingir seus objetivos, pensando em impulsionar o crescimento da sua equipe e do negócio como um todo.                                  |
| Sustentabilidade  | 8. Como você enxerga o futuro na área em saúde estética? Você age pensando nas futuras gerações? Se sim, descreva o que você faz.                                      |
| Capacidade de Aprendizagem / Conhecimentos Técnicos, Metodológicos e de Tecnologia                  | 9. Você é uma pessoa curiosa? (Se sim, descreva uma situação em que você teve uma curiosidade e como lidou com ela). Como você se prepara para as mudanças de mercado? |
| Sensibilidade   | 10. Como você percebe as necessidades de sua equipe de trabalho e clientes/pacientes que atende? Como ocorre a sua interação com cada um?                              |
| Tolerância à Ambiguidade e à Incerteza  | 11. Como você lida com a questão da ambiguidade, da multiplicidade de interpretações existente no mercado de saúde estética?   |
| Pragmatismo   | 12. Você se considera uma pessoa prática? Relate uma situação que você, diante de um problema foi prático (a) e objetivo (a).  |
| Compartilhamento de Conhecimentos   | 13. Você costuma compartilhar os conhecimentos que possui com sua equipe de trabalho? (Se sim, relate como ocorre esse compartilhamento).                              |
| Mente Aberta  | 14. Você se considera um profissional tradicional ou inovador? Você gosta de sair de sua zona de conforto? Se sim, relate uma situação que você saiu                   |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | da zona de conforto para inovar ou melhorar algum procedimento).  |
| Comunicação em Rede | 15. Com relação à divulgação do serviço em saúde estética, como ocorre? Quais os canais de vendas que você utiliza?   |
| Alta Performance    | 16. Como você se percebe como profissional? Você assume mais responsabilidades que os demais? Realiza e conclui sua função com êxito? Procura se desenvolver tanto no pessoal, profissional e também colaborando com o desenvolvimento da empresa? (Se sim, descreva como). |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dornelas (2023); Lapolli (2022); Borges (2022); Baron e Shane (2007); Man e Lau (2000); Sexton e Bowman (1985).

Em seguida, partiu-se para a realização das entrevistas semiestruturadas – Pesquisa de Campo 2, descrita na etapa 10 do PESP, tendo seus resultados apresentados e analisados no capítulo 4.

### 3.2.10 Etapa 10: Realização das Entrevistas Semiestruturadas

Na etapa 10, após a apresentação e análise da Pesquisa de Campo 1 (Apêndice C), aplicou-se o roteiro para a entrevista semiestruturada, Pesquisa de Campo 2, por meio do Google Meet (Apêndice D). As questões da entrevista se relacionam com as competências empreendedoras emergentes a serem possivelmente encontradas nos relatos dos participantes.

Por meio da coleta dos dados empíricos, se estruturou um encadeamento lógico, essencial ao presente estudo científico. Assim, foram coletados os dados por meio de entrevistas, confirmando as competências empreendedoras emergentes presentes em profissionais de saúde estética. Para este estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a fim de observar, por meio dos relatos de suas trajetórias, suas competências empreendedoras emergentes. Desse modo foram entrevistados 20 profissionais empreendedores da saúde estética, previamente selecionados por meio da análise dos participantes da Pesquisa de Campo 1. Entrevistas semidiretivas ou semiestruturadas seguem um plano, um roteiro, e são focalizadas. Assim como qualquer outro tipo de entrevista, devem ser integralmente transcritas e registradas, incluindo pausas, hesitações, estímulos do entrevistador e outras sutilezas (BARDIN, 2016). Foram realizadas 20 entrevistas por meio da plataforma *Google Meet*. Todas as entrevistas foram gravadas e autorizadas pelos

profissionais participantes por meio do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) garantindo a confidencialidade das informações. As referidas entrevistas tiveram a duração média de 45 minutos.

### **3.2.11 Etapa 11: Análise e interpretação dos dados coletados – Pesquisa de Campo 2**

Nessa etapa, foi realizada a análise e a interpretação dos dados empíricos coletados, por meio da Análise Temática (AT). Segundo Braun e Clarke (2012, p. 57), a AT é:

[...] um método para identificar sistematicamente, organizar e oferecer insights sobre padrões de significado, ou seja, temas em um conjunto de dados. Ao focar o significado em um conjunto de dados, a AT permite que o pesquisador veja e dê sentido a significados e experiências coletivos ou compartilhados. Identificar significados e experiências únicas encontrados apenas em um único item de dados não é o foco da AT. Esse método, então, é uma forma de identificar o que é comum à maneira como um tópico é falado ou escrito e de dar sentido a essas semelhanças. É um método de fácil acesso, flexível e popular de análise de dados qualitativos.

Souza (2019, p. 52) diz que a AT “é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos”.

Nesta etapa, que consta descrita no capítulo 4, por meio dos resultados obtidos com a aplicação da Pesquisa de Campo 2 (Apêndice D), fez-se a análise e interpretação dos dados coletados, com o objetivo de relacionar profissionais da saúde estética e compreender suas competências empreendedoras emergentes.

### **3.2.12 Etapa 12: Conclusões e recomendações para trabalhos futuros**

Já a etapa 12 do PESP encontra-se explicitada no capítulo 5 da dissertação, contendo o relatório final da pesquisa. Segundo Moreira e Troccoli (2013), nesta fase final do trabalho, os possíveis vieses e implicações das decisões dos procedimentos registrados em cada uma das etapas anteriores devem ser reportados de maneira clara, verificando não só as limitações como o grau de credibilidade e o valor dos resultados obtidos.

Nesta etapa, foram demonstrados os objetivos alcançados e respondida à pergunta de pesquisa da investigação, conclusões acerca dos resultados obtidos, como também realçadas as suas contribuições e recomendações para trabalhos futuros.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS**

Neste capítulo são apresentados os dados e as análises dos dados coletados das entrevistas realizadas com profissionais empreendedores da saúde estética. Abrange os seguintes tópicos: considerações iniciais, caracterização das pessoas empreendedoras profissionais da saúde estética participantes da pesquisa, apresentação e análises das entrevistas e síntese do capítulo.

### **4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

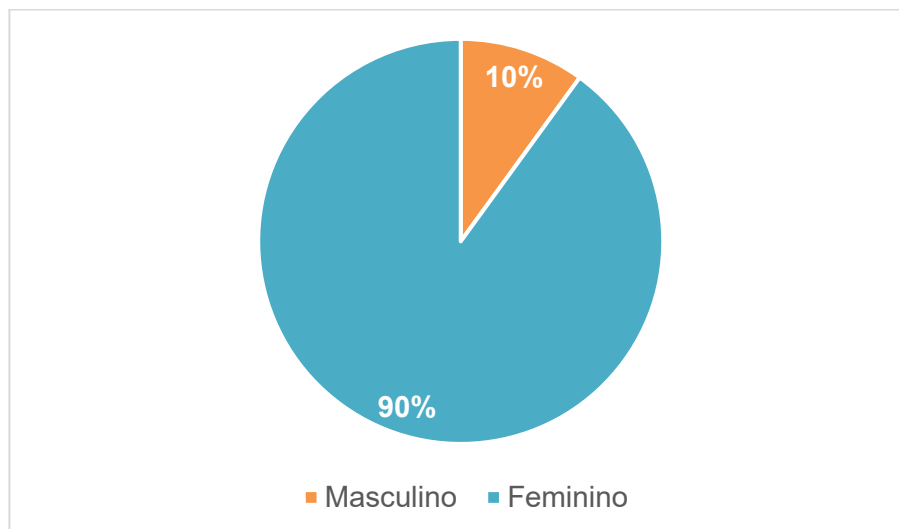
A seleção dos empreendedores profissionais da saúde estética participantes por meio Pesquisa de Campo 2 – Entrevistas Semiestruturadas se deu conforme análise dos resultados apresentados via Questionário de Autoavaliação de Perfil Empreendedor – Pesquisa de Campo 1. O convite para a realização de entrevista foi enviado para as 35 pessoas identificadas como empreendedoras, destas, 20 pessoas aceitaram participar.

### **4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS PESSOAS EMPREENDEDORAS PROFISSIONAIS DA SAÚDE ESTÉTICA PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Nesta seção, apresentam-se os dados sociodemográficos das pessoas empreendedoras profissionais da saúde estética participantes, como: gênero, formação acadêmica, região onde estão localizados. As informações serão elencadas por meio de gráficos para melhor visualização e entendimento.

No gráfico 1, as pessoas participantes são apresentadas quanto ao gênero. Entre elas, duas se definem como sendo do gênero masculino, o que corresponde a 10%, e dezoito se definem como sendo do gênero feminino, o que corresponde a 90%.

Gráfico 1 – Gênero das Pessoas Empreendedoras Profissionais da Saúde Estética Entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

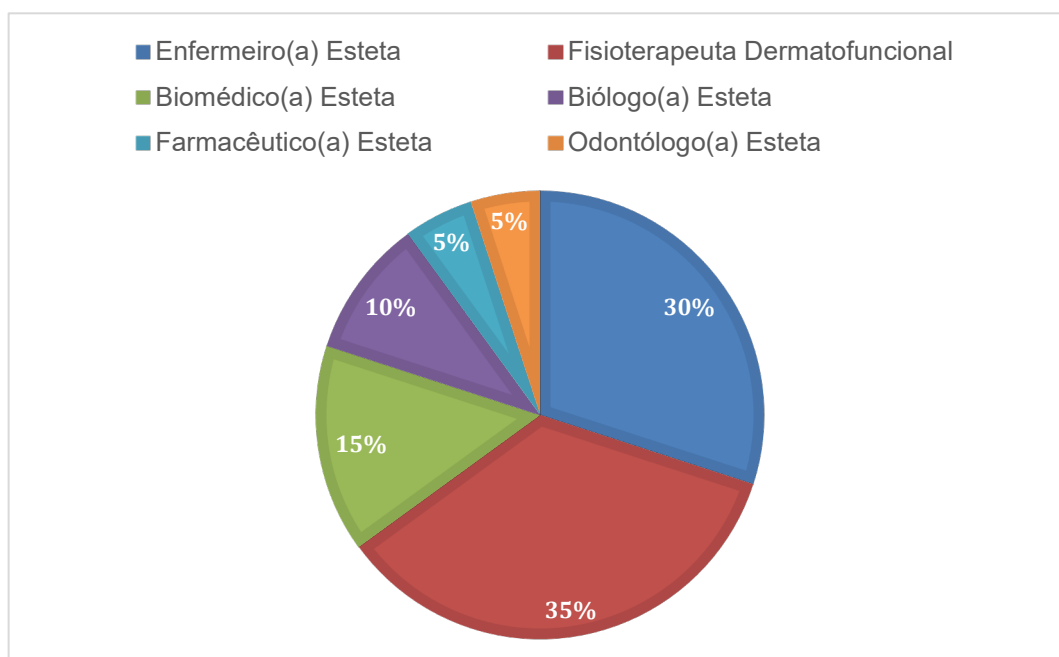
Percebe-se, nos dados apresentados, que as mulheres se destacam quando o assunto é empreender no ramo de saúde estética e que enfermeiros(as) estetas e fisioterapeutas dermatofuncionais se sobressaem na amostra.

Com relação à formação acadêmica, para atuarem na área da saúde estética, é preciso ter graduação completa em pelo menos uma das seguintes áreas da saúde: biologia; biomedicina; enfermagem; farmácia; fisioterapia; odontologia, além de formação completa, no mínimo, uma pós-graduação em áreas da saúde estética.

Por meio do gráfico 2 tem-se a proporção das 20 pessoas empreendedoras profissionais da saúde estética entrevistadas, segmentadas por área de atuação, sendo seis enfermeiras estetas (30%); sete fisioterapeutas dermatofuncionais (35%); três biomédicas estetas (15%); duas biólogas estetas (10%); uma farmacêutica esteta (5%) e uma odontóloga esteta (5%).



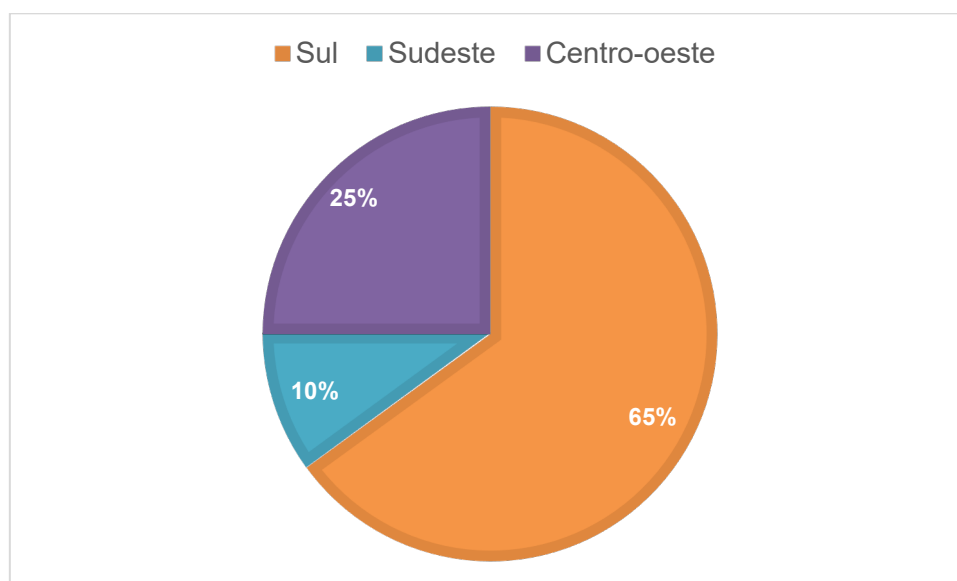
Gráfico 2 – Pessoas Profissionais Empreendedoras da Saúde Estética entrevistadas por área de atuação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação a região brasileira em que atuam, no gráfico 3 pode-se visualizar onde as 20 pessoas empreendedoras profissionais da saúde estética entrevistadas se localizam, sendo treze na região Sul (65%), cinco na região Centro-oeste (25%) e dois na região Sudeste (10%).

Gráfico 3 – Pessoas Empreendedoras Profissionais da Saúde Estética entrevistadas e regiões brasileiras onde se situam



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesse contexto, constata-se que a maioria dos(as) profissionais entrevistados(as) estão localizados na região Sul do Brasil e outra grande parte na região Centro-oeste.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

A coleta de dados foi realizada por meio da técnica de entrevista semiestruturada, mediante o consentimento dos(as) profissionais da saúde estética entrevistados(as) quanto à gravação em áudio e vídeo, garantindo a confidencialidade do conteúdo gerado, por meio do TCLE (Anexo A).

A entrevista teve o propósito de explorar o tema do estudo utilizando um roteiro composto por perguntas abertas, possibilitando que as pessoas entrevistadas se expressassem com maior liberdade (Minayo, 2013). Dessa forma, foram realizadas perguntas com o objetivo de identificar as competências empreendedoras emergentes nas pessoas entrevistadas, objetivando compreender como cada uma delas contribui para a sua caminhada empreendedora.

A avaliação dos resultados foi realizada por meio da análise temática, seguindo a proposta de Bardin (2016), na qual os dados fornecidos pelas entrevistas

são divididos em temas principais, com foco nas competências empreendedoras emergentes que são:

- inteligência social e emocional;
- resolução de problemas complexos/gestão de conflitos/ pensamento e memória analítica e estratégica;
- coragem;
- multifuncionalidade;
- visão estratégica e sistêmica;
- autoeficiência e dinamismo;
- orientação para resultados;
- sustentabilidade;
- capacidade de aprendizagem/conhecimentos técnicos, metodológicos e de tecnologia;
- sensibilidade;
- tolerância à ambiguidade e à incerteza;
- pragmatismo;
- compartilhamento de conhecimentos;
- mente aberta;
- comunicação em rede;
- alta performance.

Ao final das entrevistas, questionou-se os(as) entrevistados(as) se gostariam de acrescentar algo.

#### **4.3.1 Inteligência Social e Emocional**

O conceito de inteligência emocional, conforme Goleman (2006), se refere a capacidade de compreender os indivíduos e se relacionar com eles, captando emoções alheias e até mesmo pensamentos e sentimentos, estabelecendo interações com sucesso. Segundo Junqueira *et al.* (2011, p. 2) inteligência emocional é “(...) a capacidade que um indivíduo tem de identificar seus próprios sentimentos e os dos

outros, de se motivar e de gerir bem as emoções internas nos relacionamentos”. Já Inteligência social, para Quinn et al. (2015), é a forma como o ser humano é percebido pelos outros em um contexto social, gerenciando suas relações e desenvolvendo uma consciência social ampliada.

Ao solicitar que as pessoas entrevistadas descrevessem uma situação em que tiveram de agir para que as relações de trabalho em suas respectivas equipes se desenvolvessem, relacionada a competência empreendedora emergente “inteligência social e emocional”, foi possível identificar atitudes que denotam a presença dessas características empreendedoras.

Por meio dos relatos, ficou evidenciado que, todas as pessoas participantes possuem inteligência social e emocional, pois na área em que atuam, há a necessidade de continuamente desenvolver essa competência, pois estão se relacionando com pessoas diversas o tempo todo, sua equipe, seus pacientes e parceiros, por isso ter essa habilidade é indispensável para prosperar profissionalmente.

A pessoa entrevistada E6 apresenta em seu relato a importância de agir e dos *feedbacks* em prol do desenvolvimento da equipe:

**E6:** Principalmente quando eu trabalho com a equipe, eu acredito que precisa manter um clima adequado, fazer os *feedbacks* semanais para manter essas rotinas sempre em dia, não deixar nada passar, não deixar acumular assunto e resolver as coisas assim que as demandas forem surgindo, acredito que isso é muito importante.

A E7, relata um desafio em sua liderança que requer inteligência emocional e social, a questão da delegação. E fala:

**E7:** Delegar é um problema para mim, assim parece que sempre quando a gente faz fica da forma como a gente quer. Eu acho que a gente fez tudo perfeito, mas algumas coisas são melhores serem feitas do que deixadas para depois. Então eu acho que foi uma situação que eu tive que abrir mão um pouco do meu ego para poder desenvolver a equipe como um todo.

Também com relação a ter inteligência emocional e social, a E8 fala sobre esse exercício diário que possui as relações interpessoais com sua equipe:

**E8:** A gente sempre faz uma reunião mensal do que podemos estar fazendo, procura sempre escutar a queixa principal deles também, das pessoas que trabalham comigo, do que a gente pode estar fazendo que é legal. Além de eu ter uma visão, eles também têm uma visão, aqui a gente tem uma equipe multidisciplinar, então o contato que eles têm com o cliente às vezes não é o mesmo que eu tenho, então eu procuro sempre escutar e fazer essa reunião com eles para a gente poder ver o que podemos melhorar.

Com relação ao poder de escuta ativa, para E12 é importante o diálogo com a equipe, especialmente o “ouvir” e saber as competências de cada um para a composição do todo organizacional e seus objetivos, e relata:

**E12:** Eu creio que é conversar com a equipe, agregar, colocar todo mundo junto ali sincronizado no mesmo ideal. Quando surge algum atrito, alguma crise ou alguma dispersão da equipe que causa o marasmo é chamar junto, trazer, explicar, expor o problema e ouvir também, porque às vezes a gente só expõe, só coloca o problema, só coloca uma situação, uma meta e não ouve. A gente tem que trazer para dentro da empresa, uma organização humana, saber as perspectivas de cada um, as limitações de cada um, o potencial de cada um e aproveitar, focar no que cada um tem de bom para a empresa.

E10 relata de forma geral a importância de se ter essa competência na área hospitalar em que atua em paralelo com seu consultório de saúde estética:

**E10:** Então hoje foi um dia bem difícil para conseguir tentar acalmar os ânimos de todo mundo e pelo menos deixar as pessoas mais calmas. Trabalhar com pessoas e ainda mais num órgão de saúde como um hospital, onde a gente lida diariamente com morte não é fácil, porque as pessoas não estão bem, os profissionais também estão adoecendo. Eu lembro que quando eu entrei eu era muito dura, eu cobrava muito, de forma incisiva e com o tempo a gente amadurece, você aprende a ouvir bastante, se posicionar menos, omitir menos opinião e tentar acalmar mais as pessoas. Então isso com o tempo eu aprendi, não foi fácil não.

Diante dos relatos, pode-se dizer que a inteligência emocional é uma ferramenta valiosa para as pessoas empreendedoras, ajudando-as a navegar pelas complexidades emocionais do mundo dos negócios e a criar um ambiente mais saudável e produtivo para si mesmos e para aqueles ao seu redor, pois envolve a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar suas próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Ter inteligência emocional pode ter um impacto

significativo nas relações interpessoais, na tomada de decisões e no sucesso geral dos negócios em saúde estética.

Já a inteligência social se estende por todos os aspectos organizacionais e das interações humanas. Desenvolvê-la pode levar a melhores resultados, relações mais fortes e um crescimento mais bem-sucedido, pois envolve a capacidade de compreender, gerenciar e se relacionar efetivamente com outras pessoas. Isso é fundamental para construir uma rede de contatos sólida, liderar equipes de forma eficaz, negociar acordos, resolver conflitos e entender as necessidades e desejos dos pacientes.

#### **4.3.2 Resolução de Problemas Complexos / Gestão de Conflitos / Pensamento e Memória Analítica e Estratégica**

Quando trata-se de negócios em saúde estética devemos prever que problemas complexos possam ocorrer. Nesse contexto, foi solicitado para cada pessoa entrevistada que descrevesse como procede quando precisa solucionar algum problema e como analisa a situação para agir.

Por meio dos relatos, ficou evidenciado que, 16 pessoas participantes possuem a competência de resolução de problemas complexos / gestão de conflitos / pensamento e memória analítica e estratégica. A E6 relata que avalia o problema de forma ponderada, estudando a melhor forma de solução tanto para o paciente quanto para os profissionais envolvidos:

**E6:** Depende do problema, em relação ao paciente eu preciso entender, qual é a reclamação dele, qual é o problema que surgiu para eu poder seguir os protocolos. Então, por exemplo, no caso de intercorrências, dependendo da minha avaliação desse paciente ou no caso se estiver trabalhando com outro profissional, eu preciso entender o ponto do outro profissional, qual é a questão do problema para poder partir para a solução, estudar de uma forma que funcione para os dois lados, no caso se for daqui da clínica tem que funcionar para todo mundo essa solução e para o paciente da mesma forma, que fique bom para todos.

Já E8 relata que prefere ouvir os envolvidos antes de expressar sua opinião, alinhando as ações para esclarecer e solucionar o problema:

**E8:** Eu gosto muito de escutar, eu ouço o que pessoa tem a dizer para depois eu colocar minha opinião, não de uma forma liderando, mas para que a pessoa entenda o que eu quero passar para ela, para depois a gente alinhar as coisas para deixar o mais claro e melhor possível.

Para E9 o importante é o foco em todos os processos que envolvem o paciente e o engajamento da equipe em todas as etapas, fortalecendo a importância dos treinamentos, de realizar uma boa anamnese e diagnóstico, priorizando o bem-estar do paciente do início ao fim do atendimento:

**E9:** Como eu sou auditora também há mais de 12 anos a gente começa a ter foco em todos os processos, desde a entrada do paciente, tu pensas em todo o processo desde a entrada dele até a saída, então tu acabas fazendo essa ligação do que pode interferir nesse processo e o que uma equipe fora do engajamento também pode influenciar no estado desse paciente. Por essa questão, eu bato muito na tecla dos treinamentos, do envolvimento da equipe, de se pensar no passo a passo de tudo que aquela atuação pode gerar, de se fazer uma boa anamnese, de um bom diagnóstico, sempre focados no bem-estar do paciente, do início ao fim do atendimento.

E10 chama a atenção para as mudanças de comportamentos que ocorreram pelas vivências na pandemia de COVID-19, com a resolução de problemas de maneira mais leve e humanizada:

**E10:** Antigamente eu era muito sistemática, atualmente eu procuro ser mais leve. Vou te falar que a pandemia também ajudou muito a gente enxergar mais o outro, coisa que eu acho que eu não fazia tanto e hoje eu tento atingir o objetivo que a direção me propõe, mas com um olhar um pouco mais humanizado com a equipe que eu trabalho. Hoje eu procuro ter esse olhar acolhedor com as pessoas. No começo, logo que eu me formei eu não tinha esse olhar.

Com relação a questão de estratégia, E13 age de maneira estratégica para a resolução de problemas e gerencia os conflitos em sua clínica de saúde estética por meio de análises e de uma liderança empática, caso a caso, que levam à autorresponsabilidade, conforme relato:

**E13:** Hoje eu sou flecha, então o que é um arco e flecha, antes de reagir eu dou um passo para trás, analiso friamente, onde é a autorresponsabilidade de cada pessoa. Procuro não julgar, por entender que todo mundo age conforme as suas crenças, o que viveu, o que aprendeu, então tento trazer essa autorresponsabilidade. Depois eu converso, mas já com uma estratégia, já pensando em

resolver e não julgar, apontar, criar discussão, eu acho que esse é o meu diferencial.

Para E16 é muito importante manter a calma e buscar soluções por meio do conhecimento adquirido e/ou via professores/tutores, além de adotar critérios de segurança para o paciente nos procedimentos que executa ao relatar:

**E16:** Eu procuro primeiro manter a calma, não me desesperar e dentro da área da estética às vezes a gente tem questões de intercorrência por exemplo, então eu procuro primeiro dentro da literatura situações que eu nunca vivenciei aquilo, eu procuro minhas aulas ou vou atrás de livros e se eu não conseguir resposta, tiver em dúvida, procuro meus tutores, eu vou atrás dos tutores ou atrás dos meus professores. Então eu procuro ter em mãos os produtos, os equipamentos que vão me ajudar a reverter a intercorrência. Eu só faço um procedimento normalmente que eu esteja acostumado e que eu sei que se der uma um problema eu vou conseguir reverter.

Quando trata-se do pensar analítico, Fernandes (2023) define como uma maneira cautelosa e dedutiva de pensar, em que a análise de dados e a lógica atuam juntas para a tomada de decisão. Esse tipo de pensamento usa indução e experimento, além de técnicas de pesquisa e análise, significando que quem possui um pensamento analítico não toma decisões por impulso ou pela emoção, mas pela lógica e analisando todas as informações. Outra característica do pensamento analítico é que compartimentaliza ideias e problemas a fim de entender o todo por meio de pequenos pedaços. Ou seja, para resolver um problema, o pensamento analítico não busca a solução do todo, mas uma solução para cada pequeno pedaço daquele problema.

Já os autores Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o pensamento estratégico é o processo cognitivo que pode e deve proceder às decisões estratégicas e ações. Para os autores, o pensamento estratégico ocorre quando uma pessoa contempla o futuro de uma organização, tendo em consideração as suas variáveis ambientais e de competência. Nesse mesmo sentido, Goldman, Cahill e Filho (2009, p. 406) assim definem o termo:

O pensamento estratégico é a atividade do indivíduo de pensar nos benefícios das organizações. O seu objetivo é descobrir estratégias competitivas para posicionar a organização significativamente diferente do presente. Pensar estrategicamente não é o mesmo que preparar um plano estratégico, com uso de táticas e detalhes para atingir metas e objetivos. O pensamento estratégico é o pensar que contribui para o amplo, para conceitos fundamentais que focalizam a direção futura de uma



organização com base no ambiente, antecipando suas condições. (Goldman, Cahill e Filho; 2009, p. 406)

Para Kich e Pereira (2014) quanto ao pensar estratégico, também se denota que ele está vinculado aos processos de mudança e aprendizado organizacional; e são as organizações que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade, em todos os níveis organizacionais, formando uma “mente coletiva” capaz de pensar de forma sistêmica.

Dentro da memória analítica e do pensar estratégico, seguem os relatos das pessoas entrevistadas E3, E4 e E11:

**E3:** Um exemplo é quando entro em contato com fornecedores, então eu preciso ver a credibilidade. A farmácia, eu preciso pesquisar sobre, de onde está vindo, como que está sendo essa distribuição, se é aceito ou não, por exemplo, por órgãos como Anvisa. Então tudo tem que estar registrado. Essa ordem, essa sequência, porque você é responsável de estar gerenciando isso também com eles. Então aí tem que estar tudo planejado. Como, qual é a prioridade, por exemplo, em um procedimento, eu vou observar, se vai ter um erro, houve um preenchimento labial, encheu bastante, então eu tenho que já ter os produtos ali para reverter esse processo e não levar um prejuízo para o meu paciente. Então ali eu tenho que pensar e planejar bem antes para que isso não ocorra, mas se chegar a acontecer eu tenho que estar com todo o aparato aqui para que eu reverta esse quadro.

**E4:** Eu sou bastante analítica então costumo fazer uma análise do quadro como um todo e pensar em possíveis soluções, para então começar a colocar a solução em prática.

**E11:** Com relação a um paciente busco compreender o lado dele, a dificuldade dele, qual que é a dor dele, dar uma opção que seja viável, a opção que talvez não seria viável para mim eu indico para outro colega da saúde que faça. Com a equipe eu sempre me coloco no lugar do outro para solucionar qualquer problema, sem prejudicar ninguém.

As pessoas entrevistadas E2, E7, E8, E9, E18 por meio de seus relatos também possuem as competências empreendedoras emergentes “memória analítica” e “pensamento estratégico”

Para Carvalho e Abreu (2014) a memória de trabalho desdobra-se sobre o tempo para reter na mente o que aconteceu no passado, estabelecendo relações com o que acontece no presente e o que poderá acontecer no futuro. Tal habilidade

relaciona-se com associações, reordenações e atribuições que dão sentido às experiências de vida.

Por meio dos relatos, pode-se dizer que a capacidade de resolver problemas complexos e de gerenciar conflitos é inerente às pessoas empreendedoras profissionais da saúde estética entrevistadas. Os cursos de graduação e pós-graduação e as vivências diárias na área costumam preparar estes profissionais para a resolução das intempéries que podem acontecer, o que denota a presença de características de liderança e de autogerenciamento importantes para bem empreender.

Além disso, percebe-se a presença das competências “memória/pensamento analítico e estratégico”, demonstrando que o desenvolvimento de tais comportamentos nas organizações em saúde estética se mostra essencial para sobrevivência e crescimento em tempos de mudanças constantes e por se tratar de um mercado altamente tecnológico e inovador.

Por meio dos relatos, ficou evidenciado que, nem todas as pessoas participantes possuem a competência de resolução de problemas complexos / gestão de conflitos / pensamento e memória analítica e estratégica. Ressalta-se, que nas pessoas entrevistadas E12, E16, E17, E20 não foram identificadas as competências referidas.

### **4.3.3 Coragem**

Segundo Nunes e Mello (2018) ter coragem para correr riscos é arriscar-se e faz parte do ato de empreender. Ressaltam que correr riscos é diferente de correr perigo, o que denota que empreender é um ato de coragem, que envolve planejamento prévio.

Foi identificada em todas as pessoas empreendedoras participantes a coragem necessária para planejar e abrir seus respectivos empreendimentos, além de executarem procedimentos em saúde estética que podem apresentar intercorrências nos pacientes atendidos. E3 diz que:

**E3:** Eu tinha muito medo dessa técnica de preenchimento. Muitos profissionais não se arriscam, principalmente em um preenchimento

de olheiras. Então durante o curso de aprimoramento eu tomei coragem e realizei o procedimento, deu tudo certo!

Para as pessoas entrevistadas E4, E6 e E7 o maior desafio é empreender, e relatam:

**E4:** Abrir o consultório realmente foi fantástico, precisou de coragem, mas foi muito válido. No começo, quando a gente chega nesse ponto de andar sozinha dá um pouco de insegurança, mas depois a coisa começa a fluir e vai embora.

**E6:** Eu acredito que nesse ano que eu voltei a atender, eu fiquei um tempo trabalhando em franquias, fora da atuação da fisioterapia dermatofuncional. Só trabalhei com depilação a laser, então o fato de eu abrir o consultório no ano passado me deu bastante medo por várias questões, por ter que revisar os conteúdos, voltar a estudar, pegar as técnicas novas, pois o mercado da estética sempre traz muita novidade a cada dia.

**E7:** Nossa podem ser muitas. A própria abertura da clínica foi durante a pandemia, então foi meio no susto. Na época, eu e minha sócia achávamos que a pandemia ia durar alguns meses e aí como eu queria muito a parceria dela na clínica antecipei a inauguração e a gente abriu em outubro de 2020. A pandemia estava bombando, tudo fechado, as clínicas todas fechando e fui com medo mesmo, sem vacina ainda, inclusive quando a gente inaugurou a clínica pegamos covid eu e a minha sócia e tivemos de reagendar vários atendimentos. Muitos desafios!

Percebe-se que as atividades empreendedoras em saúde estética exigem um perfil diferenciado de pessoas. Precisam ser visionárias e com tendência a inovar, além de possuírem grande capacidade executora, coragem em assumir riscos calculados, liderança e um desejo enorme de oferecer soluções para resolver os problemas de seus pacientes, primando por sua saúde e bem-estar antes, durante e depois de todos os procedimentos executados.

#### **4.3.4 Multifuncionalidade**

Silva (2018) define a multifuncionalidade como a capacidade de uma pessoa em exercer mais de uma função dentro da empresa, ou seja, agregar mais competências naquilo que desempenha ou na sua formação profissional. O autor constata que estamos na era da qualidade total, da boa comunicação, da competitividade e da globalização. Corroborar-se com o autor afirmando que estamos

na sociedade do conhecimento, especialmente pós-pandemia do COVID-19, em que a era digital prevaleceu estreitando relações, tanto pessoais quanto profissionais e exige que as pessoas evoluam na busca por novos conhecimentos e áreas de atuação.

O SEBRAE-ES (2022) afirma que as mulheres têm uma grande capacidade para terem multifoco, ou seja, conseguem lidar melhor com diversas demandas que tomam seu tempo e atenção, atuando muito bem em multitarefas.

As pessoas entrevistadas foram questionadas em relação às suas atividades ou ao seu negócio, relatando uma situação em que tiveram de atuar em diferentes funções. Nessa pesquisa, todas as pessoas empreendedoras entrevistadas apresentaram a competência de multifuncionalidade em suas rotinas. Os relatos das pessoas entrevistadas E1 e E18 relacionam a multifuncionalidade com o ato de empreender:

**E1:** Lá na clínica onde eu trabalho, eu faço tudo que estiver ao meu alcance. No final de todos os atendimentos, eu faço a limpeza da sala que ocupei, a retirada do lixo e faço o descarte devido de cada um. Separação de agulhas, material é retirado, os meus materiais são separados dos materiais dos outros profissionais, levo para autoclavar, para esterilizar. O meu marketing, eu mesma faço.

**E18:** Meu dia a dia é assim, como sou eu e eu mesmo. Faço a parte de controle de caixa, a parte de secretária, agenda, cancelamento, então toda a função de organização, limpeza e faxina. Eu estou desempenhando sempre todas as funções ali.

E13 expressa em seu depoimento que a multifuncionalidade é essencial para o processo do ser empreendedor(a) em saúde estética:

**E13:** Eu acho que eu vivo isso. Eu ainda tenho, só que bem menos, um tratamento que eu atraio clientes de *high ticket*, eu escolho, mas ao mesmo tempo eu faço essa mentoria, trazendo conhecimento de venda e tudo que eu aprendo para mim, aqui então eu estou como gestora, hoje eu virei blogueira também, lançando meus vídeos, as pessoas onde eu vou todo mundo me conhece, então aprendi isso também. Aprendi a fazer parcerias com influenciadores, trazer conexão, então eu faço isso o tempo inteiro. Eu acho que a gente tem que saber um pouco de tudo, eu vejo que ainda tenho muito mais a aprender, focando naquilo que eu quero e preciso, só que é um processo.

Para E11 a multifuncionalidade faz parte do dia a dia do profissional em saúde estética quando em busca de atendimentos mais humanizados a seus pacientes:

**E11:** Todos os dias. A parte da fisioterapia atua muito também com a questão psicossocial, eu atualmente sou fisioterapeuta dermatofuncional e trabalho com pacientes de pós-operatório, tanto de cirurgia plástica quanto de pós-parto. Então esse primeiro atendimento logo que a paciente sai do bloco cirúrgico ou até no pós-parto, a questão hormonal está muito desregulada, então a gente presta um serviço também psicossocial, onde se faz o acolhimento dessa paciente, se entende qual é a dor da paciente naquele momento, e não apenas fazer os procedimentos, aplicação de laser, então tem todo um trabalho de uma forma mais humanizada.

Por meio dos depoimentos apresentados vislumbra-se que a multifuncionalidade é característica intrínseca aos profissionais da saúde estética entrevistados, na busca incessante de novas habilidades e conhecimentos que corroboram com o dia a dia empreendedor trazendo competitividade e novos horizontes a suas empresas e maior bem-estar a seus pacientes.

#### **4.3.5 Visão Estratégica e Sistêmica**

Na concepção de Chiavenato (2009, p. 125): “Visão sistêmica ou holística: é a abordagem total e integrada da empresa, isto é, a visão do conjunto. [...] Os órgãos são os subsistemas que devem ser integrados entre si para o pleno alcance dos objetivos empresariais.”

Boog e Boog (2016, p. 102) afirmam que na área da saúde: “Uma empresa do século XXI sem visão e sem planejamento sistêmico não gera segurança, educação, higiene, missão social, entre outras coisas, e terá prejuízos em suas atividades futuras.”

Para Muniz e Gonçalves (2020) a importância da visão sistêmica executada de forma ativa, ou seja, com o propósito de integrar e orientar gestores e colaboradores, identificando os problemas constantes na organização prestadora de serviço na área da saúde é de total valia, para apresentar resultados satisfatórios dentro de um planejamento estratégico feito de maneira comprometida sistemicamente.

Nessa premissa, as pessoas entrevistadas foram questionadas a relatar como agem em relação a definir metas e objetivos, conhecendo os desafios existentes na empresa e no mercado de saúde estética.

As pessoas entrevistadas E1, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E15 possuem atribuída a visão sistêmica em seus relatos.

Para E10 houve uma mudança de mentalidade visando otimizar recursos já existentes em seu consultório:

**E10:** Eu tenho um aparelho de ultrassom aqui, eu faço gordura localizada, mas o que esse aparelho pode me dar de muito mais recursos do que simplesmente uma gordura localizada? Então, de um ano para cá, eu estou revendo todo o meu processo de trabalho e tentando otimizar os recursos que eu já tenho.

Já E11 e E12 acreditam que realizar o planejamento estratégico, definindo metas e objetivos bem claros auxiliam no crescimento de seus empreendimentos:

**E11:** Eu acredito que eu me desafio bastante, eu sou a principal colocadora de metas, tanto que no ambiente que eu trabalhava antes não tinha tanto essa cobrança e acabava que desestimulava o crescimento e eu como profissional autônoma agora procuro sempre colocar metas para alcançar mais pacientes, mas sem perder a qualidade.

**E12:** Tudo é em equipe, somos em 5 pessoas. Como cada um fica na sua função, é delegado para cada um agir e definir suas metas e objetivos. Por exemplo, promoção Dia do Botox, na área comercial, venda de cursos, então cada um demonstra os objetivos, mostra para equipe e a partir disso a gente define se aquilo ali vai prosperar ou não, se aquilo ali vai avançar ou não e, tudo é definido em conjunto.

E13 relata que está em processo de planejamento, mas que já evoluiu muito neste sentido desde que sua clínica passou por uma consultoria em gestão:

**E13:** [...] eu tenho metas diárias para cumprir de faturamento, estou implementando mais políticas, uso software de gestão desde que a consultoria em administração em estética implantou, implementei também a sublocação de salas, faço contrato formalizado com todo mundo, também foi por meio da consultoria em administração de negócios em estética, pois eu não tinha. As pessoas me contratam por horas avulsas ou pacote de horas, é um jeito que eu consigo fazer funcionar sem ter vínculo empregatício e está dando muito certo.

Para E15 é muito importante realizar uma busca por informações mercadológicas para compor o planejamento estratégico e traçar metas anuais viáveis para sua clínica:

**E15:** Quando a gente pensa em traçar meta a gente traz nossas metas anuais de uma expectativa de crescimento, então a gente faz sempre uma pesquisa pra ver como que é a estimativa de crescimento do mercado da estética no ano, como que ela vai ser e a gente tenta chegar naquele objetivo e aí a gente divide aquilo nos 12 meses do ano. A gente procura algumas informações no Google de revistas, publicações, então a gente tenta fazer uma análise, ver uma média ali, porque às vezes tem algumas discordâncias. Tenta ver se aquilo está dentro do que a gente quer também, porque não adianta traçar uma meta muito alta e a gente não a atingir, acabamos ficando muito frustradas. Então essa meta é importante, a gente gosta bastante de meta para o crescimento, para a gente correr atrás, mas a meta não pode ser uma utopia, precisa ser viável.

Nesse sentido, percebe-se que ter a visão do todo organizacional aliada ao planejamento estratégico proporciona mais segurança e confiabilidade ao empreendedor em saúde estética, além de ser um indicativo de uma administração mais sólida e próspera, que sabe o que quer e onde pretende chegar.

Nas pessoas entrevistadas E2, E3, E5, E14, E16, E17, E18, E19 e E20 a competência “visão sistêmica” não ficou evidenciada em seus relatos. Na E2 não fica evidenciada a competência “visão sistêmica”, pois não prioriza seu empreendimento. Já no relato de E3 percebe-se que seu planejamento não é voltado para seu empreendimento, somente para o operacional dos procedimentos em saúde estética, o que não remete à competência “visão sistêmica”. Não foi evidenciado também em E5, por ainda estar inaugurando sua clínica, ainda não planejou seus objetivos e metas, mas sabe da importância. Nos relatos de E14 não ficou evidenciada a competência, pois se dedica mais às atividades operacionais do que ao planejamento estratégico de seu consultório. Já E16 se divide em uma dupla jornada, entre ser funcionária pública e profissional da saúde estética em seu consultório inaugurado há poucos meses, o que acaba prejudicando seu planejamento estratégico.

#### **4.3.6 Autoeficiência / autoeficácia e dinamismo**

Os estudos acerca da autoeficácia empreendedora (AE) remontam à pesquisa de Chen, et al., (1998), na qual a autoeficácia é o atributo fundamental que diferencia

os empreendedores dos gerentes. Ou seja, a AE é a crença de um indivíduo em sua capacidade de desempenhar tarefas e funções voltadas a resultados empreendedores, evidenciando seu papel crucial na determinação dos indivíduos capazes de seguir carreiras e de exercer comportamentos empreendedores.

Foi solicitado às pessoas entrevistadas que relatassem como fazem para organizar e executar as diversas tarefas que existem no dia a dia para atingir metas, sendo identificada esta competência em todas as pessoas participantes.

A pessoa entrevistada E9 relata assim sua autoeficiência / autoeficácia e dinamismo:

**E9:** Eu tenho um sistema que utilizo para gerenciar a questão de agenda, e a partir dessa agenda, uns dois dias antes eu já começo a encaminhar para os pacientes e confirmar essa agenda para a estética e o ozônio. Fazendo essas confirmações o paciente chegando ele entra, eu faço a consulta ou procedimento enquanto eu já vou conversando com ele, eu já vou registrando tudo no sistema, para não deixar nada para depois e, se precisar eu faço alguma outra alteração necessária, conforme vão surgindo os tempinhos. Vou organizando o estoque, vendo se eu preciso fazer mais pedido de material ou não, se tá tudo certo. Então entre uma consulta e outra, se dá tempo, se não depois, fora do horário de atendimento, à noite, final de semana, muitas vezes não tenho mais sábado. Tento deixar tudo no meu celular, não uso muito papel, sou mais do celular para anotar tudo que preciso.

Já para E13, o dinamismo no uso da tecnologia vem de encontro a otimizar sua gestão no dia a dia da clínica e ao cumprimento de metas e objetivos do negócio ao relatar:

**E13:** Hoje eu me organizo por meio de aplicativos, eu não escrevo mais nada em papel, foi uma coisa abolida na minha vida por meio do sistema de gestão. Hoje também a gente usa muito Trello compartilhado entre os profissionais, então na recepção o controle de estoque é tudo passado para o Trello. Isso facilita muito, essas ferramentas, outra coisa que eu uso muito hoje é o Google Drive que antes eu não utilizava. Então hoje a gente tem roteiros, tem uma pasta só de “antes e depois” que eu já utilizo ali na hora da avaliação do paciente, já mostro os melhores resultados para cada procedimento, isso faz eu vender muito mais produtos de *homecare*, pacotes e procedimentos avulsos.

Para E14, que se divide entre um emprego fixo e o recém empreender em seu consultório, a precificação de seus serviços na saúde estética vem de encontro à gestão de capital de giro e da definição de seu futuro pró-labore, além da consciência



empreendedora de que o faturamento do consultório pertence ao consultório, quando afirma separar as contas pessoais das contas da empresa:

**E14:** Eu defino assim, eu tenho a precificação dos meus serviços, eu coloco meu pró-labore com o quanto que eu pretendia receber em um mês, eu busco separar as minhas contas das contas do consultório. Por enquanto eu me divido entre o laboratório onde presto serviços e meu consultório, então normalmente eu acabo deixando tudo que eu ganho aqui como capital de giro. Futuramente eu pretendo estipular bem certinho quanto eu pretendo receber e quanto eu pretendo evoluir até o final do ano.

Nesse sentido percebe-se que as pessoas entrevistadas buscam organizar e planejar, de maneira dinâmica, suas atividades e de suas equipes para o atingimento de metas e objetivos organizacionais, buscando a sobrevivência, crescimento e consolidação de seus negócios em saúde estética.

#### **4.3.7 Orientação para Resultados**

Borges (2022) enfatiza que, após os estudos de McClelland, surgiram diversas publicações que descrevem características/competências empreendedoras, sendo uma delas a orientação para resultados.

A orientação do empreendedor para resultados envolve o monitoramento e a avaliação de desempenho da organização para a verificação do atingimento de metas e objetivos almejados, em um círculo virtuoso contínuo e a conseguinte adoção de soluções viáveis para as correções necessárias apontadas no processo avaliativo do negócio em saúde estética.

Neste sentido, as pessoas entrevistadas foram conduzidas a descreverem como fazem para atingir seus objetivos, pensando em impulsionar o crescimento das suas equipes e do negócio como um todo. Foi identificada esta competência em todas as pessoas pesquisadas.

A pessoa entrevistada E5 coloca a busca da felicidade no trabalho como característica de sua gestão orientada para resultados ao relatar:

**E5:** Eu acho que para impulsionar a equipe é preciso oferecer boas condições de trabalho e isso é muito importante. Eu preciso sempre estar alinhada com a minha equipe, com as expectativas que eles têm,

tanto de crescimento quanto do que eu vou oferecer aqui dentro. Preciso que eles também sejam felizes no ambiente de trabalho.

Para E12 o monitoramento, a avaliação e os ajustes de metas e objetivos organizacionais, da equipe e dela como empreendedora devem ser constantes, influenciados pelos cenários internos da empresa e externos no mercado em saúde estética:

**E12:** Assim como a equipe, também defino as metas da empresa como um todo e as minhas metas como empreendedora e estou sempre revendo, ajustando, conforme a nossa realidade e o que o mercado nos traz.

Já E19 foca na ampliação do conhecimento de sua equipe para fomentar os resultados de sua clínica:

**E19:** Eu procuro sempre ampliar o conhecimento, então já aconteceu de eu pagar cursos para as profissionais que trabalham comigo poderem atuar na mesma área que eu, e ter o mesmo conhecimento que eu. Faço treinamentos também com a equipe, vem especialistas externos aqui para a clínica para treiná-las.

Para E20 estudar muito para oferecer serviços diferenciados e contactar pessoas faz parte da sua estratégia para trazer mais rentabilidade e resultados para sua clínica e relata:

**E20:** Eu estudo muito e tento aumentar minha rede de contatos, de relacionamento, o networking. Então hoje a estratégia que eu tenho é essa, continuar estudando para oferecer um serviço diferenciado no mercado e me relacionar, pois quanto mais eu for vista, mais serei lembrada.

Já E13 foca nos resultados presentes e se prepara para, em breve, abrir filiais e franquias de sua clínica de estética e saúde integrativa ao dizer:

**E13:** Difícil é começar quando está tudo uma bagunça e aí tu já olhas lá para o final, e pensas que nunca irás chegar lá, só que daí tu vai um dia, dois, um dia tu chegas. E hoje eu acabei de chegar, eu tenho o conteúdo da clínica tanto por escrito quanto em aulas nos slides, que eu dou aula para a equipe de profissionais, a gente faz reciclagem, está dando certo. Desenvolvi POPs (Protocolos Operacionais Padrão) para todos os procedimentos e tarefas da clínica, com passo-a-passo, tudo fotografado e encadernado, pois espero montar outras unidades de negócios.

Pode-se perceber que as pessoas entrevistadas estão preparadas e orientadas para os resultados de suas respectivas empresas em saúde estética, das mais variadas maneiras, principalmente com foco em agregar valor e conhecimentos às equipes de trabalho, tendo seus olhares direcionados para as tendências presentes e futuras do mercado.

#### 4.3.8 Sustentabilidade

Segundo o SEBRAE-MT (2017) sustentabilidade é atender todas as nossas necessidades sem comprometer as necessidades das próximas gerações. Isso envolve não apenas recursos naturais, mas também fatores econômicos, sociais e culturais. As pesquisas apontam que os consumidores são atraídos por micro e pequenas empresas que adotam práticas sustentáveis, porque acreditam que elas investem em uma gestão mais responsável e assumem com clareza seus princípios e sua missão para o mercado, ou seja, são mais confiáveis. Define-se uma empresa sustentável por ser aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém interações.

Neste sentido, as pessoas entrevistadas foram questionadas em como enxergam o futuro na área da saúde estética, se agem pensando nas futuras gerações e, se agem, como fazem isso.

A E4 discorre sobre sustentabilidade enfatizando a importância da ética e da responsabilidade que se deve ter no mercado da estética, priorizando a saúde e o bem-estar dos pacientes além do realce da beleza:

**E4:** Busco fazer atendimentos que eu entendo que são corretos e indicados para aquele paciente, porque o meio da estética está um pouco complicado nesse sentido. Têm profissionais fazendo de tudo para qualquer um, a qualquer preço e isso não se mantém, não é sustentável. É preciso ter uma responsabilidade muito grande, porque apesar das pessoas acharem que a estética é simples é preciso ter ética. Fazer uma avaliação muito profunda de cada paciente para que a gente entenda e sinta o que aquele paciente necessita, se para aquele procedimento o paciente está pronto, não só física, mas emocionalmente, psicologicamente é muito importante que ele esteja preparado. São questões muito sutis que nós da saúde estética precisamos estar muito atentos para fazer o melhor não só para o

realce da beleza, mas priorizando a saúde e o bem-estar dos pacientes.

Para E7 a naturalidade nos procedimentos estéticos deve ser prioridade. A prevenção do envelhecimento, com a suavização de sinais da passagem do tempo em seus pacientes é seu legado para a saúde estética se manter sustentável e relata:

**E7:** Eu acho que a gente trabalha hoje muito mais com o psicológico do que com estético de modo geral. E muito com a questão da prevenção, então antigamente quando se falava em estética tinha um preconceito muito grande com essa função de harmonização. As pessoas acham que vão lá fazer um procedimento e vão mudar e eu sempre falo na estética que a gente tem que tentar preservar, realçar e valorizar as características de cada pessoa. A naturalidade é imprescindível e eu bato nessa tecla. A gente sabe, natural é a pessoa envelhecer de forma natural. Não é natural a pessoa ter 80 anos e não ter nenhuma ruga, mas eu posso ter 80 anos e ter uma pele mais viçosa, ter menos rugas, ter uma aparência suavizada. Eu acho que essa questão da transformação vai ficando cada vez mais para trás. Tem muita gente revertendo harmonização, muita gente arrependida de ter feito bichectomia, então a naturalidade nos procedimentos estéticos é meu legado.

Já E11 afirma que a fisioterapia dermatofuncional está evoluindo e espera deixar como legado um trabalho diferenciado e humanizado, que vai além da drenagem linfática, beneficiando os pacientes que atende por meio de seus procedimentos e às futuras gerações de fisioterapeutas dermatofuncionais e diz:

**E11:** Eu acredito sim na fisioterapia dermatofuncional, principalmente por ser uma área que vem crescendo muito. Eu estou tentando modificar a visão do fisioterapeuta, que antes era visto como profissional que só faz massagem de pós-operatório e temos muito mais a oferecer do que só drenagem. Então para as futuras fisioterapeutas que virão estou tentando traçar um trabalho diferenciado em saúde estética, humanizado, para ser mais fácil para elas no futuro.

Para E12 escrever artigos científicos e estudar compostos bioativos para a formulação de novos cosméticos é seu legado para a sustentabilidade do mercado em saúde estética:

**E12:** Eu gosto muito de buscar, de escrever artigos, eu penso muito em deixar um legado na área da estética, sendo bem específica, estudar compostos bioativos para formulação de novos cosméticos

para a prevenção do envelhecimento. Então até na área do doutorado, eu estava pensando em escrever um pré-projeto na área de compostos bioativos, pois eu fiz na no meu mestrado um estudo de um composto bioativo de bactérias. Eu gosto muito da área da pesquisa científica.

Sustentabilidade na saúde estética, para E20 é compartilhar, ensinar e formar outros profissionais da área por meio de sua visão de negócio, e relata:

**E20:** O meu legado é compartilhar, ensinar, formar outros profissionais que possam ter a minha visão, de se diferenciar, de oferecer um serviço de qualidade e que esses profissionais possam fazer a diferença na vida dos seus pacientes. Meu legado hoje é fazer com que mais profissionais possam acreditar na saúde estética de excelência, que possam ser valorizados, mas a contrapartida tem que existir que é o resultado para o paciente.

Percebe-se nos depoimentos mencionados que existe a preocupação dos profissionais da saúde estética quanto a sustentabilidade econômica, ética e de bem-estar das partes envolvidas com seus respectivos negócios, mas falham quando o assunto é sustentabilidade ambiental, pois se preocupam apenas com os descartes de materiais biológicos e perfurocortantes com armazenagem e descarte normatizados, mas não citam se há ações voltadas para a reciclagem de resíduos sólidos e orgânicos produzidos no ambiente corporativo.

Há nas pessoas entrevistadas E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20 o desejo de deixarem um legado positivo e duradouro para outros profissionais do ramo, perpetuando assim seus conhecimentos e vivências, com o foco central nos pacientes.

Ressalta-se que após análise dos relatos das pessoas entrevistadas E1, E2, E3, E4 não foi identificada a competência empreendedora emergente “sustentabilidade”.

#### **4.3.9 Capacidade de Aprendizagem / Conhecimentos Técnicos, Metodológicos e de Tecnologia**

O desenvolvimento saudável do cérebro, com conexões neurais fortalecidas, encontra-se relacionado às boas capacidades do funcionamento executivo e da autorregulação emocional, interrelacionando-se com a capacidade de aprendizagem.

Tais conexões podem contribuir para o enfrentamento de adversidades, embasando um bom desempenho acadêmico e favoráveis competências profissionais e sociais (Shonkoff, 2020). Conforme CDC (2017, p, 11), entende-se que todas:

[...] as capacidades cognitivas, emocionais, sociais e o bem-estar físico e mental se desenvolvem ao longo da vida por meio de um processo que está profundamente enraizado na função cerebral, assim como nos sistemas cardiovascular, imunológico, neuroendócrino e de regulação metabólica. Essas capacidades são altamente interligadas por meio de diversos sistemas biológicos, tecidos em conjunto como os fios de uma corda. Juntos, esses fios compõem as bases do sucesso na escola e mais tarde no trabalho e na comunidade. Quando cada fio é resistente e entrelaçado firmemente, a “corda” é forte, flexível e pode ser usada para atender diferentes necessidades.

A aprendizagem empreendedora para profissionais da saúde estética envolve uma combinação de habilidades técnicas, conhecimento de negócios e mentalidade empreendedora. A busca contínua por aprendizado e a capacidade de se adaptar são cruciais para o sucesso nesse campo competitivo.

Neste sentido, as pessoas entrevistadas foram questionadas sobre serem curiosas. Às que responderam positivamente, foram solicitadas a descreverem uma situação em que tiveram uma curiosidade e como lidaram com ela. Questionou-se também em como se preparam para as mudanças de mercado. Todas as pessoas entrevistadas apresentaram a capacidade de aprendizagem, conhecimentos técnicos, metodológicos e de tecnologia, por meio da curiosidade e da competitividade, que são inerentes às profissões da saúde, em virtude da alta exigência apresentada durante as fases de graduação e pós-graduação, além das necessidades e desejos apresentados pelos pacientes atendidos, o que fomenta a aprendizagem e a busca constante de conhecimentos técnicos, tecnológicos e metodológicos, voltados para um mercado altamente científico e inovador.

Para E7 se define como muito curiosa e competitiva, além de estar sempre em busca de aprender no intuito de se desenvolver e ensinar, e relata:

**E7:** Eu sou tão curiosa, mas eu sou tão curiosa, tão competitiva, se pudesse me definir é assim que eu sou. Todas as vezes em que eu estive em sala de aula, as pessoas são tímidas, eu não sou já deve ter percebido isso. E aí eu também gosto de explicar, de falar. Quando as pessoas queriam saber alguma coisa, meus colegas perguntavam para mim, porque ou eu ia responder e se eu não soubesse, eu não ia ficar com a curiosidade, eu ia perguntar, então tudo que eu quero eu

vou atrás, eu busco, eu leio e assim me preparo para as constantes mudanças no mercado da saúde estética.

Já E11 cita uma curiosidade que a levou a buscar conhecimentos técnicos e metodológicos que enriqueceram ainda mais suas habilidades profissionais e pôde acrescentar um novo procedimento à sua atuação, ao dizer:

**E11:** Essa parte do pós-operatório foi uma curiosidade minha. Eu atuava na parte da fisioterapia estética corporal, facial, limpeza de pele, tratamento de celulite, essas coisas e sempre o pós-operatório me chamava a atenção, então eu fui em busca de um curso, me aperfeiçoei nisso. E aí que ocorreu tudo, por uma questão de curiosidade, eu queria saber como funcionava. Foi aí que aconteceu a virada de chave.

As inovações metodológicas, técnicas e tecnológicas da saúde estética fomentam a busca de E16 por novos conhecimentos que aprimoram e trazem novidades para sua clínica:

**E16:** Eu gosto muito de estar por dentro das novidades, então sou curiosa. Por exemplo, a harmonização glútea, eu não conhecia. Foi algo que eu vi e busquei, fiz o curso e comecei a aplicar e pacientes, novas e outras já fidelizadas buscaram pelo procedimento. Comecei a fazer com PRP (plasma rico em plaquetas) que é um bioestimulador de colágeno que traz resultados incríveis. Eu vou atrás, sou muito curiosa, eu gosto de novidade, fico lendo sobre coisas novas o tempo todo.

As mudanças de mercado e do entendimento de seu conselho profissional sobre a aplicação de injetáveis fizeram E20 mudar de paradigma e aprender uma nova habilidade profissional, que relatou:

**E20:** eu sou uma pessoa muito curiosa, acho que isso faz parte da minha personalidade e uma das minhas curiosidades foi quando a fisioterapia começou a trabalhar com os injetáveis. Eu tinha um certo preconceito, eu não via a fisioterapia com essa relação de cuidado ao paciente ao oferecer procedimentos com uso dos injetáveis, mas eu fui estudar e fui conhecer. Busquei cursos para saber se eu teria como realizar aquilo, não só do ponto de vista de ensino, de conhecimento, mas também do ponto de vista legal, se isso seria viabilizado. Então eu fui estudar para que eu pudesse de fato conseguir fazer procedimentos utilizando injetáveis, e essa foi uma das curiosidades que o mercado me exigiu.

Percebe-se que a área de atuação das pessoas entrevistadas motiva a curiosidade e o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem metodológica, técnica e tecnológica. A saúde estética possui um mercado altamente científico, inovador e propenso a constantes mudanças, o que acabam por selecionar profissionais que se adaptem rapidamente a essa volatilidade, por meio de novos conhecimentos e quebra de paradigmas.

#### **4.3.10 Sensibilidade**

A sensibilidade é vista como uma das competências empreendedoras mais importantes no mundo profissional. A sensibilidade empreendedora, muitas vezes referida como "intuição empreendedora" ou "instinto empreendedor", é uma qualidade fundamental que muitos empreendedores bem-sucedidos possuem. Trata-se da capacidade de identificar oportunidades de negócios, avaliar riscos e tomar decisões informadas de forma rápida e eficaz. A sensibilidade empreendedora é uma combinação de intuição, habilidades analíticas, criatividade e confiança que permite aos empreendedores identificar oportunidades, tomar decisões eficazes e adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios. É uma qualidade valiosa para aqueles que buscam ter sucesso em seus empreendimentos.

Borges (2022) corrobora enfatizando que, após os estudos de McClelland, surgiram diversas publicações que descrevem várias características/competências empreendedoras, sendo uma delas a sensibilidade a outros.

Tal competência foi identificada em todas as pessoas entrevistadas ao serem questionadas sobre como percebem as necessidades de suas equipes de trabalho e de seus clientes/pacientes e como ocorrem as interações com cada um.

E8 relata sua interação com os profissionais e com os clientes/pacientes e as técnicas que utiliza para otimizar as relações com a equipe de trabalho e com os atendimentos prestados por sua clínica:

**E8:** Com a equipe a interação maior é por meio da nossa reunião. Graças a Deus estamos com uma equipe muito legal aqui e agora com os clientes e pacientes a gente sempre pede um feedback ali na saída, na recepção a moça já está treinada para isso, temos uma caixinha de sugestões, o que ajuda bastante, mas ainda assim algumas coisas passam despercebidas. Se você não está em um dia muito bom, a



pessoa acaba absorvendo aquele atendimento, mas o feedback é muito importante. Estamos sempre perguntando como podemos melhorar para ter um tratamento alinhado, exatamente para ser bom desde que a pessoa entra para fazer o pé, o cabelo, procedimentos para o corpo, para o rosto, para ela sair contente como um todo.

Para E9 é muito importante que a equipe de trabalho esteja alinhada, especialmente a recepção dos pacientes com a equipe técnica que realiza os procedimentos estéticos:

**E9:** Pensando principalmente nessa questão da abordagem inicial com o cliente. O paciente vem pela secretária primeiro para depois seguir com o atendimento em estética, ou vem pela rede social, mas principalmente com a secretária. Se essa secretária não é bem treinada ou se ela não tem vontade de aprender e saber o que você fornece, a venda não sai, o paciente não sai totalmente satisfeito. Então não é só o teu trabalho com os procedimentos estéticos que satisfazem o cliente e sim os todos os profissionais que estão envolvidos também. Precisa ter os protocolos bem estabelecidos, o treinamento dessa equipe bem alinhado. Por mais básico que sejam os procedimentos oferecidos, a comunicação com os pacientes deve ser numa linguagem leiga para melhor entendimento.

O *feedback*, tanto da equipe de trabalho quanto dos pacientes é visto pelos relatos de E20 e E15 como estratégico para a manutenção das boas relações em suas clínicas:

**E20:** Estou sempre atenta aos feedbacks. Para mim hoje nenhum feedback passa despercebido, isso é desde uma conversa que eu tenho com o paciente, dele me relatar alguma experiência positiva com outros atendimentos e negativas. Busco ser uma pessoa muito acessível com os meus pacientes, então eles têm muita liberdade em me dizer o que gostaram, de elogiar ou que não ficaram satisfeitos com o tratamento ou com a experiência. Isso desde a contratação dos procedimentos ao pós-venda, fazemos contato com o paciente solicitando a avaliação dele do que foi bom e do que precisa ser melhorado. O resultado deste feedback eu levo para minha equipe de trabalho e buscamos juntos solucionar as falhas apontadas.

**E15:** Com a equipe, nas nossas conversas semanais a gente consegue alinhar, ver o que está precisando, o que não tem necessidade, o que fica bom, o que precisa melhorar. Com o paciente sempre procuramos conversar com ele, receber o feedback depois do atendimento, mensagem, sempre a gente pergunta alguma sugestão, como está sendo o resultado, como está sendo o procedimento. Assim a gente mantém uma relação de confiança com o paciente.

Desta forma, percebe-se a importância da sensibilidade para a manutenção das boas relações de trabalho com a equipe de profissionais, e conseqüentemente, com os clientes/pacientes atendidos, sendo esta uma competência empreendedora altamente estratégica na saúde estética.

A competência de sensibilidade dos empreendedores no mercado de saúde estética pode ter um impacto significativo no sucesso de seus negócios. A sensibilidade é uma habilidade crucial para entender e atender às necessidades e desejos dos clientes/pacientes, bem como para se adaptar às tendências em constante mudança no setor de estética. Algumas das maneiras pelas quais a presença de sensibilidade pode influenciar os empreendedores neste mercado é a compreensão das preferências dos clientes, permitindo que os empreendedores estejam atentos a estas preferências, o que é fundamental para oferecer serviços e produtos que atendam às suas expectativas. Sem essa habilidade, os empreendedores podem errar no que oferecem, resultando na insatisfação dos clientes e na perda de negócios.

Outra maneira de acompanhar as tendências do mercado é por meio da intuição, habilidades analíticas, criatividade e confiança, pois permite aos empreendedores identificar oportunidades. O mercado de estética está sempre evoluindo, com novas técnicas, produtos e tendências surgindo regularmente. Empreendedores sensíveis estão mais propensos a acompanhar essas mudanças e se adaptar a elas. A falta de sensibilidade pode levar à estagnação do negócio, perdendo oportunidades de crescimento.

Mais uma maneira em que a sensibilidade pode influenciar os empreendedores é na construção de relacionamentos com os clientes/pacientes, por meio da empatia. Os empreendedores que não conseguem se conectar emocionalmente com seus clientes podem achar difícil construir lealdade e confiança.

Já a facilitação da comunicação por meio da sensibilidade também desempenha um papel importante na comunicação eficaz com os clientes e a equipe. A falta de sensibilidade pode levar a mal-entendidos, conflitos e problemas de atendimento ao cliente/paciente.

No sentido de superar a falta de competência de sensibilidade, os empreendedores no mercado de estética podem considerar o desenvolvimento de suas habilidades interpessoais, como empatia, escuta ativa e compreensão das

necessidades dos clientes/pacientes. Além disso, é fundamental estarem sempre atualizados sobre as tendências do mercado e investirem na formação das equipes para garantirem que todos compreendam a importância da sensibilidade no setor de estética. O uso de pesquisas de mercado e feedback dos clientes também podem ajudar os empreendedores a manterem uma compreensão profunda das necessidades e desejos de seus públicos-alvo.

#### **4.3.11 Tolerância à Ambiguidade e à Incerteza**

Begley e Boyd (1987) examinaram a prevalência de cinco atributos psicológicos em uma amostra de empreendedores estabelecidos. Esses atributos são necessidade de realização, *locus* de controle, propensão a assumir riscos, tolerância à ambiguidade e comportamento tipo A (são pessoas emocionais, ambiciosas, perfeccionistas, extremamente focadas, possuem sensação de urgência, têm competitividade acentuada e polifasia – a habilidade de pensar ou fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo). Essas características são amplamente consideradas pelos autores como marcas da personalidade empreendedora. Para Nascimento (2020) a tolerância à ambiguidade e à incerteza é o esforço para superar situações em que não há informação suficiente, em momentos instáveis e imprevisíveis, e, mesmo assim, tentar ter sucesso. É uma característica associada a empreendedores e empresários bem-sucedidos em cenários de incerteza. A tolerância às ambiguidades, juntamente com o *locus* de controle interno e a assunção ao risco (liberdade, dignidade e risco), é uma característica que diferencia os empreendedores. O estudo de Gürol e Atsan (2006) com universitários constatou que estudantes com inclinação empreendedora possuem baixos níveis dessa característica, indicando que pode ser desenvolvida pela experiência.

Lapilli (2022) e Borges (2022) corroboram enfatizando que, após os estudos de McClelland, surgiram diversas publicações que descrevem a tolerância à ambiguidade e à incerteza como competência empreendedora.

Nesse contexto, as pessoas entrevistadas foram questionadas em como lidam com a questão da ambiguidade, da multiplicidade de interpretações existente no mercado da saúde estética.

Percebe-se que, nas pessoas profissionais da saúde estética entrevistadas, há diferentes abordagens para lidarem com as ambiguidades e incertezas do setor, relacionadas aos seus estilos de gestão e aos ambientes internos e externos às suas organizações. Constata-se que seguir as diretrizes científicas apontadas por suas respectivas formações acadêmicas, seus conselhos profissionais e nos cursos de especialização que executam servem como direcionamento para suavizar as intempéries e desafios que enfrentam no mercado de saúde estética, colaborando com o processo decisório. Todos os profissionais entrevistados, de várias maneiras possuem tolerância à ambiguidade e às incertezas do mercado em saúde estética, por vivenciarem estes sentimentos desde suas formações acadêmicas-científicas.

A tolerância à ambiguidade e à incerteza é essencial para empreendedores que atuam no mercado da saúde estética, assim como em muitos outros setores. Essa tolerância é crucial para a manutenção e crescimentos dos negócios, e pode ser vista no dia a dia organizacional, pois o mercado da saúde estética está em constante evolução devido às tendências, avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos consumidores. Os empreendedores precisam estar preparados para se adaptar a essas mudanças e ajustar suas estratégias de negócios de acordo com as novas demandas.

A intensa competição que existe nos setores de produtos e serviços em saúde estética e por ter muitos players entrando e saindo do mercado acaba gerando incerteza sobre a estabilidade e a lucratividade do negócio, o que exige que os empreendedores estejam dispostos a lidar com a ambiguidade e a incerteza competitiva.

Já a variedade de clientes/pacientes, cada um com suas preferências individuais e expectativas, impacta diretamente em como os empreendedores agem. Isso cria ambiguidade em relação ao que os clientes/pacientes desejam, e os empreendedores precisam estar abertos a diferentes abordagens para atender às necessidades de diversos públicos.

No que se refere ao investimento de capital, muitos negócios no setor de saúde estética envolvem investimentos significativos em equipamentos, produtos e instalações. A incerteza sobre o retorno desses investimentos requer uma tolerância à ambiguidade financeira.

Os resultados de tratamentos de saúde estética podem variar de pessoa para pessoa, o que significa que os empreendedores podem enfrentar incerteza em relação à satisfação do cliente/paciente e aos resultados dos procedimentos.

As regulamentações no setor de estética podem mudar e variar de acordo com a localização geográfica. Os empreendedores precisam estar cientes das normas em constante evolução e adaptar seus negócios e procedimentos conforme necessário.

Portanto, os empreendedores que desejam ter sucesso no mercado de saúde estética precisam ser flexíveis, adaptáveis e capazes de lidar com a incerteza e a ambiguidade que fazem parte desse setor em constante mudança. Essas habilidades podem ajudá-los a tomar decisões informadas, inovar e manter uma vantagem competitiva.

E8 relata a dificuldade que ainda existe para os profissionais da saúde estética não-médicos atuarem na área:

**E8:** Eu fazia medicina anteriormente, parei no quarto ano, tranquei e a classe mais unida infelizmente é a dos médicos. São muito unidos realmente na área deles, eles não querem abrir. A parte estética, foi muito difícil, está sendo muito difícil para a gente conquistar esse espaço de outras áreas como os enfermeiros, biomédicos, fisioterapeutas, todo mundo nessa parte estética. A gente conquistou essa área com muita dificuldade. Até hoje ainda eles querem tirar isso da gente, não acho certo, entendeu, porque a gente não trabalha com essa parte cirúrgica e tudo o mais que é de competência médica, então assim tem outras coisas que dá para a gente trabalhar de uma forma muito segura, até porque são cinco anos de faculdade, dois anos de pós-graduação e cursos, cursos e cursos, então a gente do mundo da estética estuda muito para fazer os procedimentos que a gente realiza hoje, que a gente conseguiu com muito sacrifício.

Já para E11 deveriam existir mais limites para a atuação dos fisioterapeutas no mercado de saúde estética:

**E11:** Eu estou sempre acompanhando, eu acredito que sim, o fisioterapeuta é capacitado para prestar esse tipo de atendimento, mas da forma como está sendo colocada não concordo, onde o fisioterapeuta está abraçando todas as áreas e não está fazendo aquilo que ele seria mais bem especializado. Está buscando muitas áreas novas, abrindo muito e o básico não está sendo feito. Eu sou da lógica do básico bem-feito é melhor do que ficar buscando novas áreas de atuação.

A comunicação assertiva é peça-chave para E13 quando se trata das ambiguidades e incertezas que enfrenta no dia a dia de sua clínica:

**E13:** Uma boa comunicação é a chave. Eu vejo que a gente fala um negócio, a pessoa já entende outro, por isso que eu tento ser flecha, dar um passo para trás, tentar entender e aí depois tem que saber se expressar. Às vezes vem realmente um cliente falando que um médico disse isso e aquilo e aí eu explico, de maneira técnica e científica. Eu acho que tudo é sobre comunicação, saber dialogar, saber se expressar e ouvir, foi outra coisa que eu tive que aprender muito e dá tudo certo. Eu tenho uns argumentos prontos na cabeça para várias questões, de tanta gente falar que você vai quebrando as objeções e aí o paciente fica livre para escolher.

As diretrizes indicadas por seu conselho profissional, além do conhecimento técnico-científico que professores abordam durante os cursos e especializações que realiza auxiliam a E14 no enfrentamento das ambiguidades e incertezas do setor:

**E14:** Acima de tudo o que o meu conselho de classe diz é o que eu sigo para vida. Claro, dentro disso tem as várias técnicas, sempre vai ter o profissional que nos ensinou e a gente vai achar o profissional que a gente se adaptou à metodologia dele, que a gente confia naquele profissional. A gente é muito espelhinho dos professores que se teve ao longo da nossa vida acadêmica. Adoto as técnicas, os princípios ativos indicados pelos meus professores nos cursos que realizo, tudo com embasamento científico e com confiabilidade.

#### 4.3.12 Pragmatismo

O pragmatismo envolve a tomada de decisões baseada em resultados tangíveis e na eficiência, focando em ações práticas que levem ao crescimento do negócio.

De forma geral, foi identificada esta competência em todas as pessoas entrevistadas, sendo esta uma abordagem valiosa para empreendedores no mercado da saúde estética, assim como em qualquer outra área de atuação, ao serem questionadas se estas se consideram pessoas práticas e solicitado que relatassem uma situação em que, diante de um problema, foram práticas e objetivas.

E4 se considera uma pessoa prática, quando adapta o uso de agulhas aos procedimentos em saúde estética que executa:

**E4:** É o meu dia a dia. Por exemplo, quero fazer um procedimento, mas não tem aquela agulha específica? Vamos dar um jeito de fazer com outra. Organizar para tentar fazer as coisas acontecerem dentro da segurança necessária, mas também que eu não fique perdendo tempo com bobagens. Não tem aquela agulha, usa outra. Nesse sentido sou bem prática.

A questão de pacientes tentarem impor a presença de crianças e de outras pessoas, na sala de procedimentos é algo que trouxe o pragmatismo da E8 à tona para a proteção e segurança dos próprios pacientes:

**E8:** A cliente queria entrar com uma criança para a sala de atendimento, e eu fui muito prática, disse a ela que não teria como atendê-la dessa forma e realizar preenchimento labial, o que envolve agulhas. Geralmente, no primeiro atendimento, as pessoas acham que além da gente fazer nossa função, a gente ainda tem que estar cuidando de outras, de criança, de outras pessoas. Em um ambiente ambulatorial é impossível. A gente tem que se impor em muitas coisas. As pessoas acham que é tudo muito fácil, vir fazer algum procedimento, então eu trabalho com muita segurança, eu fui muito prática em dizer que a criança não entraria na sala, no ambiente ambulatorial e reagendamos o procedimento.

O pragmatismo de E20 foi essencial para o atendimento de uma paciente em sua clínica:

**E20:** Eu me considero muito prática. Em uma situação, uma paciente chegou até mim e falou: - Ah, mas o meu médico falou que não é para você pôr esse tempo e nem fazer nada na ferida, lá no curativo. Eu peguei o telefone e liguei para ele. Eu falei: - Olha, a gente precisa entrar num consenso, porque você fala uma coisa, eu falo outra e isso não é legal com a paciente, pois ela fica sem saber em quem confiar. Então eu preciso que, se você acredita no meu trabalho, que você me deixe desenvolver aquilo que eu estou disposta a fazer pela paciente. E assim resolvemos o dilema. Sou assim, papo reto, sem curvas.

O conhecimento dos princípios ativos para a utilização em procedimentos estéticos é visto como grande diferencial e sinal de praticidade nos atendimentos de E12.

**E12:** Eu creio que, na falta de alguns tipos de materiais você saber adaptar, quando um profissional conhece de um princípio ativo ele sabe onde ele interage, ele não precisa por exemplo usar uma mescla pronta. Então na hora de fazer um procedimento você não achou, você mesmo faz, você sabe como, você sabe que pele que é, se pode aquele princípio ativo, então é isso, a praticidade é você não seguir

receita, mas você saber, conhecer o procedimento. Têm profissionais que seguem tanto a receita pronta, mas não sabem o sentido daquilo que fazem, dos ativos que usam, então acho que eu tenho essa praticidade.

Nascimento (2020), seguindo Dewey (1938) afirma que o pragmatismo é uma característica muito atribuída aos empreendedores interessados em consequências práticas ou efeitos reais. Uma visão consequencialista do mundo é uma característica chave no pragmatismo de Dewey. Basicamente, o consequencialismo significa que as pessoas agem primeiro. Elas não "têm a intenção" de agir. Elas apenas agem e depois veem o que acontece e continuam agindo nessa direção caso se sintam em harmonia com o que está acontecendo. As consequências das atividades são o que importa para os pragmatas.

Algumas maneiras pelas quais o pragmatismo pode ser aplicado por empreendedores no mercado de saúde estética como definir metas claras, estabelecendo metas específicas e mensuráveis para o seu negócio de saúde estética. Isso pode incluir metas de faturamento, expansão da carteira de clientes/pacientes, aumento da taxa de retenção de clientes/pacientes, entre outros. Ter objetivos claros ajuda a direcionar seus esforços de forma pragmática.

A realização de constantes pesquisas de mercado detalhadas para entender as necessidades e preferências dos seus clientes/pacientes em potencial permite que o empreendedor em saúde estética adapte seus serviços e produtos de acordo com a demanda real, em vez de investir recursos em algo que não tenha demanda.

Desenvolver um plano de negócios sólido, realista e baseado em dados é outra ação pragmática que pode e deve ser adotada pelos profissionais da saúde estética. Isso inclui análises financeiras, estratégias de marketing e um cronograma para alcançar metas. Um plano de negócios sólido serve como um guia pragmático para o crescimento do empreendimento.

Já a gestão eficiente de recursos, incluindo tempo, dinheiro e mão de obra auxilia no desenvolvimento do empreendimento. O profissional da saúde estética deve se certificar de que cada investimento ou gasto/despesa esteja alinhado com os objetivos do seu negócio e que traga retorno sobre o investimento.

Em um mercado altamente volátil, científico e inovador, o empreendedor deve estar disposto a se adaptar às tendências do mercado, adequando seus serviços e



produtos de acordo com as tendências emergentes do mercado de saúde estética. Isso pode incluir a incorporação de tecnologia, novos protocolos de tratamentos ou serviços, conforme a evolução da demanda de mercado.

Outra atitude pragmática é ter foco no atendimento ao cliente/paciente, de maneira constante para a manutenção da sua saúde e bem-estar, deixando-o satisfeito. Clientes/pacientes satisfeitos são mais propensos a retornar e recomendar os serviços em saúde estética a outras pessoas, o que pode impulsionar o crescimento organizacional.

Manter o aprendizado contínuo, estando disposto a aprender e se adaptar constantemente. O mercado de saúde estética está sempre evoluindo, com novas técnicas, produtos e regulamentações. Manter-se atualizado e investir em capacitações e desenvolvimento para si e para a equipe de profissionais também se mostra uma atitude pragmática de sucesso.

Quando o empreendedor em saúde estética realiza o monitoramento de métricas-chave do empreendimento, como receita, margens de lucro, taxa de retenção de clientes/pacientes e custos operacionais permite que se tome decisões informadas e realize ajustes na estratégia conforme necessário.

Alimentar parcerias estratégicas com outros profissionais da área de saúde estética ou empresas relacionadas que possam ampliar a base de clientes/pacientes ou oferecer serviços complementares também se mostra uma atitude pragmática inteligente. O empreendedor possuir capacidade de resiliência e adaptação no enfrentamento de desafios e obstáculos ao longo do caminho são características pragmáticas essenciais para o sucesso a longo prazo.

Em resumo, o pragmatismo no mercado da saúde estética envolve a tomada de decisões informadas, a gestão eficiente de recursos e a adaptação constante às necessidades do mercado. Ao adotar essa abordagem, os empreendedores deste mercado têm mais chances de construir negócios sustentáveis e bem-sucedidos.

Percebe-se que o pragmatismo, a praticidade na resolução de questões e problemas faz parte dos profissionais da saúde estética entrevistados, impactando diretamente sobre a gestão de seus empreendimentos e na estratégia organizacional, além de ser intrínseco aos procedimentos que executam em suas clínicas e consultórios junto aos pacientes.

### 4.3.13 Compartilhamento de Conhecimentos

Hipólito (2000) apresenta que o conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e compartilhamento de conhecimentos e capacidades em estoque. Deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Lapoli (2022) enfatiza que o processo de desenvolvimento de competências está associado a fatores como a estratégia e o compartilhamento de conhecimentos, que ocorrem durante o ciclo evolutivo das competências, agregando novas capacidades e experiências e, conseqüentemente, criando competências essenciais, que diferenciam ou tornam única uma organização.

Assim, foi questionado às pessoas entrevistadas se estas costumam compartilhar os conhecimentos que possuem com suas equipes de trabalho. Aos que responderam positivamente, foi solicitado que relatassem como ocorre esse compartilhamento. Os profissionais da saúde estética entrevistados apresentaram em seus relatos a competência de compartilhamento de conhecimentos como algo inerente ao ato de empreender, pois ajuda a desenvolverem suas habilidades e conhecimentos podendo contribuir significativamente para o sucesso de seus negócios no mercado da saúde estética, sendo assim, uma competência identificada em todas as pessoas entrevistadas.

O compartilhamento de conhecimentos com e entre a equipe de trabalho é visto com naturalidade por E9 ao relatar:

**E9:** É como eu falo, se a pessoa souber mais do que eu, ela vai estar executando um trabalho tão bom quanto o meu, eu estando ou não estando na clínica. Tu deixas aquele profissional mais seguro. Quando eu faço um procedimento chamo outros profissionais para assistirem, como eu gosto que me chamem, que me mostrem. Eu olho, eu posso não participar de nada, só ficar olhando, observando, vendo como que a pessoa está fazendo. Já vai pegando aperfeiçoamento, então eu gosto de fazer isso, de passar, de explicar, de ensinar. A gente só tem a ganhar!

Para E11 a troca de conhecimentos entre profissionais com diferentes atuações na saúde estética é complementar e colabora para o sucesso dos procedimentos executados, e diz:

**E11:** Sim, costumamos fazer reuniões em que colocamos estudo de caso, e cada uma coloca a sua forma, sua visão sobre aquele caso e como elas agem. Eu sou a única que atende a parte do pós-operatório, quando as minhas colegas vão fazer um atendimento de outra área que não tem a ver com pós-operatório, elas me relatam algumas coisas e aí eu consigo passar a questão da fisiologia. Estamos sempre trocando conhecimentos.

Já E13 afirma não guardar conhecimento para si e diz não temer mais que seus profissionais aprendam com ela e partam da clínica para empreenderem sozinhos:

**E13:** Total, isso ninguém pode falar, eu não guardo conhecimento para mim, porque eu sei que eles precisam evoluir, porque eles não têm a minha cabeça. Eu estou há 11 anos e eu tenho na minha cabeça que ninguém vai ser eu, por mais que às vezes tem gente que retém o conhecimento, aí daqui a pouco vai abrir uma concorrência. Já passei por traumas nesse sentido, mas eu penso eles vão abrir, mas o que eu tenho dentro de mim é meu, assim como que a pessoa tem dentro dela. Então hoje é assim que eu trabalho na clínica.

A complementaridade de conhecimentos é vista por E14 como uma excelente oportunidade de crescimento para os profissionais envolvidos:

**E14:** Eu gosto bastante de compartilhar meus conhecimentos, até por sinal essa minha colega hoje comentou que ela nunca tinha aplicado intramuscular, eu falei não seja por isso, eu te ensino. Ela trabalha bastante com a parte de preenchimento, procedimento que eu não faço por enquanto, então realizamos essa troca de conhecimentos e nos complementamos.

Dessa forma, fica evidente por meio dos relatos mencionados a importância do compartilhamento de conhecimentos para o crescimento da equipe profissional e das organizações em saúde estética envolvidas, impactando diretamente na saúde e bem-estar dos pacientes por elas atendidos.

#### 4.3.14 Mente Aberta

Massad (2017) destaca que as ideias inovadoras partem muitas vezes de empreendedores, ou estes se valem de suas características intrínsecas para implementá-las e alcançar o sucesso. Corroborando com Massad, Afshan, Shahid e Tunio (2021) declaram que é importante que o empreendedor aprenda a agir de forma dinâmica para se manter inovador nas crises. Ansioso por resultados, as crises preparam o empreendedor por meio da resiliência para futuras atividades de negócios. Já para Nascimento (2020), ter a mente aberta é estar atento ao novo.

Neste sentido, as pessoas entrevistadas foram levadas a refletir sobre serem profissionais tradicionais ou inovadores ao questionar se gostam de sair de suas zonas de conforto e, se responderam positivamente, deveriam relatar uma situação em que saíram da zona de conforto para inovar.

Por serem profissionais envolvidos com ciência e tecnologia, acabam por desenvolver a competência “mente aberta” desde suas formações acadêmicas/técnicas, sendo esta competência inerente às funções desempenhadas pelas pessoas entrevistadas, dessa forma, identificada em todas as pessoas entrevistadas.

A zona de conforto, para E7, se mostra desconfortável e relata:

**E7:** Não existe pérola sem dor, então eu estou sempre arrumando um problema, um desafio, sempre procurando alguma coisa diferente para fazer. Eu gosto muito dessa questão de dar aula porque eu acabo convivendo com pessoas diferentes, lugares diferentes, ideias e cabeças diferentes. Então isso é bem desconfortável para mim que sou metódica. Essa questão da zona de conforto para mim, geraria até um desconforto. Parece que 100% do meu tempo tem que ser produtivo. Então eu acho que o conforto seria desconfortável. Me considero uma profissional inovadora.

Para E8 a inovação é constante e se reflete na criação de novos produtos cosméticos e protocolos de atendimento em sua clínica:

**E8:** Ah, o tempo inteiro, às vezes eu pego um produto que está faltando alguma coisa na minha cabeça, monto um protocolo diferente e faço. Eu arrisco muito isso, tudo bastante sobre os cosméticos e estou sempre colocando uma coisa diferente, que eu acho que vai dar resultado, que falta ali. Eu gosto de inovar!

Apesar de se considerar uma profissional um pouco tradicional, a inovação e a visão para um novo nicho de mercado estão presentes desde o projeto do consultório de enfermagem de E10:

**E10:** Eu acho que eu tenho um pouco de tradicional. Tem muitas coisas que eu gosto de fazer e gosto de seguir o que eu aprendi lá na minha graduação, há 20 anos atrás. É, mas eu tenho um pouco de dessa questão de inovação. Por exemplo o meu consultório foi o segundo consultório de enfermagem do Estado. Hoje tenho várias colegas, amigas atuando em seus consultórios de enfermagem, quando eu abri era só uma colega que tinha no estado inteiro, e era um consultório de feridas. Tive receio de inovar no início, mas fui em frente.

Para E11 o conhecimento adquirido durante sua pós-graduação não foi suficiente.

**E11:** Acredito que sim, que sou inovadora. Tanto sou que o que aprendi na minha pós, da questão de pós-operatório, não achei suficiente. Então fui buscar mais cursos, mais conhecimento. Na clínica onde eu trabalhava eu não tinha essa possibilidade de expandir esse atendimento, então eu busquei um outro espaço onde eu teria que me desafiar totalmente para fazer esse atendimento e, inicialmente eu não tinha material para fazer atendimento então eu usava só a minha mão, só meu corpo para fazer esse atendimento e dar o meu melhor naquilo. Agora eu já estou conseguindo me estabilizar, adquirir equipamentos, fazer essa revolução e fugindo do tradicional, todo mundo faz a drenagem no pós-operatório e eu inovo com outros procedimentos mais eficazes.

E20 inovou em adaptar um procedimento da ortopedia para a estética, incrementando os atendimentos em sua clínica, sendo uma das precursoras da técnica no mercado:

**E20:** Eu me considero inovadora. Eu sou uma das primeiras fisioterapeutas a usar o *taping* (aplicação de bandagem elástica na região operada, com o intuito de gerar compressão aos tecidos, reduzindo edemas e desconfortos ao paciente) em pós de cirurgias plásticas, então na época todo mundo falava que era um absurdo, que não funciona nem para ortopedia, que dirá para estética. Até hoje a gente é muito criticado por isso, mas eu saí da zona de conforto, mostrei esse resultado e essa técnica passou a ser imprescindível em muitos consultórios, em muitas clínicas.

Constata-se a importância da inovação para os profissionais da saúde estética entrevistados. Por meio de seus relatos, vê-se a necessidade de se manterem

motivados e ativos para a criação e aprimoramento de técnicas e produtos que tragam competitividade aos seus negócios e, conseqüentemente, benefícios aos pacientes atendidos. A inovação é uma das principais características do mercado em saúde estética.

#### **4.3.15 Comunicação em Rede**

Segundo Ruppenthal e Cimadon (2012) o empreendedor necessita desenvolver a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, além de desenvolver a empatia e a capacidade de se relacionar com pessoas e grupos de pessoas. Lapolli (2022) corrobora com o tema quando cita a comunicação em rede como competência essencial à indústria 4.0.

Laari, Anim-Boamah e Boso (2022) afirmam que habilidades não técnicas, habilidades de cuidado, formas de saber – como intuição, conhecimento tácito ou sexto sentido do enfermeiro –, habilidades de comunicação eficazes, habilidades de enfermagem e formação de equipe estão entre as soft skills mais evidentes nos profissionais de enfermagem. Tais habilidades são amplamente utilizadas quando o profissional de enfermagem opta por empreender.

Com o intuito de conhecer como acontece a divulgação dos serviços em saúde estética das pessoas entrevistadas, foram questionados quais canais de vendas são utilizados por elas.

De maneira geral, todas as pessoas entrevistadas utilizam-se dessa competência para manterem e desenvolverem seus negócios.

A comunicação em rede no mercado de saúde estética é crucial para o sucesso de profissionais e empresas que atuam nesse setor. Com a crescente concorrência e a demanda dos consumidores por serviços de beleza e cuidados pessoais, é fundamental adotar estratégias de comunicação eficazes para se destacar no mercado. Algumas maneiras de aproveitar a comunicação em rede no mercado de estética: presença online, por meio de um site profissional, atraente e informativo que apresente seus serviços, horários de funcionamento e informações de contato. Utilizar plataformas como *Instagram*, *Facebook* e *Whatsapp* para compartilhar fotos de procedimentos (sem identificar o cliente/paciente, por questões éticas), dicas de saúde, beleza e bem-estar, proporcionando a interação com o público-alvo.

Incentivar os clientes/pacientes a deixarem avaliações positivas em sites de avaliação, como Google Meu Negócio e em redes sociais como Instagram e Facebook se mostra muito eficaz para o fomento do empreendimento.

Colaborar com outros profissionais da área da saúde estética e da beleza para oferecer pacotes combinados de serviços com outras clínicas, consultórios, salões de beleza e centros de estética também se mostra um hábito de crescimento da comunicação em rede.

A participação em eventos de *networking* e feiras do setor para conhecer outros profissionais e potenciais clientes/pacientes, além das tendências do mercado em saúde estética colabora com o crescimento da rede de relacionamentos do empreendimento.

A criação de programas de fidelização para recompensar clientes/pacientes fiéis com descontos, brindes ou serviços adicionais fomenta a base de clientes/pacientes fidelizados e a conquista de novos.

Usar ferramentas de automação de marketing para agendar postagens em redes sociais, enviar e-mails e mensagens de *Whatsapp* automatizados e acompanhar métricas de desempenho auxilia o empreendedor na gestão da sua rede de contatos.

Estar sempre atualizado com as últimas tendências e técnicas de saúde estética para oferecer serviços de alta qualidade e atrair uma demanda que busca inovação, além de proporcionar atendimento excepcional ao cliente/paciente, com qualidade superior, contando com a força das indicações do paciente ao seu negócio, do marketing “boca a boca” para fomentar seu empreendimento.

Considerar o uso de aplicativos de agendamento *online* para facilitar o agendamento e a reserva de serviços por parte dos clientes/pacientes, além de explorar a realidade aumentada e a realidade virtual para mostrar aos clientes/pacientes como ficarão após um tratamento de saúde estética são excelentes ferramentas que podem ser utilizadas pelo empreendedor para o desenvolvimento de seu negócio.

O marketing “boca a boca” dos pacientes atendidos e das parcerias com outros profissionais de saúde, além da divulgação da clínica em redes sociais como *Instagram* e *Whatsapp* são os principais canais de vendas utilizados pela pessoa entrevistada E9:

**E9:** Hoje é mais mesmo no “boca a boca”, *Instagram* e *WhatsApp*. Sempre tem parcerias com outros profissionais de saúde, médicos, clínica de ortopedia. Eu busco geralmente esses tipos de parceria e onde mais o ozônio vai beneficiar, tanto na parte integrativa, quanto na parte terapêutica, e na parte da estética também. Faço parcerias com salão de beleza. Na saúde estética eu vejo que é muito importante o boca a boca, porque é uma relação de confiança do profissional com o paciente.

Para E13 as redes sociais com anúncios patrocinados, além da criação de catálogos e de um site para a divulgação de produtos e serviços de sua clínica são vistos como estratégicos por seu planejamento de marketing e vendas:

**E13:** Instagram, Facebook, fazendo patrocinado. Hoje eu estou implementando outra estratégia também que é o WhatsApp Business, estou criando um catálogo e também mensagens prontas. Comecei a ver agora para criar o site que eu sei que já demorou.

A parceria com uma farmácia de manipulação, o uso de anúncios patrocinados no Google, além das redes sociais, com ênfase no Instagram são os canais utilizados por E15 para potencializar vendas:

**E15:** Principal é o Instagram, a gente sempre tenta botar uma rotina ali nos stories, fazer publicações no feed, tanto falando do procedimento, como trazendo algum resultado, a gente tem muita divulgação das próprias pacientes, muito boca a boca, muita indicação. Acho que cada consulta nova que a gente tem, no mínimo 50% são de indicações todos os meses. Então temos bastante retorno dos pacientes e acho que a internet mesmo no geral, Google, anúncios patrocinados. Fazemos parceria com farmácia de manipulação que a gente gosta bastante, no aniversário da farmácia a gente faz divulgação, às vezes até acaba contribuindo com algum brinde, algum mimo ali para os pacientes, para os clientes dessa farmácia.

Como estratégias comerciais, E20 faz uso do *Whatsapp* e Instagram em sua clínica, além de parcerias com alguns médicos que indicam diretamente os pacientes para ela:

**E20:** Hoje utilizo mais WhatsApp e Instagram na minha clínica. Tenho parcerias com alguns médicos que indicam diretamente o nosso trabalho, mas é uma parceria por resultados e não financeira.



Percebe-se assim a importância da comunicação em rede para o sucesso dos empreendimentos das pessoas entrevistadas e de como a diversidade dos canais de vendas contribui para potencializar comercialmente suas empresas.

#### 4.3.16 Alta Performance

Nascimento (2020) enfatiza a necessidade de realização dos empreendedores, de possuir uma alta performance, caracterizada por uma força motriz psicológica por trás da ação humana, fator que influencia no comportamento empreendedor. Trata-se do impulso que obriga o empreendedor a lutar pelo sucesso e pela perfeição. É uma característica presente em todas as pessoas, porém é muito elevada nos empreendedores e os difere dos não empreendedores. Em particular, é uma característica positivamente correlacionada com o sucesso do negócio. Lapolli (2022) apresenta a alta performance como competência empreendedora essencial às organizações da atual sociedade do conhecimento.

Nesse sentido, as pessoas entrevistadas foram questionadas em como se percebem como profissionais, se assumem mais responsabilidades que os demais, se realizam e concluem suas funções com êxito. Se procuram se desenvolver tanto no pessoal, profissional e colaborando com o desenvolvimento da empresa, descrevendo como acontece. Tal questionamento, identificou que todas as pessoas entrevistadas possuem a competência de ter alta performance no segmento que atuam.

Para a pessoa entrevistada E1, sua capacitação para realizar seus atendimentos e o feedback de seus pacientes validam sua alta performance:

**E1:** Eu me considero uma profissional muito capacitada naquilo que eu faço e responsável. Quando eu realizo meu atendimento, quando eu estou ali com aquele paciente eu faço todo um planejamento antes, chego lá, executo com segurança a minha atividade. Então me sinto segura naquilo que eu faço e tenho retornos positivos com os pacientes que atendo.

O *feedback* regular dos clientes e a disponibilidade do empreendedor em aprender e se desenvolver com as críticas construtivas, o auxilia a melhorar e crescer como profissional e a fomentar seu empreendimento em saúde estética.

A autorresponsabilidade, a busca e o compartilhamento de novos conhecimentos que gerem inovações são as premissas de trabalho de E8 ao relatar:

**E8:** Eu me considero uma pessoa muito responsável no meu trabalho. E sempre estou buscando me atualizar para trazer o melhor para minhas clientes e para todo mundo aqui, então eu me considero sim uma pessoa que está sempre buscando novos conhecimentos e passa tudo que sabe, sem medo das pessoas conquistarem um novo espaço. Acho que tem campo para todo mundo, tem espaço para todo mundo crescer e eu quero que todo mundo cresça do meu lado, com certeza. Eu acho que inovação é uma coisa legal, eu estou sempre buscando inovação para todo mundo e, sinceridade, eu cobro muito a sinceridade das pessoas que trabalham comigo.

Manter os mais altos padrões de ética profissional e tratar todos os clientes/pacientes com respeito e dignidade fazem parte das atitudes dos profissionais da saúde estética entrevistados.

O atendimento humanizado e a disponibilidade para interagir com pacientes e colegas são as características vistas por E11 como seus diferenciais:

**E11:** Sim eu acredito que sim, que eu sou uma profissional um pouco fora da curva, por essa questão do atendimento mais humanizado, onde eu priorizo a individualidade do paciente, a questão de privacidade também. Eu posto muito pouco o paciente, por questões éticas, a não ser que o paciente mesmo permita essa exposição. Estou sempre trabalhando no marketing para divulgar os procedimentos que faço e da clínica onde atuo, e busco estar sempre disponível para pacientes e colegas.

Ser uma eterna buscadora, ser curiosa e aceitar que necessita aprender a delegar fazem E13 aumentar sua performance, tanto profissional quanto pessoal.

**E13:** Sim eu sou uma eterna buscadora, sou muito curiosa, já fiz vários cursos de autoconhecimento, adoro, inclusive porque fui no fundo do poço e aí eu fui obrigada a ir atrás. Não queria mais viver a vida que eu estava vivendo, tanto que na parte pessoal, de relacionamento, eu me tornei outra pessoa. Eu ainda não consegui trabalhar isso, é muito difícil delegar. Meu pai é a minha crença, meu pai sempre me ensinou que a gente deve delegar, mas supervisionando o serviço sempre, então eu estou nessa transição, entre sair do operacional para ser somente gestora, eu sei que eu vou conseguir, um passo de cada vez.

E14 se considera detalhista e ambiciosa e admite que, por trabalhar sozinha em seu consultório, trabalha mais que os demais. Busca incessantemente se desenvolver e atualizar seus conhecimentos em prol da sua empresa:

**E14:** Me considero detalhista, ambicioso e como trabalho sozinho acabo sim trabalhando mais. Concluo minhas tarefas com êxito, estou sempre estudando, me atualizando e buscando desenvolver meu consultório.

A alta performance é vista no mundo corporativo como um grande diferencial competitivo e como as empresas em saúde estética são formadas, em sua maioria, por empreendedores individuais, micro e pequenos negócios, é uma competência empreendedora importante para o desenvolvimento individual e coletivo destes profissionais, em um mercado tão rentável e, por isso, tão concorrido.

No mercado da saúde estética a alta performance exige dedicação, paixão e comprometimento. Trabalhar constantemente para aprimorar habilidades e oferecer um excelente serviço ao cliente/paciente é fundamental para se destacar neste mercado competitivo e altamente inovador.

Ao finalizar as entrevistas foi questionado a cada respondente se estavam satisfeitos com as contribuições dadas e se desejavam acrescentar algo. Todos responderam que estavam satisfeitos com seus respectivos relatos e acrescentaram informações a respeito de seus respectivos negócios, que estão destacadas nas conclusões da pesquisa realizada.

#### 4.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os resultados e a análise dos dados da pesquisa, com o objetivo de compreender quais competências empreendedoras emergentes são encontradas em profissionais empreendedores da saúde estética. Ao realizar a análise temática das respostas dadas por cada uma das pessoas entrevistadas, ficou evidente que a maioria das competências empreendedoras emergentes são encontradas em profissionais empreendedores da saúde estética (Quadro 20).

Quadro 20 - Frequência do aparecimento das competências empreendedoras emergentes identificadas em profissionais empreendedores da saúde estética.

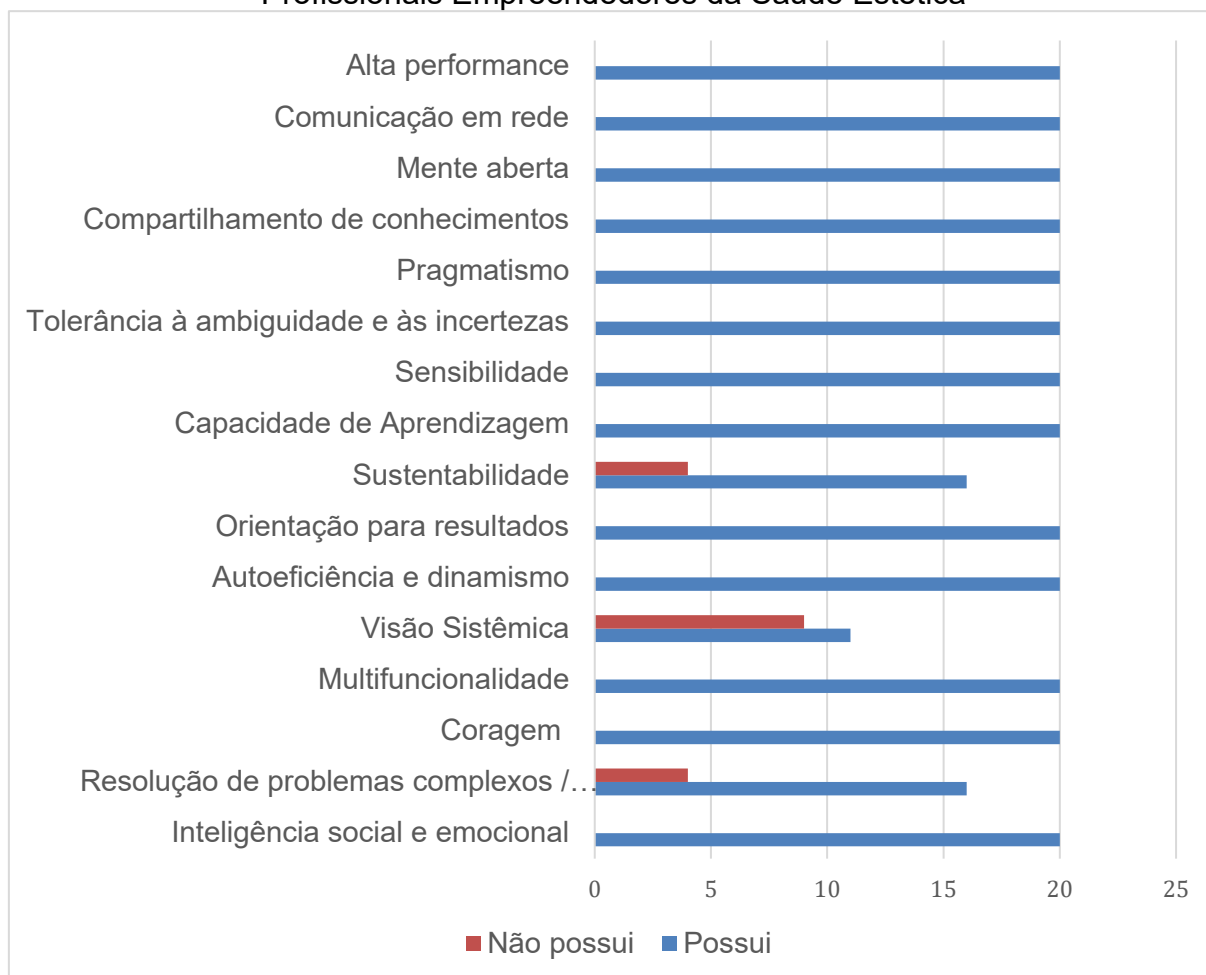
| COMPETÊNCIAS | PESSOAS IDENTIFICADAS | QUANTIDADE |
|--------------|-----------------------|------------|
|--------------|-----------------------|------------|

|   |  |    |
|---|--|----|
| Inteligência social e emocional   | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Resolução de problemas complexos / memória analítica / pensamento analítico e estratégico / Gestão de conflitos | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E19.                     | 16 |
| Coragem   | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Multifuncionalidade   | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Visão Sistêmica   | E1, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E15.   | 11 |
| Autoeficiência e dinamismo  | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Orientação para resultados  | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Sustentabilidade  | E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20.                 | 16 |
| Capacidade de Aprendizagem  | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Sensibilidade   | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Tolerância à ambiguidade e às incertezas  | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Pragmatismo   | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Compartilhamento de conhecimentos   | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Mente aberta  | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Comunicação em rede   | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |
| Alta performance  | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20. | 20 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com o intuito de demonstrar os resultados encontrados na pesquisa, de forma mais visual, apresenta-se o gráfico 04.

Gráfico 04 - Competências Empreendedoras Emergentes encontradas em Profissionais Empreendedores da Saúde Estética



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De maneira geral, conforme gráfico 04, as pessoas entrevistadas possuem as competências empreendedoras emergentes requeridas para profissionais da saúde estética.

Fica evidenciada a competência “visão sistêmica”, onde 09 profissionais não apresentam indícios em seus relatos. Por atuarem na parte operacional há mais tempo do que empreendem, percebe-se que há dificuldade em desenvolverem tal competência, o que pode prejudicar seus empreendimentos a curto, médio e longo prazo. Ter uma compreensão sólida dos aspectos de negócios na área da saúde estética, incluindo gestão de pessoas, gestão financeira, estratégias de marketing e

vendas e planejamento estratégico, é fundamental para o sucesso empreendedor. Desenvolver uma visão sistêmica é uma habilidade valiosa em muitos aspectos da vida, pois ajuda a entender melhor o mundo complexo que nos rodeia e a tomar decisões mais informadas e eficazes. A visão sistêmica é uma habilidade cognitiva e um conceito que envolve a compreensão e análise de sistemas complexos, considerando suas partes interconectadas e suas interações para obter uma compreensão mais completa e profunda de como o sistema como um todo opera e isso se aplica também aos empreendimentos em saúde estética.

Desta forma, a falta de visão sistêmica em pessoas profissionais empreendedoras pode impactar em outras competências empreendedoras emergentes, como a “resolução de problemas complexos, a memória analítica, o pensamento analítico e estratégico e a gestão de conflitos”, que apresentaram aderência em seus relatos de 16 pessoas do total de 20 entrevistadas. Para os 04 profissionais que não apresentaram a competência, faz-se necessário seu desenvolvimento. A resolução de problemas complexos na saúde estética exige uma abordagem abrangente e sistêmica, pois envolve a consideração de vários fatores interconectados, incluindo as necessidades dos pacientes, as opções de tratamento, as questões regulatórias e as considerações éticas. Já no que se refere ao pensamento analítico para a gestão de conflitos, o saber lidar pode ser desafiador, mas é essencial para manter um ambiente de trabalho positivo e garantir a qualidade do atendimento ao paciente. Promover a resolução colaborativa de conflitos, em que as partes envolvidas trabalham juntas para encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas é essencial. Uma abordagem proativa e construtiva para a gestão de conflitos contribui para o sucesso a longo prazo do empreendimento na área de saúde estética.

Após análise, a competência empreendedora emergente “sustentabilidade” ficou evidenciada em 16 relatos das pessoas entrevistadas. Integrar a sustentabilidade no negócio da saúde estética não apenas contribui para um planeta mais saudável, mas também pode atrair clientes/pacientes que valorizam práticas sustentáveis e éticas. Além disso, a redução de custos operacionais a longo prazo pode ser uma vantagem financeira significativa. Portanto, a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade ambiental e social, mas também uma estratégia inteligente para o sucesso do empreendimento. Nos relatos ficou evidenciado que os

profissionais entrevistados não relacionam a sustentabilidade com a questão ambiental, apenas para o armazenamento e descarte dos insumos utilizados nos procedimentos estéticos conforme exigem as normas sanitárias vigentes. Quando tratamos do armazenamento e descarte de resíduos sólidos secos (plástico, vidro, papel) para fins de reciclagem e orgânicos (restos de alimentos) para compostagem, por exemplo, não há menção em nenhum relato analisado.

Percebe-se, de maneira geral, que os profissionais empreendedores da saúde estética entrevistados explicitaram em seus relatos a resiliência e a vontade de vencer ao empreenderem na área, além de demonstrarem um espírito inovador, sempre em busca de novos conhecimentos para oferecerem procedimentos, tratamentos e serviços que visam melhorar a aparência e a autoestima das pessoas. Por ser uma área em constante crescimento devido à alta demanda por serviços estéticos, tais profissionais são empreendedores diferenciados por suas capacitações técnicas e tecnológicas de alta performance, seu pragmatismo, sua alta capacidade de aprendizagem, sua sensibilidade para com os pacientes e equipe de trabalho, sua orientação para resultados, seu dinamismo, multifuncionalidade, coragem e aptidão para administrar eventuais desafios.

É importante abordar, que para a área da saúde estética, a necessidade de ter competências essenciais estáveis e emergentes no mercado é fundamental para o sucesso profissional e a adaptação às mudanças constantes no mundo dos negócios e no mercado de trabalho. As competências essenciais estáveis são aquelas habilidades já instaladas no profissional, sendo importante cultivar e manter enquanto também investe no desenvolvimento de competências emergentes relevantes para sua área de atuação que estão se tornando cada vez mais importantes devido a novas tendências e avanços, garantindo assim, seu sucesso profissional ao longo do tempo, independentemente das mudanças tecnológicas ou econômicas.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões e as recomendações para futuros trabalhos.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Empreender na área da saúde estética requer conhecimento e entendimento sólidos dos princípios clínicos e estéticos, bem como uma abordagem ética e centrada na promoção da saúde e bem-estar aliados à manutenção e aprimoramento da beleza natural dos pacientes. Tais empreendimentos exigem uma gestão voltada para a sustentabilidade alinhada com as constantes inovações, tendências e tecnologias para se destacarem neste mercado altamente competitivo e em rápida evolução. Além disso, resta claro a necessidade do desenvolvimento e aprimoramento das competências empreendedoras emergentes dos empreendedores profissionais da saúde estética e da capacitação de sua equipe de profissionais em prol de uma gestão profissional e robusta, com abordagens eficazes, eficientes e orientadas para resultados na otimização da administração e operação dos empreendimentos.

Nesse contexto, observa-se que há um vasto espaço para o aprofundamento e avanço da pesquisa, uma vez que cada competência empreendedora emergente pode dar origem a diversos estudos adicionais. Desta forma, apresentam-se as conclusões e sugestões com os direcionamentos para futuras pesquisas.

### 5.1 CONCLUSÕES

Pensando nas competências empreendedoras emergentes requeridas de profissionais da saúde estética, elaborou-se a pergunta de pesquisa: como as competências empreendedoras emergentes podem contribuir para o sucesso dos profissionais da saúde estética? Esta, por sua vez, foi respondida pelo alcance dos objetivos específicos delineados para atingir o objetivo geral proposto.

O primeiro objetivo específico foi o de verificar as competências empreendedoras encontradas na literatura, o qual foi atendido por meio da revisão da literatura, que teve como base a revisão integrativa da literatura, dando suporte teórico a esta pesquisa nesse quesito (Capítulo 2). A revisão sistemática integrativa da literatura realizada, objetivou a construção da base conceitual deste estudo e trazendo à luz os autores e seus respectivos trabalhos que contribuíram para fundamentar os



conceitos de competências empreendedoras, competências empreendedoras emergentes, profissionais da saúde e profissionais da saúde estética. Essa revisão foi indispensável à verificação de que havia poucos estudos sobre os temas abordados nesta dissertação, bem como constatar o recente interesse pelo tema nas pesquisas relacionadas, buscando consolidar e avançar o conhecimento existente sobre o assunto.

O segundo objetivo específico refere-se a identificar as competências empreendedoras de profissionais da saúde estética, o qual também foi parcialmente atendido por meio da revisão da literatura, dando suporte teórico, para o desenvolvimento do questionário utilizado na pesquisa de campo 1, bem como com a aplicação desta primeira etapa da pesquisa. Este objetivo também foi contemplado no Capítulo 3 desta pesquisa, que evidenciou a necessidade do desenvolvimento e aprimoramento de competências empreendedoras em profissionais da saúde estética, que não são apenas importantes para o sucesso individual desses profissionais, mas também para o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade como um todo. Quando os empreendedores no campo da saúde estética estão preparados para enfrentar os desafios e inovar em suas práticas, isso tem um impacto positivo significativo na qualidade de vida das pessoas e no desenvolvimento da indústria de saúde estética, formando um círculo virtuoso em uma relação de ganha-ganha.

O terceiro objetivo específico foi identificar as competências empreendedoras emergentes dos profissionais da saúde estética. Este objetivo foi auferido por meio da apresentação e análise dos resultados (Capítulo 4), em que se pode evidenciar que a maioria das pessoas entrevistadas possuem as competências empreendedoras emergentes requeridas para profissionais da saúde estética, sendo as competências: inteligência social e emocional; coragem; multifuncionalidade; autoeficiência e dinamismo; orientação para resultados; capacidade de aprendizagem; sensibilidade; tolerância à ambiguidade e às incertezas; pragmatismo; compartilhamento de conhecimentos; mente aberta; comunicação em rede e alta performance unânimes aos 20 profissionais entrevistados.

As competências: resolução de problemas complexos, memória analítica, pensamento estratégico e sistêmico e sustentabilidade estão presentes na maioria dos entrevistados. Na análise dos relatos referentes à sustentabilidade constatou-se que existe a preocupação dos profissionais da saúde estética quanto a sustentabilidade

econômica, ética e de bem-estar das partes envolvidas com seus respectivos negócios, mas falham quando o assunto é sustentabilidade ambiental, pois se preocupam apenas com os descartes de materiais biológicos e perfurocortantes com armazenagem e descarte normatizados, mas não citam se há ações voltadas para a reciclagem de resíduos sólidos e orgânicos produzidos no ambiente corporativo, nem à utilização de biocosméticos em seus procedimentos.

Já a competência “visão sistêmica” foi encontrada na minoria dos relatos, mas se manifestando em 09 das pessoas entrevistadas, o que evidencia a necessidade de ações para o desenvolvimento e aprimoramento desta competência. Para superar a falta de visão sistêmica, é importante que os empreendedores da saúde estética adotem uma abordagem holística para a compreensão e ação. Isso envolve considerar como todas as partes interagem e afetam o sistema como um todo, identificar interconexões e entender as consequências de diferentes decisões e ações em todo o empreendimento. Desenvolver essa habilidade de pensamento sistêmico é fundamental para tomar decisões mais informadas e eficazes em qualquer contexto.

Pode-se, claramente, concluir que, as competências empreendedoras emergentes são fundamentais para o sucesso e a relevância contínua dos profissionais da saúde estética. Essas competências capacitam os profissionais a se destacarem em um ambiente altamente competitivo, a atender às necessidades dos pacientes de maneira eficaz e a acompanhar as mudanças constantes no setor.

Percebe-se assim que essas conclusões confirmam a relevância desta pesquisa para o desenvolvimento científico dos temas “competências empreendedoras emergentes”, “competências empreendedoras”, “profissionais da saúde” e “profissionais da saúde estética”.

Pode-se considerar que a maioria das questões apontadas pela pesquisa foram respondidas nesta dissertação, mas que há um longo caminho nos estudos do comportamento empreendedor e suas respectivas competências em prol dos negócios da saúde estética.

Visando os benefícios à sociedade, esta dissertação constata a importância do desenvolvimento e aprimoramento de competências empreendedoras estáveis e emergentes em profissionais da saúde estética para o fomento de seus empreendimentos.

Destaca-se que, além dos benefícios individuais para os profissionais da área, também existem os benefícios substanciais que essa abordagem pode trazer para a sociedade como um todo, por meio da melhoria do acesso aos serviços de saúde estética.

Conclui-se, ainda, que ao desenvolver habilidades empreendedoras, os profissionais da área da saúde estética podem ser mais eficazes na gestão de seus negócios. Isso pode resultar em uma expansão da oferta de serviços, tornando-os mais acessíveis para um número maior de pessoas. Além disso, empreendimentos bem-sucedidos no campo da saúde estética podem criar empregos diretos e indiretos, contribuindo para o crescimento econômico local e regional. Isso inclui oportunidades de emprego para técnicos, administradores, fornecedores de produtos e muito mais.

Outra contribuição do estudo é o de que empreendedores da área muitas vezes buscam inovações em tecnologias e práticas que podem melhorar os resultados para os pacientes. Assim, levando ao desenvolvimento de novas soluções e avanços no campo da saúde estética.

Já no que se refere à educação e conscientização dos pacientes, as pessoas profissionais empreendedoras deste setor frequentemente desempenham um papel importante sobre opções de tratamento e cuidados com a pele. Dessa forma, levando a uma sociedade mais informada sobre questões de saúde e beleza.

Conclui-se, também, que profissionais da saúde estética com competências empreendedoras são mais focados na qualidade dos serviços que oferecem. Isso resulta em tratamentos mais seguros e eficazes, beneficiando os pacientes e a sociedade em geral.

Ainda, conclui-se que o desenvolvimento de competências empreendedoras inclui uma compreensão mais profunda das responsabilidades sociais e éticas dos profissionais da área. Isso promove práticas mais éticas e responsáveis, o que é benéfico para a confiança do público e a reputação destes profissionais.

Já os serviços de saúde estética muitas vezes estão relacionados ao bem-estar emocional e à autoestima dos pacientes. Portanto, profissionais da saúde estética podem desempenhar um papel importante no apoio à saúde mental e no aumento da autoestima dos indivíduos.

Vimos nos relatos que, uma das principais dificuldades que os empreendedores e gestores de negócios de saúde estética podem enfrentar está

relacionada às regulamentações rigorosas em relação à prestação de serviços, privacidade do paciente e conformidade com padrões em saúde. E ainda, os custos operacionais elevados de seus empreendimentos podem ser significativos, incluindo remunerações de pessoal, compra/locação de equipamentos estéticos e manutenção de instalações, compra de dermocosméticos e demais insumos para os procedimentos, o que exige uma análise de custos detalhada e a identificação de oportunidades para a redução de encargos financeiros sem comprometer a qualidade dos serviços, um planejamento de médio e longo prazo, necessitando assim, em alguns casos a dupla jornada.

Já no que tange a competição intensa, a concorrência é acirrada na área de saúde estética, especialmente em localizações com muitos prestadores de serviços, o que exige que o empreendimento se destaque oferecendo procedimentos e pacotes de serviços excepcionais, criando relacionamentos com pacientes e investindo em um marketing eficaz para atrair e fidelizar clientes.

As mudanças técnicas, metodológicas e tecnológicas na área da saúde estética podem ser desafiadoras de acompanhar e implementar, o que exige do profissional empreendedor especial atenção às tendências relevantes, investir em sistemas de informação eficazes e capacitar sua equipe para usar corretamente as novas tecnologias.

Evidencia-se também que gerenciar uma equipe na área de saúde estética é complexo, por serem profissionais com diferentes habilidades e necessidades, o que solicita o investimento em treinamento, e a criação de um ambiente de trabalho positivo, promovendo a comunicação aberta e a valorização da equipe como ativos fundamentais do negócio.

Já a pressão para manter padrões de qualidade elevados é constante na área de saúde estética, o que remete à necessidade de implementação de sistemas de controle de qualidade, contando com o *feedback* dos pacientes e da equipe de profissionais, em um círculo virtuoso de ações para melhorias contínuas.

A carga de trabalho é intensa na área de saúde estética devido à alta demanda, dificultando a gestão eficaz do tempo, o que pode ser suavizado pelo empreendedor e sua equipe com a utilização de ferramentas de gerenciamento de tempo, por meio da delegação de tarefas quando possível e com o aprender a priorizar as atividades mais importantes.

Já as preferências dos pacientes estão em constante evolução na estética, e é importante atender às suas demandas. Estar aberto à adaptação e à inovação, ouvir o *feedback* dos pacientes e ajustar seus serviços de acordo são maneiras inteligentes de conquistar e fidelizar pacientes. Assim, é essencial que a pessoa profissional empreendedora da saúde estética esteja disposta a aprender continuamente, a adaptar-se às mudanças de maneira inovadora e busque orientação de especialistas quando necessário.

Percebe-se ainda no estudo que, a classificação das competências por meio de seu ciclo de vida evidencia que as competências hoje vistas como transitórias podem se tornar estáveis, como a capacidade de aprender a trabalhar de maneira remota, por exemplo, e que esta pode ser classificada também como emergente, por ser uma competência necessária para atuação dos profissionais em cenários futuros. Essa variabilidade na classificação das competências também foi constatada durante a pesquisa.

E, por fim, respondendo à pergunta desta pesquisa, pode-se concluir pelos resultados do estudo que, empreender e gerir negócios na área da saúde estética é particularmente desafiador devido à complexidade e às regulamentações específicas desse setor, sendo fundamental que os profissionais da área tenham competências emergentes para acompanharem o desenvolvimento desse mercado tão promissor. E ainda, que o resultado da pesquisa contribui para a identificação e análise de competências empreendedoras emergentes, que desempenham um papel crucial no desenvolvimento e sucesso de empreendedores em diversas áreas e segmentos.

O mundo dos negócios está em constante evolução, e as pessoas empreendedoras precisam se adaptar a essas mudanças para se destacarem no mercado. O desenvolvimento dessas competências colabora no enfrentamento de desafios, na identificação de oportunidades e, também, a prosperar no mundo dos negócios de hoje e do amanhã. Assim sendo, recomendações para trabalhos futuros são elencadas a seguir.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Após o desenvolvimento desta pesquisa e das conclusões apresentadas, percebeu-se a necessidade de continuidade de estudos sobre as competências empreendedoras emergentes.

Dessa forma, propõem-se as seguintes recomendações para futuros trabalhos, a fim de contribuir no desenvolvimento e aprimoramento das investigações sobre o tema:

- Acompanhar o processo do empreendedorismo no mercado da saúde estética;
- Pesquisar como as competências empreendedoras estáveis e emergentes impactam nos resultados de organizações da saúde estética;
- Pesquisar como clientes/pacientes e equipes de profissionais percebem as competências empreendedoras estáveis e emergentes do empreendedor em saúde estética;
- Pesquisar como os profissionais da saúde estética percebem seu desempenho como empreendedores em seus respectivos negócios;
- Utilizar as ferramentas desenvolvidas para outros segmentos de negócio que estão em ascensão mercadológica, para a identificação de competências empreendedoras emergentes em outros campos de atuação.



ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, Sine loco: [S. l.], n. 27, p. 755-775, 2001.

AMARAL, M. R. do. **Empoderamento da mulher empreendedora**: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras. 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

ANDRADE, J. S. M. *et al.* Empreendedorismo feminino no seguimento de estética e beleza: um estudo à luz da teoria de David McClelland. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Sine loco: [S. l.], v. 12, n. 39, p. 32-37, 2018.

ANDRADE, S.R. Gestão das práticas de saúde na perspectiva do cuidado complexo. **Texto & Contexto Enferm.** 2006 jul/set; 15(3): 483-91, 2006.

ANTAL, A. B. *et al.* **Organizational learning and knowledge**: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. *In*: DIERKES, M. *et al.* (org.). **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 921-939.

ANTERA, S. Professional competence of vocational teachers: a conceptual review. **Vocations and Learning**, Sine loco: [S. l.], v. 14, n. 3, p. 459-479, out. 2021.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.), **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Brasil: Bookman, 2005. p. 12-33.

AREND, R. J. Getting nothing from something: unfulfilled promises of current dominant approaches to entrepreneurial decision-making. **Administrative Sciences**, Sine loco: [S. l.], v. 10, n. 3, art. 61, p. xx-xx, set. 2020.

ARENIUS, P.; MINNITI, M. Perceptual variables and nascent entrepreneurship. **Small Business Economics**, Sine loco: [S. l.], v. 24, n. 3, p. 233-247, abr. 2005.

AS COMPETÊNCIAS comportamentais fazem a diferença. **Proativa RH**, [S. l.], 19 abr. 2021. Disponível em: <https://proativarh.com.br/as-competencias-comportamentais-fazem-a-diferenca/>. Acesso em: 5 fev. 2023.

AUSTIN, L.; LUKER, K.; RONALD, M. Clinical nurse specialists as entrepreneurs: constrained or liberated. **Journal of Clinical Nursing**, Sine loco: [S. l.], v. 15, n. 12, p. 1540-1549, 2006.

AVENI, A. **Empreendedorismo contemporâneo**: teorias e tipologias. São Paulo: Atlas, 2014.



AVENI, A. Tendências da inovação na economia da saúde: um possível cenário para empreendedores. **Coleta Científica**, Sine loco: [S. l.],v. 4, n. 7, p. 71-87, 2020.

AVENI, A.; MORAIS, R. S. G. D. A. Empreendedorismo e inovação na saúde: os novos empreendimentos na economia da saúde no Brasil. **Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, Sine loco: [S. l.],ano III, v. III, n. 6, p. xx-xx, jul./dez. 2021.

AWAD, E. M.; GHAZIRI, H. M. **Knowledge management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Sine loco: [S. l.],v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., 2011, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: PUC-PR, 2011. p. 329-331. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1714932-Snowball-bola-de-neve-umatecnica-metodologica-para-pesquisa-em-educacao-ambiental-comunitaria.html>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BARON, R. A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 13, n. 4, p. 275- 294, jul. 1998.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, Sine loco: [S. l.],v. 14, n. 2, p. 103-118, mar. 1993.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR Scorecard**: linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 2, n. 1, p. 79-93, 1987.

BERNARDES, A. G.; GUARESCHI, N. M. F.; MEDEIROS, P. F. O conceito de saúde e suas implicações nas práticas psicológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Sine loco: [S. l.],v. 21, n. 3, p. 263-269, set./dez. 2005.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 1, n. 1, p. 107-117, 1985.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) –

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITNER, M.; BOOMS, B.; TETREAUULT, M. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, Sine loco: [S. l.],v. 62, n. 43, p. 71-84, 1990.

BLIGNAUT, A.; BOTHA, M. A conceptual competencies-based framework to enhance the innovation capacity of Fourth Industrial Revolution entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, Sine loco: [S. l.],v. 2, n. 73, p. 32-41, 2022.

BLOOM, B. S. **Taxonomia de objetivos educacionais**: domínio cognitivo. Tradução de Flávia Maria Sant'anna. Cidade: Rio de Janeiro, Globo, 1979. v. 1.

BLOOM, B. S. *et al.* **Taxonomy of educational objectives**: the classification of educational goals. Nova Iorque: Longmans; Toronto: Green, 1956. v. 1. (Série Cognitive Domain).

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, jan./jun. 2021.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3821/pdf/0>>. Acesso em: 22 jul. 2023.

BORGES, J. C. **Arranjo de desenvolvimento da educação**: competências empreendedoras requeridas. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. The integrative review method in organizational studies. **Gestão e Sociedade**, Sine loco: [S. l.],v. 05, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. Nova Iorque: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Sine loco: [S. l.],v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Curso de Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, Sine loco: [S. l.],v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 218, de 06 de março de 1997**. Brasília: CNS, 1997. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1997/res0218\\_06\\_03\\_1997.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1997/res0218_06_03_1997.html). Acesso em: 27 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília: CNS, 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. ISSN 1478-0887. Disponível em: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>. Acesso em: 25 fev. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. *In*: COOPER, H. *et al.* (org.). **Research designs: quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological**. Washington: APA, 2012. v. 2, p. 57-71. *E-book*. (Série APA handbook of research methods in psychology). Disponível em: <http://content.apa.org/books/13620-004>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **The knowledge management fieldbook**. Londres: Prentice Hall, 2000.

BUZENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 12, n. 1, p. 9-30, jan. 1997.

CANTARINO, G. P. R.; ARAUJO, F. O. Technical, behavioral and attitudinal competences of leaders/managers: practical applications based on literature exploratory study in business incubators. **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, Sine loco: [S. l.],v. 19, n. 4, s. p., 2022.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARDOSO FILHO, J. C. **Sistema de prospecção de competências emergentes: proposta de um modelo a partir do estudo de caso da cidade aeroportuária do Distrito Federal**. 2015. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

CARREIRA, S. da S. *et al.* Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2015.

CARVALHO, C.; ABREU, N. **Estimulando funções executivas em sala de aula: o programa Heróis da Mente**. In: SEMINÁRIO TECNOLOGIAS APLICADAS A EDUCAÇÃO E SAÚDE, 1., Salvador, 2014. Salvador: Universidade Estadual da Bahia, 2014. p. 34-48.

CENTER ON THE DEVELOPING CHILD AT HARVARD UNIVERSITY – CDC. **Das melhores práticas aos impactos transformadores: uma abordagem baseada na ciência para a construção de um futuro mais promissor para crianças pequenas e suas famílias**. São Paulo: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, 2017.

CECCON, J. J. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. Faculdade Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão - FABEX, 2011. 20p.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHELL, E. Critical incident technique. In: SYMON, G.; CASSEL, C. (ed.). **Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide**. Londres: Sage, 1998. p. 51-72.

CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. I.],v. 13, n. 4, p. 295-316, jul. 1998.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009. Biblioteca virtual Pearson. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1598/pdf/0>>. Acesso em: 22 jul. 2023.

COELHO, M. P. C.; FUERTH, L. R. A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. **Cadernos de Administração**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 123-131, 2009.

COLICHI, R. B. *et al.* Empreendedorismo de negócios e enfermagem: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Sine loco: [S. I.],v. 72, n. 1, p. 335-345, 2019. Edição temática: "Trabalho e Gestão em Enfermagem".

CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento**. 2016. Dissertação (Mestrado em

Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract N.DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Sine loco: [S. l.],v. 29, n. 4, p. 373-397, jul. 2005

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DALKIR, K. **knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DECARLO, L. Advanced practice nurse entrepreneurs in a multidisciplinary surgical-assisting partnership. **AORN Jornal**, Sine loco: [S. l.],v. 82, n. 3, p. 418-432, 2005.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, Sine loco: [S. l.],v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro**: ótica estratégica do desenvolvimento humano. Genebra: OIT, 1994.

DEWEY, J. **Logic**: The theory of inquiry. New York: Henry Holt and Company, 1938.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 5. ed. Barueri: Atlas, 2023.

DUARTE, A. S. C. **Enfermeiro e suas competências empreendedoras**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018.

DUARTE, A. S. C. Enfermeiro e suas competências empreendedoras. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Sine loco: [S. l.],v. 4, n. 4, p. 91-129, jul./ago., 2019.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings** [...]. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, Sine loco: [S. l.],n. 32, p. 35-42, 2000. DOI: 10.3166/rfg.160.261-292.

DUTRA, J.; SILVA, J. **Gestão de pessoas por competência**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. [Conferências]. 1998. p. 54-59.

EROL, S. *et al.* Tangible Industry 4.0: a scenario-based approach to learning for the future of production. *In*: CIRP – CONFERENCE ON LEARNING FACTORIES, 6., 2017, Sine loco: [S. l.],. **Proceedings** [...]. Sine loco: [S. l.]; Elsevier, 2017. p. 116-124.

FAZAL, S. A. *et al.* Entrepreneurial motivation, competency and micro-enterprise sustainability performance: evidence from an emerging economy. **Global Business Review**, Sine loco: [S. l.],v. 23, n. 1, p. 61-74, 2022a.

FAZAL, S. A. *et al.* Entrepreneurs' competencies and competitive advantages: a study on Malaysian microenterprises. **Global Business Review**, Sine loco: [S. l.],v. 23, n. 1, p. 61-74, 2022b.

FERNANDES, M. Como desenvolver o pensamento analítico com 9 dicas. **PUC Goiás**. 2023. Disponível em: <https://ead.pucgoias.edu.br/blog/pensamento-analitico/>. Acesso em: 06 set. 2023.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D.; GODOI, C. K. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre complementaridade e convergência dos construtos. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** – Recife/PE, v. 10, n. 3 p. 509-538 Set./Dez. 2012.

FIATES, J. E. A. **Influência dos ecossistemas de empreendedorismo inovador na indústria de venture capital**: estratégias de apoio às empresas inovadoras. 2014. 326 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FINI, R. *et al.* The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Sine loco: [S. l.], v. 36, n. 2, p. 387-414, mar. 2012.

FIOCRUZ – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. ConVid adolescentes: pesquisa de comportamentos. **ConVid**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://convid.fiocruz.br/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 159-178.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANA, F. **Definição do grupo prioritário “trabalhadores da saúde”**. Brasília: Secretaria de Vigilância em Saúde, 2021. Disponível em: <https://www.ceuazul.pr.gov.br/attachments/covid/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20CGPNI%20-%20grupo%20priorit%C3%A1rio%20trabalhadores%20da%20sa%C3%BAde.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2023.

FRAGA, A. D. De. **Empreendedorismo Sênior**: experiências vividas e sentidas de pessoas que empreendem depois dos 50 anos de idade. 2023. 183 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

FRANZONI, A. M. B.; KRACIK, M. S. **Dimensões da capacidade empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2020. 120 p.

FREDERIKSEN, M. H.; KNUDSEN, M. P. From creative ideas to innovation performance: the role of assessment criteria. **Creativity and Innovation Management**, Sine loco: [S. l.], v. 26, n. 1, p. 60-74, mar. 2017.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. *In*: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: UnB, 2005. p. 89-93.

GARBOIS, J. A.; SODRÉ, F.; DALBELLO-ARAÚJO, M. Da noção de determinação social à de determinantes sociais da saúde. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 112, p. 63-76, jan./mar. 2017.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.], v. 5, n. 1, p. 15-28, jan. 1990.

GEN.NEGÓCIOS & GESTÃO. **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: O CHA**. Disponível em: <<https://gennegociosegestao.com.br/conhecimentos-habilidades-atitudes-cha/>> Acesso em 04 jan. 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GIMENO, J. *et al.* Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. **Administrative Science Quarterly**, Sine loco: [S. l.], v. 42, n. 4, p. 750-783, 1997.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Nova Iorque: Aldine de Gruyter, 1967.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. 1a. ed. Nova Jérsei: Aldine Transaction, 2006.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 234-237.

GOLEMAN, D. **Inteligência Social, o poder das relações humanas**. São Paulo: Campus, 2006, p. 337.

GOLDIM, J. R. *et al.* O processo de consentimento livre e esclarecido em pesquisa: uma nova abordagem. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 372-374, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-42302003000400026>. Acesso em: 5 abr. 2022.

GOLDMAN, E.; CAHILL, T.; FILHO, R. P. Experiences that Develop the Ability to Think Strategically. **Journal Of Healthcare Management**, v. 54, n. 6, p. 403-417, nov.-dec. 2009.

GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública: um estudo de multicaseos**. 2017. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do



Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

GOMES JÚNIOR, W. V. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências**. 2013. 307 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 148-170, 1961. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2237615>. Acesso em: 10 maio 2023.

GREMLER, D. D. The critical incident technique in service research. **Journal of Service Research**, Sine loco: [S. l.], v. 7, n. 1, p. 65-89, 2004.

HARTMANN, S. *et al.* Psychological resilience of entrepreneurs: a review and agenda for future research. **Journal of Small Business Management**, Sine loco: [S. l.], v. 60, n. 5, p. 1041-1079, 2022.

HARTOG, J.; VAN PRAAG, M.; VAN DER SLUIS, J. If you are so smart, why aren't you an entrepreneur? Returns to cognitive and social ability: entrepreneurs versus employees. **Journal of Economics and Management Strategy**, Sine loco: [S. l.], v. 19, n. 4, p. 947-989, dez. 2010.

HECKLAUA, F. *et al.* Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. **Procedia CIRP**, Sine loco: [S. l.], v. 54, p. 1-6, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>. Acesso em: 6 jan. 2023.

HENDRIKS, V. M.; BLANKEN, P.; ADRIAANS, N. F. P. **Snowball sampling**: a pilot study. Roterdã: Instituut voor Verslavingsonderzoek (IVO); Erasmus Universiteit, 1992.

HERRON, L.; ROBINSON JR., R. B. A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.], v. 8, n. 3, p. 281-294, maio 1993.

HINES, J. L. Characteristics of an entrepreneur. **Surgical Neurology**, Sine loco: [S. l.], v. 61, n. 4, p. 407-408, 2004.

HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. [Conferência].

HMIELESKI, K. M.; SHEPPARD, L. D. The Yin and Yang of entrepreneurship: gender differences in the importance of communal and agentic characteristics for entrepreneurs' subjective well-being and performance. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.], v. 34, n. 4, p. 709-730, jul. 2019.

HONG, S. New nurse entrepreneur: reflection and guidance. **Nurse Leader**, Sine loco: [S. I.],v. 15, n. 5, p. 352-356, 2017.

HUTHMACHER, C. F. *et al.* Empreendedorismo e marketing: perspectivas de discentes do curso de Odontologia da Universidade de Vassouras. *Cidadania e Deficiência*. **Mosaico**: Revista Multidisciplinar de Humanidades, Vassouras, v. 12, n. 2, p. 8-13, maio/ago. 2021.

IATA, C. M. **Liderança feminina**: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

ICLINIC. **Empreendedorismo na área da saúde**. Sine loco: [S. I.]; ICLINIC; SECAD, 2020. *E-book*. Disponível em: <http://iclinic-mkt.s3.amazonaws.com/landing-pages/ebook-empresendedorismo-na-area-da-saude/ebook-empresendedorismo-na-area-da-saude.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2023.

ISAPS – Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (International Society of Aesthetic Plastic Surgery). **ISAPS Global Survey is the only international scientific study on aesthetic/cosmetic surgical and non-surgical procedures performed by plastic surgeons (2022)**. Disponível em: <https://www.isaps.org/discover/about-isaps/global-statistics/reports-and-press-releases/global-survey-2022-full-report-and-press-releases/>. Acesso em 11 jun 2023.

JAHANI, S. *et al.* The experience of intreprenurial nurses on the identification of entrepreneurial opportunities: a qualitative study. **Journal of Family Medicine and Primary Care**, Sine loco: [S. I.],v. 7, n. 1, p. 123-129, 2018.

JARILLO, J. C. Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. I.],v. 4, n. 2, p. 133-147, mar. 1989.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. São Paulo: Zahar, 1967.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Tradução: Álvaro Cabral. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

JUNQUEIRA, F. C.; COUTO, E. S. A.; PEREIRA, M. K. S.. **A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder**. 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38814405.pdf>> Acesso em: 22 jun. 2023.

KALAITZI, S. *et al.* Women, healthcare leadership and societal culture: a qualitative study. **Journal of Healthcare Leadership**, Sine loco: [S. I.],n. 11, p. 43-59, 2019.

KAUTONEN, T.; VAN GELDEREN, M.; FINK, M. Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Sine loco: [S. I.],v. 39, n. 3, p. 655-674, 2015.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento Estratégico nas Organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, n. 134, p 137. Agosto 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p134>

KITCHENHAM, B. **Guidelines for performing systematic literature reviews in Software Engineering**. Keele: Keele University; Durham: University of Durham, 2006.

KOWALCZYK, A.; NOGALSKI B. **Zarządzanie wiedza: koncepcja i narzędzia**, Difin, Warsaw, 2007.

KRACIK, M. S. **Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016**. 2017. 156 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

KRUEGER JR., N. F.; REILLY, M. D.; CARSRUD, A. L. Competing models of entrepreneurial intentions. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 15, n. 5, p. 411-432, set./nov. 2000.

LAARI, L.; ANIM-BOAMAH, O.; BOSO, C. M. Soft skills the matchless traits and skills in nursing practice: an integrative review. **Nursing Practice Today**, Sine loco: [S. l.],v. 9, n. 4, p. 267-278, 2022.

LACKÉUS, M. **Entrepreneurship in education: what, why, when, how**. [S. l.]: European Commission; OECD, 2015.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAPOLLI, P. C. **Estratégias para a concepção de competências essenciais à luz do sistemismo no contexto da Indústria 4.0**. 2022. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. 2010. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LE BOTERF, G. Construire la competence collective de lémtreprise. **Gestion**, Sine loco: [S. l.],v. 22, n. 3, p. 234-245, 1997b.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEE, J.; SPRATLING, R. Recruiting mothers of children with developmental disabilities: adaptations of the snowball sampling technique using social media. **Journal of Pediatric Health Care**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 107-110, 2019.

LEME, R. **Aplicação e prática de gestão de pessoas por competências**. Sine loco: [S. l.]: Qualitymark, 2005.

LEZANA, Á. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. *In*: MORI, F. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998. p. 47-56.

LIAO, Y.; NGUYEN, V. H. A.; CAPUTO, A. Unveiling the role of entrepreneurial knowledge and cognition as antecedents of entrepreneurial intention: a meta-analytic study. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Sine loco: [S. l.], v. 18, n. 4, p. 1623-1652, dez. 2022.

LIAO, Y.; NGUYEN, V. H. A.; CHI, H. Unraveling the direct and indirect effects of entrepreneurial education and mindset on entrepreneurial intention: the moderating role of entrepreneurial passion. **Global Business and Organizational Excellence**, Sine loco: [S. l.], v. 41, n. 3, p. 23-40, mar./abr. 2022.

LIMA, S. R. **Hoje empregado, amanhã empreendedor: o passo a passo de sucesso na jornada empreendedora**. Sine loco: [S. l.]: Literare Books International, 2022. 160 p.

MACHADO, S. C. B. **Empreendedorismo feminino: inovação e associativismo**. Sine loco: [S. l.]: Literare Books International, 2021. 176 p.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, v. X, n. X, p. 12-14, jan. 1997.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *In*: ENANPAD, X., 2005, Brasília, DF. **Anais [...]**.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.], v. 17, n. 2, p. 123-142, mar. 2002.

MARCON, D. T. A. **Mulheres no Conselho de Administração: facilitadores e barreiras**. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

MARCON, S. S. *et al.* Compartilhando a situação de doença: o cotidiano de famílias de pacientes de doentes crônicos. *In*: ELSEN, I.; MARCON, S. S.; SILVA, M. R. S.

(org.). **O viver em família e sua interface com a saúde e a doença**. Maringá: Eduem, 2004. p. 265-282.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, Sine loco: [S. l.],v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003.

MARQUES, C. S.; VALENTE, S.; LAGES, M. The influence of personal and organisational factors on entrepreneurship intention: an application in the health care sector. **Journal of Nursing Management**, Sine loco: [S. l.],v. 26, n. 6, p. 696-706, 2018.

MARQUES, F. Os impactos do investimento. **Pesquisa FAPESP**, Sine loco: [S. l.],ed. 246, p. 16-23, 2016.

MARTIN, B. C.; MCNALLY, J. J.; KAY, M. J. Examining the formation of human capital in entrepreneurship: a meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 28, n. 2, p. 211-224, mar. 2013.

MARTINS, D. B.; ESPEJO, M. M. S. B. **Problem Based Learning: PBL no ensino de contabilidade**. Jundiaí: Atlas, 2015.

MASSAD, D. O. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MATOS, C. M. F. *et al.* Influência da educação empreendedora no desenvolvimento da autoeficácia e competências empreendedoras. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 18., 2018, Florianópolis. **Anais [...]**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190675>. Acesso em: 4 fev. 2023.

MAURER, T. J.; HARTNELL, C. A.; LIPPSTREU, M. A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Sine loco: [S. l.],v. 90, n. 4, p. 481-507, 2017.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, Sine loco: [S. l.],v. 28, n. 1, 1973.

MELCHER, G. S. *et al.* Empreendendo no conhecimento, visando à saúde do homem. *In: LAPOLLI, É. M. et al. Ações empreendedoras*. Florianópolis: Pandion, 2011. 126 p.

MELO, M. B. de. **Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina**: o Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MENICUCCI, T. M. G. O Sistema Único de Saúde – 20 anos: balanço e perspectivas. **Cadernos de Saúde Pública**, Sine loco: [S. l.],v. 25, n. 7, p. 1620-1625, jul. 2009.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio da pesquisa social**. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2013. p. 9-24. Edição digital.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. 05/8 – Dia Nacional da Saúde. **Biblioteca Virtual em Saúde**, [S. l.], s. d. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/05-8-dia-nacional-da-saude/>. Acesso em: 27 dez. 2022.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MOREIRA, M. B.; TROCCOLI, I. R. Técnica do incidente crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado. **Gestão Organizacional**, Sine loco: [S. l.],v. 6, ed. esp., 2013.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MUNIZ, M. S.; GONÇALVES, J. C. **A Importância da Visão Sistêmica na Gestão de Processos de Uma Empresa na Área da Saúde**. UNIVFACVEST, 2020, p.4-5. Disponível em: <https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/11a99-muniz,-matheus.-de.-souza.-a-importancia-da-visao-sistemica-na-gestao-de-processos-em-uma-empresa-na-area-da.pdf>. Acesso em 23 jul 2023.

NASCIMENTO, L. M. **Canvas para identificação do perfil empreendedor**: um modelo conceitual com base na visão sistêmica. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

NISEMBAUM, H. Gestão do conhecimento. In: BOOG, G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

NISSANI, M. Fruits, salads, and smoothies: a working definition of interdisciplinarity. **Journal of Educational Thought**, Sine loco: [S. l.], v. 26, n. 2, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

NUNES, L. L. S.; MELLO, M. F.. A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. **Saber Humano**, ISSN 2446-6298, V. 8, n. 13, p. 152-173, Jul./Dez. 2018.

O QUE é saúde estética e como ela me beneficia? **Enfermagem Estética**, [S. l.], 7 maio 2020b. Disponível em: <https://enfermagemestetica.com.br/o-que-e-saude-estetica-e-como-ela-me-beneficia/>. Acesso em: 5 fev. 2023.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Melhores competências, melhores empregos, melhores condições de vida**: uma abordagem estratégica das políticas de competências. São Paulo: Fundação Santillana, 2014. Disponível em: [https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2019/12/53\\_Melhorescompetencias.pdf](https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2019/12/53_Melhorescompetencias.pdf). Acesso em: 6 jan. 2023.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

ORDAZ, C.; CRUZ, J.; GINEL, E. **Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación**. JEL Code: M1 y O3. Grupos de investigación SEC2006-15105 y SEJ-02478. [S. l.: s. n.], 2009.

PANISSON, C. **Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador**. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

PANISSON, C.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. Políticas públicas que subsidiam a inovação no Brasil. **Revista Brasileira de Tecnologias Sociais**, Sine loco: [S. l.], v. 5, p. 178-192, 2018.

PARKER, S. K.; BINDL, U. K.; STRAUSS, K. Making things happen: a model of proactive motivation. **Journal of Management**, Sine loco: [S. l.], v. 36, n. 4, p. 827-856, 2010.

PATHAK, G.; NICHTER, M. Cleanups, confidence, and cosmetics: marketing beauty in India. **Journal of Consumer Culture**, Sine loco: [S. l.], v. 21, n. 3, p. 411-431, ago. 2021.

PEARLI, R. L.; PERCEC, I. Ageism and health in patients undergoing cosmetic procedures. **Aesthetic Surgery Journal**, Sine loco: [S. l.], v. 39, n. 7, p. 288-292, jun. 2019.

PENA BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. São Paulo: USP, 1995.

PINCHOT III, G. **Intraempreendedorismo**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. **Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning**. Lund Institute of Economic Research. Working Paper Series. 2005.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.29, n.4, 399–424. 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUAIS os profissionais que podem atuar na saúde estética? **Enfermagem Estética**, [S. l.], 13 abr. 2020a. Disponível em: <https://enfermagemestetica.com.br/quais-os-profissionais-que-podem-atuar-na-saude-estetica/>. Acesso em: 28 dez. 2022.

QUIN, R.. *et al.* **Competências Gerenciais** – A abordagem de valores concorrentes na gestão. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.

RAMADANI, V.; HISRICH, R. D.; GËRGURI-RASHITI, S. Female entrepreneurs in transition economies: insights from Albania, Macedonia and Kosovo. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable**, Sine loco: [S. l.], v. 11, n. 4, p. 391-413, 2015.



REIS, J. Modelo metateórico da psicologia da saúde para o século XXI: interação ou integração biopsicossocial? **Análise Psicológica**, Sine loco: [S. l.],v. 3, n. 17, p. 415-433, 1999.

REIS FILHO, A. **Conceito de saúde segundo a OMS**. [S. l.], 2 fev. 2017. Tumblr: reisfilho. Disponível em: <https://reisfilho.tumblr.com/post/156713557714/o-conceito-de-sa%C3%BAde-de-acordo-com-a-oms>. Acesso em: 7 jan. 2023.

RIBEIRO, C. **Cosmetologia aplicada à dermoestética**. 2. ed. São Paulo: Pharma Books, 2010. 229 p.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

RODRIGUES, R. G.; MARQUES, I. C. P.; GERALDES, S. Understanding entrepreneurial intentions around the world: An empirical approach. **CGE- Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**. v. 8, n. 1, 1-19 2020.

RUAS, R. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro? *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, 1999, São Paulo. **Anais [...]**.1999.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; BASSO, K. The relationship between indulgence and vanity in the consumption intention. **Revista Brasileira de Marketing**, Sine loco: [S. l.],v. 20, n. 3, p. 415-436, jul. 2021.

RUPPENTHAL, J. E.; CIMADON, J. E. O processo empreendedor em empresas criadas por necessidade. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 137-149, 2012.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, Sine loco: [S. l.],n. 25, p. 54-67, 2000a.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, Sine loco: [S. l.],v. 55, n. 1, p. 68-78, jan. 2000b.

SADLER, G. R. *et al.* Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. **Nursing and Health Sciences**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 369-374, 2010.

SÁNCHEZ, J. The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. Entrepreneurial competencies and firm performance. **Revista Latinoamericana de Psicología**, Sine loco: [S. l.],v. 44, n. 2, p. 165-177, 2012. ISSN 0120-0534.

SANDEEP, S.; BAHADUR, S. R.; SANDEEP, O. Assessing underlying factors of entrepreneurial intention among young Saudis. **Lecture Notes in Networks and Systems**, Sine loco: [S. l.],v. 495, p. 107-121, 2023.

SANDRIN, S. Saúde estética: quem pode se especializar? **Biomedicina Estética**, [S. l.], 29 out. 2021. Disponível em: <https://biomedicinaestetica.com.br/saude-estetica-especializacao/>. Acesso em: 4 jan. 2023.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SANTOS, J. L. G.; BOLINA, A. F. Empreendedorismo na enfermagem: uma necessidade para inovações no cuidado em saúde e visibilidade profissional. **Enfermagem em Foco**, Sine loco: [S. l.],v. 11, n. 2, p. 4-5, 2020.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras**: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCLATER, M.; LALLY, V. Interdisciplinarity and technology-enhanced learning: reflections from art and design and educational perspectives. **Research in Comparative & International Education**, Sine loco: [S. l.],v. 13, n. 1, p. 46-69, 2018.

SEBRAE-ES - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESPÍRITO SANTO. **Empreendedorismo feminino**: características essenciais da mulher empreendedora. Disponível em: <<https://blog.sebraees.com.br/2022/04/11/empreendedorismo-feminino-caracteristicas-essenciais-da-mulher-empreendedora/>>. Acesso em 19 jul 2023.

SEBRAE-MT - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MATO GROSSO – Centro SEBRAE de Sustentabilidade, 2017. **Sustentabilidade Econômica**: como sua empresa pode ser mais lucrativa. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/6-Sustentabilidade-Economica\\_MIOLO-final.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/6-Sustentabilidade-Economica_MIOLO-final.pdf). Acesso em 27 jul 2023.

SEBRAE-SC – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Relatório de Inteligência**: Beleza e Estética – 2022. Florianópolis: Sebrae-SC, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/storage/pdf/SebraeSC-Mercado-maquagem.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2023.

SEBRAE-SC – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Observatório de Negócios**, Florianópolis, [2023]. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/setor/servicos/>. Acesso em: 8 fev. 2023.

SEXTON, D. L.; BOWMAN, N. The entrepreneur: a capable executive and more. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 1, n. 1, p. 129-140, 1985.

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, Sine loco: [S. l.],v. 13, n. 2, p. 257-279, 2003.

SHIR, N.; NIKOLAEV, B. N.; WINCENT, J. Entrepreneurship and well-being: the role of psychological autonomy, competence, and relatedness. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 34, n. 5, art. 105875, set. 2019.

SHONKOFF, J. P. Making developmental science accessible, usable, and a catalyst for innovation. **Applied Developmental Science**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 37-42, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10888691.2017.1421430>. Acesso em 19 jul 2023.

SILVA, A.; GUIMARÃES, S. D. B.; CARVALHO, J. de. Empreendedorismo feminino: perfil no segmento da beleza e da estética. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 12, n. 2, p. 61-71, 2018.

SILVA, A. F.; SOUZA, V. A. B. de. A aprendizagem baseada em projetos como meio para o ensino do empreendedorismo. *In*: LAPOLLI, É. M. *et al.* (org.). **Comportamento empreendedor**. Florianópolis: Pandion, 2021. p. 56-74.

SILVA, A. L. da (org.). **Empreendedorismo**: uma discussão de práticas brasileiras. São Paulo: Paco Editorial, 2019. 116 p.

SILVA, E. **Multifuncionalidade, o novo perfil do funcionário do século XXI**. Administradores, 17 dez. 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/multifuncionalidade-o-novo-perfil-do-funcionario-do-seculo-xxi> . Acesso em 26 jul. 2023.

SILVA, O. S.; SANCHES, C. Processo empreendedor: um estudo do grau de aderência das práticas dos recém-empresendedores ao processo de empreendedorismo proposto por Baron e Shane. **Revista de Tecnologia Aplicada**, Sine loco: [S. l.],v. 2, n. 2, p. 34-57, 2015.

SILVA, K. M. D.; SANTOS, M. R. D.; OLIVEIRA, P. U. D. **Estética e sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2014. 128 p.

SIMUNANIEMI, A. M.; SAARELA, M.; MUHOS, M. Characteristics of growth management in healthcare business: applying and developing the stages of growth service framework. **International Journal of Management and Enterprise Development**, Sine loco: [S. l.],v. 21, n. 1, p. 1-27, 2022.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, Sine loco: [S. l.],v. 13, n. 4, p. 112-119, 1994.

SOLAR, O.; IRWIN, A. **A conceptual framework for action on the social determinants of health**. Genebra: WHO, 2010. Social Determinants of Health. Discussion Paper 2 (Policy and Practice).

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>. ISSN 1809-5267.

SOUZA, V. A. B. de. **Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In*: MABEY, C.; ILES, P. (ed.). **Managing learning**. Londres: Routledge, 1994. Cap. 5, p. 187-194.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1993.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Buenos Aires: Editora Persona, 1992.

TANIKAWA, C. **Cosmetologia e estética**. Londrina: Educacional S. A., 2015. 240 p.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **Le travail enseignant au quotidien**. Bruxelas: De Boeck, 2000.

TAVAKOLI, I.; LAWTON, J. **Strategic thinking and knowledge management**. Handbook of Business Strategy, v. 6, n. 1, p. 155-160, 2005.

TEIVE, H. A. G. *et al.* Alfred Binet: Charcot's pupil, a neuropsychologist and a pioneer in intelligence testing. **Arquivos de Neuro-Psiquiatria**, Sine loco: [S. I.], v. 75, n. 9, p. 115-123, set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0004-282X20170097>.

TERRIEN, J.; LOIOLA, F. A. Experiência e competência no ensino: pistas de reflexões sobre a natureza do saber ensinar na perspectiva da ergonomia do trabalho docente. **Educação & Sociedade**, Sine loco: [S. I.], ano XXII, n. 74, p. 154-159, abr. 2001.

TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2019.

TREVISAN, C. A. História dos cosméticos. **CRQ**: 4ª Região de São Paulo, São Paulo, 14 abr. 2011. Disponível em: <http://www.crq4.org.br/historiadoscsmeticosquimicaviva>. Acesso em: 3 jan. 2023.

UNGER, J. M. *et al.* Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, Sine loco: [S. l.],v. 26, n. 3, p. 341-358, maio 2011.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VANDERGOOT, D.; MARTIN, E. W. Enhancing employment opportunities by involving business and industry in rehabilitation programmes. **Management and Administration of Rehabilitation Programmes**, London, Ed. Routledge 1a. ed. , p. 205-229, dez. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs**: employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report. Genebra: WEF, 2016.

WHIDDETT, S.; HOLLYFORDE, S. **The competencies handbook**. Londres: Institute of Personnel and Development, 1999.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Sine loco: [S. l.],v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WILLERDING, I. A. V.; FOSSARI, C. L.; GOMES JÚNIOR, W. Capacidade empreendedora: uma abordagem conceitual. *In*: LAPOLLI, É. M. *et al.* (org.). **Transformando sonhos em realidade**: a capacidade empreendedora como desafio para o sucesso. Florianópolis: Pandion, 2018. p. 34-41.

WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. Educação empreendedora: o uso da criatividade na formação do profissional do século XXI. *In*: **Educação fora da caixa**: tendências internacionais e perspectivas sobre a inovação na educação. Florianópolis: Blucher Open Access, 2020. Cap. 10, v. 5.

WILSON, A.; AVERIS, A.; WALSH, K. The influences on and experiences of becoming nurse entrepreneurs: a Delphi study. **International Journal of Nursing Practice**, Sine loco: [S. l.],v. 9, n. 4, p. 236-245, 2003.

WOLF, S. M. **Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD**. 2014. Tese (Doutorado em

Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

WOOD, B. P.; NG, P. Y.; BASTIAN, B. L. Hegemonic conceptualizations of empowerment in entrepreneurship and their suitability for collective contexts. **Administrative Sciences**, Sine loco: [S. l.],v. 11, n. 12021, art. 28, p. 142-146, 2021.

YUSUFF, Y. Z. *et al.* Entrepreneurial competencies and women's business performance in Malaysia. **Lecture Notes in Networks and Systems**, Sine loco: [S. l.],v. 486, p. 585-595, 2022.

ZABALA, A.; ARNAU, A. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZABALA, A.; ARNAU, A. **Como aprender e ensinar competências**. 1ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo de casos de Micro e Pequenas Empresas do setor educacional. **Revista Gestão Organizacional**, v.6, n.4, 3-16. 2013.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, ed. esp., art. 6, p. 91-94, jul. 2011.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

## APÊNDICE A

### 1 REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

#### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

De acordo com os objetivos deste estudo, adotou-se a metodologia de revisão sistemática integrativa da literatura, que, segundo Whitemore e Knafl (2005), consiste em reunir e sintetizar sistematicamente o conhecimento científico já produzido sobre uma determinada temática, possibilitando uma compreensão abrangente do problema estudado.

Segundo Brevidelli e Domenico (2008), a pesquisa bibliográfica é uma das melhores formas de iniciar um estudo, buscando-se semelhanças e diferenças entre as publicações levantadas nos documentos de referência. A compilação de informações em meios eletrônicos é um grande avanço para os pesquisadores, democratizando o acesso e proporcionando atualização frequente.

Eime *et al.* (2013) enfatizam que a revisão sistemática é um tipo de investigação científica. Essas revisões são consideradas estudos observacionais retrospectivos ou estudos experimentais de recuperação e análise crítica da literatura. Testam hipóteses e têm como objetivo levantar, reunir, avaliar criticamente a metodologia da pesquisa e sintetizar os resultados de diversos estudos primários. Buscam responder a uma pergunta de pesquisa claramente formulada e utilizam métodos sistemáticos e explícitos para recuperar, selecionar e avaliar os resultados de estudos relevantes. Da mesma forma, reúnem e sistematizam os dados dos estudos primários (unidades de análise).

Já no que tange à revisão integrativa, Mendes, Silveira e Galvão (2008) argumentam que surgiu como alternativa para revisar rigorosamente, combinar estudos com diversas metodologias – por exemplo, delineamento experimental e não experimental – e integrar os resultados. Tem o potencial de promover os estudos de revisão em diversas áreas do conhecimento, mantendo o rigor metodológico das revisões sistemáticas. O método de revisão integrativa permite a combinação de dados das literaturas empírica e teórica, que podem ser direcionados à definição de conceitos, à identificação de lacunas nas áreas de estudos, à revisão de teorias e à

análise metodológica dos estudos sobre um determinado tópico. A combinação de pesquisas com diferentes métodos na revisão integrativa amplia as possibilidades de análise da literatura.

Dessa forma, a presente pesquisa foi norteada seguindo cinco etapas, conforme a Figura 1A, para a elaboração, com qualidade, de uma revisão sistemática integrativa da literatura, segundo Gomes e Caminha (2014), Grupo Anima Educação (2014), Sampaio e Mancini (2007) e Whitemore e Knafl (2005).

Figura 1A – Protocolo adotado para a revisão sistemática integrativa da literatura



Fonte: elaborado pela autora, com base em Gomes e Caminha (2014), Grupo Anima Educação (2014), Sampaio e Mancini (2007) e Whitemore e Knafl (2005)



Para os autores Sampaio e Mancini (2007), uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudos de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. E esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação escolhida. Os autores ressaltam que as revisões sistemáticas são úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras. Afirmando ainda que as revisões sistemáticas, ao viabilizarem, de forma clara e explícita, um resumo de todos os estudos sobre determinada intervenção, permitem incorporar um espectro maior de resultados relevantes, em vez de limitar as conclusões à leitura somente de alguns artigos.

## 1.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

O protocolo adotado para a revisão sistemática integrativa – com base em Gomes e Caminha (2014), Grupo Anima Educação (2014), Sampaio e Mancini (2007) e Whitemore e Knafl (2005) – visa a identificar e sequenciar cada etapa a ser desenvolvida na presente pesquisa. Tal metodologia procura trazer a pergunta de pesquisa, a forma como os registros serão encontrados, como serão feitas a revisão, a avaliação e a seleção dos estudos achados, a construção da análise, as contribuições inerentes ao tema da pesquisa e aos estudos selecionados e, conseqüentemente, a apresentação dos resultados. Em suma, o referido protocolo apresenta as ações estratégicas da presente pesquisa e a estrutura para a elaboração e a aplicação desta revisão integrativa, servindo de base para a revisão da literatura.

### 1.2.1 Primeira etapa – identificação e seleção do tema do problema de pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (2002), a escolha do tema é o primeiro passo em um trabalho científico e um dos mais difíceis. Assim, “o tema de uma pesquisa é

qualquer assunto que necessite melhores definições, melhor precisão e clareza do que já existe sobre o mesmo” (Cervo; Bervian, 2002, p. 81).

A pesquisa científica parte da premissa de que um tema será abordado, e, para tanto, a pesquisadora, em conjunto com sua orientadora – notoriamente uma especialista do tema –, sua coorientadora – também uma notável pesquisadora na área – e seu tutor, definiu as “competências empreendedoras” como tema central do presente estudo. Por meio da experiência profissional da pesquisadora, elencaram-se como objeto de pesquisa os profissionais de saúde estética.

Assim, após a identificação do tema da pesquisa, parte-se para a definição do problema, que deve ser na forma de pergunta. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 84), “problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução”. Dessa forma, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como as competências empreendedoras emergentes contribuem para o sucesso dos profissionais da saúde estética?

Para responder a essa pergunta, a presente dissertação tem como objetivos a identificação e a compreensão de competências emergentes, com base nas características empreendedoras de profissionais da saúde estética.

Com esse intuito, a proposta do referido modelo propiciará aos interessados no tema um instrumento capaz de auxiliar pessoas que empreendem ou que desejam empreender. Nesse sentido, esta revisão sistemática integrativa visa a colaborar na busca dos estudos científicos inerentes ao tema, contribuindo para a fundamentação teórica desta dissertação, além de identificar as contribuições a serem disponibilizadas à comunidade acadêmica e científica e às práticas profissionais referentes ao empreendedorismo.

### **1.2.2. Segunda etapa – critérios de inclusão e exclusão**

Em plena era do conhecimento, encontra-se uma infinidade de dados e de informações, não só de maneira física, por meio de livros, revistas e documentos, mas também no formato digital, com acesso facilitado e disponibilizados *on-line*.

Dessa forma, visando ao desenvolvimento desta revisão integrativa, foi selecionada uma base de pesquisa científica, vista no protocolo de pesquisa (Figura 1A) como etapa 2. A base eleita, a *Scopus*, conhecida por suas contribuições

relevantes e por seu prestígio junto ao meio científico, abrange 240 disciplinas, prezando pela interdisciplinaridade. O conteúdo da *Scopus* vem de mais de 7 mil editores e deve ser revisado e selecionado por um Conselho Consultivo e Seleção de Conteúdo (CSAB) independente, para ser e continuar indexado (Elsevier, 2022).

Por meio da definição da base científica de dados, passou-se para o passo B e procurou-se delimitar os termos-chave de busca, vistos no protocolo de pesquisa também na etapa 2, pautados na pergunta de pesquisa e apresentados a seguir, no Quadro 1A.

Quadro 1A – Definição dos termos de busca

| Nº | Termo                          | Termo em inglês                        | Sigla | Termo/sinônimo | Termo/sinônimo em inglês               |
|----|--------------------------------|--|-------|----------------|--|
| 1  | Características empreendedoras | <i>Entrepreneurial characteristics</i> | EC    | -              | -                                      |
| 2  | Competências                   | <i>Skills</i>                          | C     | Capacidades    | <i>Competence; ability</i>             |
| 3  | Estética                       | <i>Aesthetics</i>                      | E     |                | <i>Sthetic</i>                         |
| 4  | Saúde                          | <i>Health</i>                          | S     |                | <i>Well-being; wellbeing; weakness</i> |

Fonte: elaborado pela autora

Objetivando otimizar a estratégia de busca na base científica, adotaram-se os termos em inglês, aumentando assim a correlação dos estudos a serem pesquisados. Para tanto, utilizaram-se os campos de busca “*Article title*”, “*Abstract*” e “*Keywords*”. Primeiramente, não houve restrições quanto a tipo de documento, idioma, área geográfica ou período, considerado até a realização deste estudo.

Os recursos de busca contaram com a utilização de parênteses e de asteriscos, para qualificar os resultados com o termo desejado, e com o uso dos operadores booleanos “*AND*” e “*OR*” para a combinação dos termos adotados, surgindo assim os constructos de pesquisa. Em seguida, no Quadro 2A, são apresentadas as estratégias de busca utilizadas na base de dados *Scopus*.

Quadro 2A – Estratégias de busca aplicadas na base *Scopus*

| Identificador de pesquisa (IP) | Termos-chave                           | Expressão de busca                                       |
|--------------------------------|--|--|
| A1_EC                          | <i>Entrepreneurial characteristics</i> | TITLE-ABS-KEY( <i>entrepreneur* characteristics</i> )    |
| A2_C                           | <i>Skills</i>                          | TITLE-ABS-KEY( <i>skill* OR competence* OR abilit*</i> ) |

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| A3_E        | <i>Aesthetics</i>   | TITLE-ABS-KEY( <i>aestheti* OR stheti*</i> )   |
| A4_S        | <i>Health</i>   | TITLE-ABS-KEY( <i>health* OR well-weakne*</i> )  |
| B1_EC+C     | <i>Entrepreneurial characteristics + skills</i>                       | TITLE-ABS-KEY( <i>entrepreneur* characteristics</i> ) AND ( <i>skill* OR competen* OR abilit*</i> )  |
| B2_EC+E     | <i>Entrepreneurial characteristics + aesthetics</i>                   | TITLE-ABS-KEY( <i>entrepreneur* characteristics</i> ) AND ( <i>aestheti* OR stheti*</i> )  |
| B3_EC+S     | <i>Entrepreneurial characteristics + health</i>                       | TITLE-ABS-KEY( <i>entrepreneur* characteristics</i> ) AND ( <i>health* OR well-bein* OR well* OR weakne*</i> )   |
| B4_C+E      | <i>Skills + aesthetics</i>  | TITLE-ABS-KEY( <i>skill* OR competence* mentabilit*</i> ) AND ( <i>aestheti* OR stheti*</i> )  |
| B5_C+S      | <i>Skills + health</i>  | TITLE-ABS-KEY( <i>skill* OR competenc* OR abilit*</i> ) AND ( <i>health* OR well-weakne*</i> )   |
| B6_E+S      | <i>Aesthetics + health</i>  | TITLE-ABS-KEY( <i>aestheti* OR stheti*</i> ) AND ( <i>health* OR well-mentweakne*</i> )  |
| C1_EC+C+E   | <i>Entrepreneurial characteristics + skills + aesthetics</i>          | TITLE-ABS-KEY( <i>entrepreneur* characteristics</i> ) AND ( <i>skill* OR competenc* OR abilit*</i> ) AND ( <i>aestheti* OR stheti*</i> )   |
| C2_EC+C+S   | <i>Entrepreneurial characteristics + skills + health</i>              | TITLE-ABS-KEY( <i>entrepreneur* characteristics</i> ) AND ( <i>skill* OR competenc* OR abilit*</i> ) AND ( <i>health* OR well-mentweakne*</i> )                                      |
| C3_EC+E+S   | <i>Entrepreneurial characteristics + aesthetics + health</i>          | TITLE-ABS-KEY( <i>entrepreneur* characteristics</i> ) AND ( <i>aestheti* OR stheti*</i> ) AND ( <i>health* OR well-mentweakne*</i> )   |
| C4_C+E+S    | <i>Skills + aesthetics + health</i>                                   | TITLE-ABS-KEY( <i>skill* OR competenc* OR abilit*</i> ) AND ( <i>aestheti* OR stheti*</i> ) AND ( <i>health* OR well-mentweakne*</i> )   |
| D1_EC+C+E+S | <i>Entrepreneurial characteristics + skills + aesthetics + health</i> | TITLE-ABS-KEY ( <i>entrepreneur* characteristics</i> ) AND ( <i>skill* OR competenc* OR abilit*</i> ) AND ( <i>aestheti* OR stheti*</i> ) AND ( <i>health* OR well-mentweakne*</i> ) |

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados primários da busca estão explícitos no Quadro 3A, contendo a totalidade de estudos registrados na base de dados *Scopus*, por meio do uso dos termos-chave e suas possíveis combinações. Ressalta-se que a busca foi realizada no período de outubro de 2022.

Quadro 3A – Produção científica – resultados primários das estratégias de busca

| <b>Identificador de pesquisa (IP)</b> | <b>Termos-chave</b>                    | <b>Nº de estudos</b> |
|---------------------------------------|--|----------------------|
| A1_EC                                 | <i>Entrepreneurial characteristics</i> | 4.821                |
| A2_C                                  | <i>Skills</i>                          | 3.286.019            |

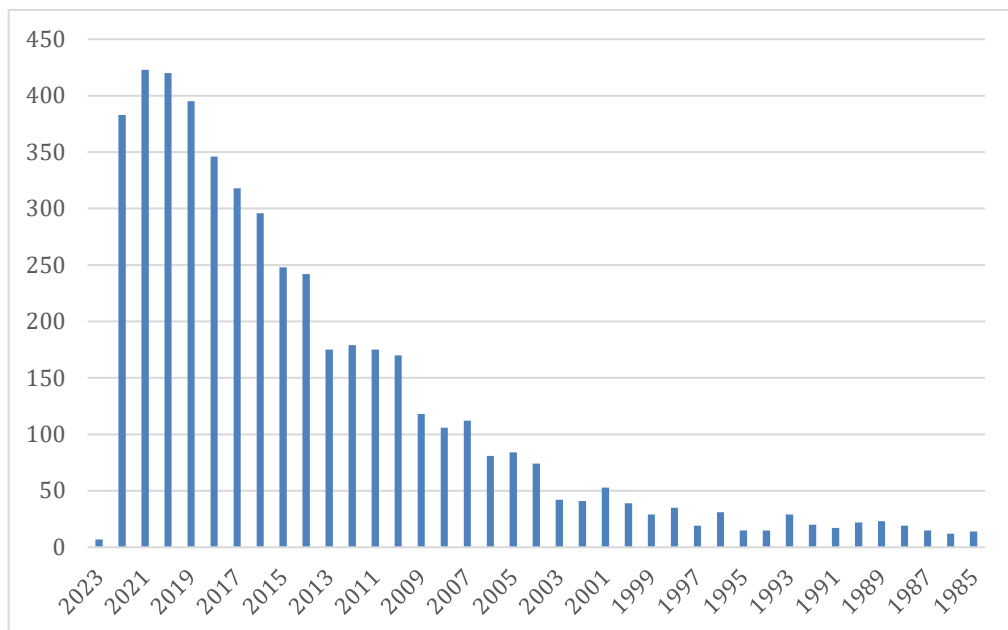
| A3_E  | <i>Aesthetics</i>   | 147.370              |
|---|---|----------------------|
| A4_S  | <i>Health</i>   | 7.084.206            |
| <b>Total de estudos com termos isolados</b>   |   | <b>10.522.416</b>    |
| <b>COMBINAÇÃO DOS TERMOS-CHAVE</b>            |   |                      |
| <b>Identificador de pesquisa (IP)</b>         | <b>Termos-chave</b>   | <b>Nº de estudos</b> |
| B1_EC+C                                       | <i>Entrepreneurial characteristics + skills</i>                       | 886                  |
| B2_EC+E                                       | <i>Entrepreneurial characteristics + aesthetics</i>                   | 11                   |
| B3_EC+S                                       | <i>Entrepreneurial characteristics + health</i>                       | 3                    |
| B4_C+E  | <i>Skills + aesthetics</i>  | 7.529                |
| B5_C+S  | <i>Skills + health</i>  | 487.834              |
| B6_E+S  | <i>Aesthetics + health</i>  | 11.763               |
| C1_EC+C+E                                     | <i>Entrepreneurial characteristics + skills + aesthetics</i>          | 2                    |
| C2_EC+C+S                                     | <i>Entrepreneurial characteristics + skills + health</i>              | 54                   |
| C3_EC+E+S                                     | <i>Entrepreneurial characteristics + aesthetics + health</i>          | 0                    |
| C4_C+E+S                                      | <i>Skills + aesthetics + health</i>                                   | 878                  |
| D1_EC+C+E+S                                   | <i>Entrepreneurial characteristics + skills + aesthetics + health</i> | 0                    |
| <b>TOTAL DE ESTUDOS COM TERMOS COMBINADOS</b> |   | <b>508.960</b>       |

Fonte: elaborado pela autora por meio da base de dados *Scopus* (out. 2022)

Vê-se que, nos resultados primários, quando se trata de características empreendedoras, obtém-se uma boa gama de estudos. O termo “competências” também possui um alto número de estudos. Quando se pesquisou “estética”, houve também uma grande amostra de publicações. E, no que se refere ao termo “saúde”, há uma elevada quantidade de pesquisas.

Em seguida, será apresentada uma análise cronológica dos termos individuais encontrados na etapa 2, passo C do protocolo, e as considerações referentes.

Gráfico 1A – Produção científica do termo “características empreendedoras”



Fonte: elaborado pela autora por meio da base de dados *Scopus* (out. 2022)

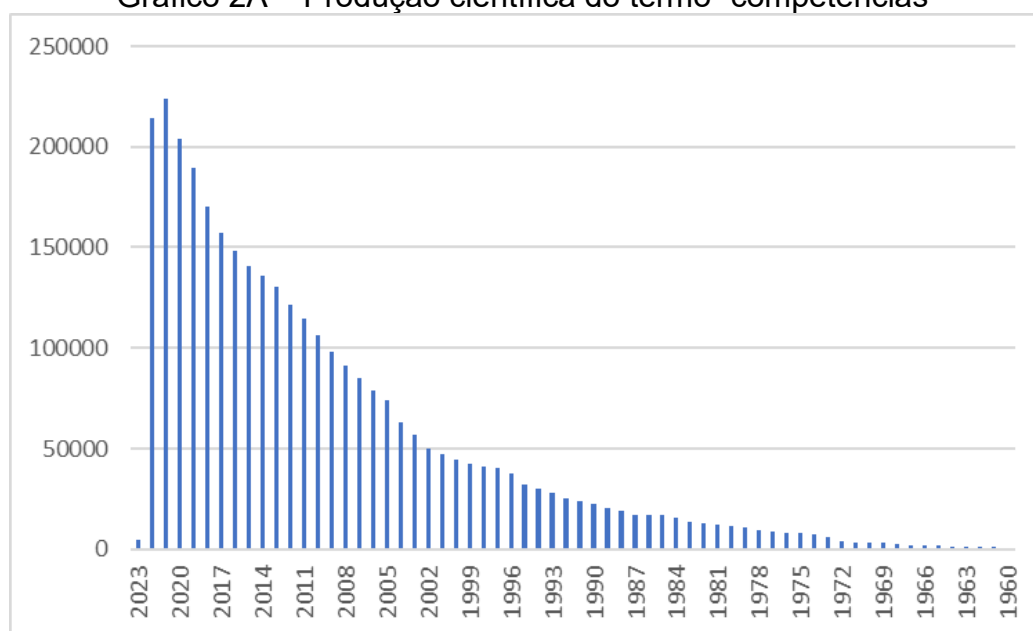
Percebe-se no Gráfico 1A que o tema “características empreendedoras” possui uma crescente quantidade de estudos publicados a partir dos anos 2000, chegando ao ápice em 2021, com 423 registros, seguido de 2020, com 420 estudos publicados.

A primeira publicação referente ao tema “características empreendedoras” na base de dados *Scopus* data de 1945: o estudo intitulado “Capitalist enterprise and risk”, de autoria de Josef Steindl, publicado na *Oxford Economic Papers* no referido ano.

Quanto ao termo “características empreendedoras”, as áreas de concentração mais condizentes com o tema deste estudo e suas respectivas quantidades de estudos na base *Scopus* em outubro de 2022 são:

- negócios, gestão e contabilidade, com 2.650 publicações;
- ciências sociais, contendo 1.649;
- economia, econometria e finanças, com 1.428;
- psicologia, com 192;
- enfermagem, com 26;
- farmacologia, toxicologia e farmácia, com 15;
- profissões da saúde, contendo 11.

Gráfico 2A – Produção científica do termo “competências”



Fonte: elaborado pela autora por meio da base de dados *Scopus* (out. 2022)

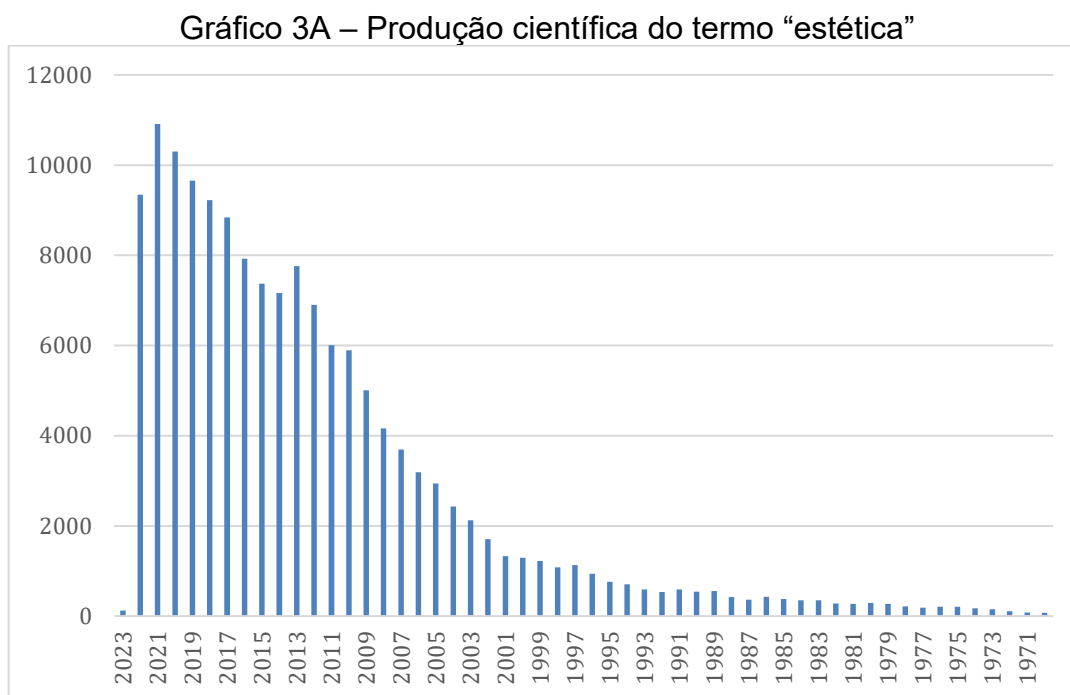
Vê-se no Gráfico 2A que o tema “competências” possui uma crescente quantidade de estudos publicados a partir dos anos 1970, chegando ao ápice em 2021, com 224.040 registros, seguido de 2022, com 214.182 estudos publicados.

A primeira publicação referente ao termo “competências” na base de dados *Scopus* data de 1827, do autor R. Hare. O estudo, intitulado “On the causes of the inadequate protection afforded by Lightning Rods, in some cases, and the means of insuring their perfect competency: also, a refutation of the prevalent idea, that metals are peculiarly attractive of electricity”, foi publicado no *Journal of the Franklin Institute* no referido ano.

As áreas com maiores concentrações de estudos na base *Scopus* para o termo “competências” e condizentes com o tema desta dissertação são:

- medicina, com 928.345 estudos;
- ciências sociais, com 480.765;
- psicologia, com 220.306;
- negócios, gestão e contabilidade, com 123.160;
- enfermagem, com 113.039;
- profissões de saúde, com 92.095;
- economia, econometria e finanças com 61.686;

- odontologia, com 20.516.



Fonte: elaborado pela autora por meio da base de dados *Scopus* (out. 2022)

Percebe-se no Gráfico 3A que o termo “estética” possui uma crescente quantidade de estudos publicados a partir dos anos 1980, chegando ao ápice em 2021, com 10.912 registros no referido ano, seguido de 2020, com 10.303 estudos publicados.

A primeira publicação referente ao termo “estética” na base de dados *Scopus* data de 1849, de autoria de Thomas Nunneley. Com o título “Anæsthetic effects of the chloride of olefiant gas”, foi publicada no *Provincial Medical and Surgical Journal* no referido ano.

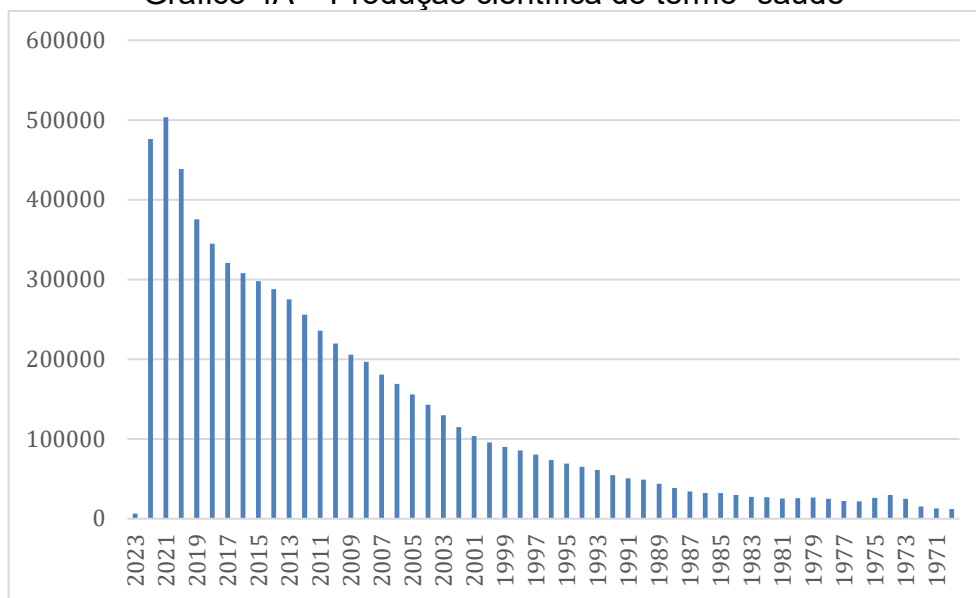
As áreas com maiores concentrações de estudos na base *Scopus* para o termo “estética” e condizentes com o tema desta dissertação são:

- medicina, com 38.511 estudos;
- ciências sociais, com 37.170;
- psicologia, com 5.151;
- negócios, gestão e contabilidade, com 4.843;
- enfermagem, com 1.173;
- profissões de saúde, com 1.116;



- economia, econometria e finanças, com 1.509;
- odontologia, com 6.717;
- farmacologia, toxicologia e farmácia, com 780.

Gráfico 4A – Produção científica do termo “saúde”



Fonte: elaborado pela autora por meio da base de dados *Scopus* (out. 2022)

Percebe-se no Gráfico 4A que o termo “saúde” possui uma crescente quantidade de estudos publicados também a partir dos anos 1990, chegando ao ápice em 2021, com 503.415 registros no referido ano, seguido de 2022, com 476.063 estudos publicados.

A primeira publicação referente ao termo “saúde” na base de dados *Scopus* data de 1865, de autoria de E. D. Mapother. Com o título “Lectures on public health: delivered at the Royal College of Surgeons”, foi publicada no *British Medical Journal* no referido ano.

As áreas com maiores concentrações de estudos na base *Scopus* para o termo “saúde” e condizentes com o tema desta dissertação são:

- medicina, com 4.744.581 estudos;
- ciências sociais, com 588.900;
- psicologia, com 335.058;
- negócios, gestão e contabilidade, com 106.246;
- enfermagem, com 547.324;

- profissões de saúde, com 234.549;
- economia, econometria e finanças, com 64.323;
- odontologia, com 86.424.
- farmacologia, toxicologia e farmácia, com 302.867.

Nessa fase, foram considerados todos os estudos encontrados por meio das expressões de busca, sem delimitações, por se tratar dos resultados primários de pesquisa. Para a fase de pré-seleção, serão considerados os resultados mais citados e os de maior relevância, em consonância com o tema da dissertação. A pesquisadora ignorou a questão temporal na etapa seguinte, por observar a dificuldade de encontrar estudos sobre o tema “competências empreendedoras de profissionais de saúde atuantes na estética”.

### **1.2.3 Terceira etapa – identificação e categorização dos estudos pré-selecionados e selecionados – seleção dos estudos**

Prosseguindo, na etapa 3 – identificação e categorização dos estudos pré-selecionados e selecionados – realizou-se a pré-seleção dos artigos, por meio da eleição de todos os estudos em que a quantidade de resultados apresentados superou 20 registros, considerando-se os dez estudos mais citados e os dez mais relevantes segundo a referida base de pesquisa.

Já no que tange às buscas em que a quantidade de estudos extraídos foi inferior a 20 documentos, todos os estudos foram levados em conta, totalizando uma pré-seleção de 216 registros a serem incluídos no processo de seleção. Em seguida, o Quadro 4A elenca um comparativo entre as etapas 2 e 3, tendo-se em vista a pré-seleção dos estudos, do protocolo apresentado anteriormente.

Quadro 4A – Item 3, pré-seleção dos estudos

| Item 2<br>Resultados primários   |           | Item 3<br>Pré-seleção |                 | TOTAL      |
|--|-----------|-----------------------|-----------------|------------|
| Identificador de pesquisa (IP)   | Scopus    | Mais citados          | Mais relevantes |            |
| A1_EC  | 4.821     | 10                    | 10              | 20         |
| A2_C   | 3.286.019 | 10                    | 10              | 20         |
| A3_E   | 147.370   | 10                    | 10              | 20         |
| A4_S   | 7.084.206 | 10                    | 10              | 20         |
| B1_EC+C  | 886       | 10                    | 10              | 20         |
| B2_EC+E  | 11        | -                     | -               | 11         |
| B3_EC+S  | 3         | -                     | -               | 3          |
| B4_C+E   | 7.529     | 10                    | 10              | 20         |
| B5_C+S   | 487.834   | 10                    | 10              | 20         |
| B6_E+S   | 11.763    | 10                    | 10              | 20         |
| C1_EC+C+E  | 2         | -                     | -               | 2          |
| C2_EC+C+S  | 54        | 10                    | 10              | 20         |
| C3_EC+E+S  | 0         | -                     | -               | 0          |
| C4_C+E+S   | 878       | 10                    | 10              | 20         |
| D1_EC+C+E+S  | 0         | -                     | -               | 0          |
| Total de estudos pré-selecionados  |           |                       |                 | <b>216</b> |
| Legenda: (-) a quantidade de publicações não ultrapassou o número mínimo de registros segundo o critério adotado para a classificação. |           |                       |                 |            |

Fonte: elaborado pela autora por meio da base de dados *Scopus* (nov. 2022)

No que tange às combinações dos termos de busca, percebe-se uma importante redução nos registros. Do total de 216 estudos pré-selecionados, 12 estavam duplicados nos resultados, totalizando 204 estudos na etapa de pré-seleção.

Avançando-se na etapa 3 do protocolo para a seleção dos estudos, aplicaram-se os critérios de seleção: título do registro em consonância com os objetivos da dissertação, além da leitura crítica do resumo e das palavras-chave de cada estudo. Dessa forma, identificaram-se 155 registros não aderentes aos objetivos desta dissertação, resultando na seleção final de 49 estudos, elencados conforme os termos-chave a seguir e apresentados no Quadro 5A.

Quadro 5A – Item 3, seleção final dos estudos

| Seleção por critérios (protocolo)      |               |
|--|---------------|
| Identificador da pesquisa (IP)         | Seleção final |
| A1_EC                                  | 10            |
| A2_C                                   | 9             |
| A3_E                                   | 3             |
| A4_S                                   | 6             |
| B1_EC+C                                | 10            |
| B2_EC+E                                | 0             |
| B3_EC+S                                | 0             |
| B4_C+E                                 | 0             |
| B5_C+S                                 | 3             |
| B6_E+S                                 | 0             |
| C1_EC+C+E                              | 0             |
| C2_EC+C+S                              | 6             |
| C3_EC+E+S                              | 0             |
| C4_C+E+S                               | 2             |
| D1_EC+C+E+S                            | 0             |
| <b>Total de registros selecionados</b> | <b>49</b>     |

Fonte: elaborado pela autora por meio da base de dados *Scopus* (nov. 2022)

#### 1.2.4 Quarta etapa – análises e interpretação do resultado – análises dos estudos

Seguidamente à leitura crítica dos estudos selecionados, a pesquisadora, alinhada ao tema da dissertação, realizou a análise e a síntese das contribuições de cada pesquisa selecionada, buscando conhecimentos e evidências de possíveis lacunas que justifiquem o presente e os futuros estudos sobre o tema.

No Quadro 6A, elencam-se os 49 estudos selecionados, acompanhados de suas respectivas sínteses, conhecimentos que contribuem para esta dissertação.

Quadro 6A – Síntese das contribuições dos estudos selecionados

| IP | Autor(es), títulos e anos  | Síntese   |
|----|--|---|
| A1 | Krueger, N. F.;<br>Reilly, M. D.;<br>Carsrud, A. L. A.<br><br>Competing models of<br>entrepreneurial<br>intentions<br><br>(2000) | O artigo apresenta o estudo das intenções empreendedoras, por meio dos modelos de intenções, que, segundo os autores, oferecem uma oportunidade significativa para aumentar nossa capacidade de entender e de prever a atividade empreendedora. O presente estudo compara, em termos de sua capacidade de prever intenções empreendedoras, dois modelos baseados em intenção: a teoria do comportamento planejado (TPB), de Ajzen, e o modelo de evento empreendedor (SEE), de Shapero. |

|    |  |  |
|----|--|--|
| A1 | <p>Chen, C. C.;<br/>Greene, P. G.;<br/>Crick, A.</p> <p>Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?</p> <p>(1998)</p>                                    | <p>Os autores enfatizam que o estado atual dos cursos de empreendedorismo na maioria das escolas de administração pode ser insuficiente em alguns aspectos. Os cursos se concentram em habilidades de gerenciamento comumente identificadas, mas geralmente ignoram habilidades empreendedoras, como inovação e tomada de riscos. Além disso, o ensino de habilidades empreendedoras tende a ser técnico, com atenção insuficiente aos sistemas de cognição e de crença do empreendedor. Os educadores devem levar em consideração as atitudes e as percepções empreendedoras ao projetar ou avaliar os objetivos do curso. De acordo com o modelo de causalidade recíproca, o ambiente pode afetar a autoeficácia não apenas diretamente, mas também indiretamente, por meio do desempenho.</p>   |
| A1 | <p>Busenitz, L. W.;<br/>Barney, J. B.</p> <p>Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making</p> <p>(1997)</p> | <p>O objetivo do estudo foi explorar ainda mais as diferenças entre empreendedores e gerentes em grandes organizações. No entanto, em vez de focar as diferenças individuais analisadas anteriormente, este estudo examinou as diferenças nos processos de tomada de decisão usados por empreendedores e gerentes em grandes organizações. Com base nos modelos de tomada de decisão não racionais da teoria da decisão comportamental, os autores afirmam que os empreendedores são mais suscetíveis ao uso de vieses e de heurísticas na tomada de decisão do que os gerentes em grandes organizações. Os autores examinaram as diferenças entre empreendedores e gerentes em grandes organizações com relação a dois vieses e heurísticas: excesso de confiança (superestimação da probabilidade de estar certo) e representatividade (a tendência de supergeneralizar a partir de algumas características ou observações).</p> |
| A1 | <p>Gimeno, J. <i>et al.</i></p> <p>Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms</p> <p>(1997)</p>                                 | <p>Os autores aplicaram um modelo de limite ao estudo da sobrevivência de novos empreendimentos, no qual o limite é determinado pelas características do capital humano do empreendedor, como oportunidades, alternativas de emprego, renda psíquica do empreendedorismo e custo de mudança para outras ocupações.</p>   |
| A1 | <p>Birley, S.</p> <p>The role of networks in the entrepreneurial process</p> <p>(1985)</p>   | <p>Foi estudado até que ponto o empreendedor interage com as redes em seu ambiente local durante o processo de abertura de uma nova empresa. O estudo partiu da premissa de que, durante esse processo, ele busca não apenas os recursos de equipamentos, espaço e dinheiro, mas também conselhos, informações e garantias. Consequentemente, a ajuda e a orientação recebidas tanto das redes formais (bancos, contadores, advogados, SBA) quanto das redes informais (família, amigos, contatos de negócios) influenciarão substancialmente a natureza da empresa.</p>   |

|    |   |  |
|----|---|--|
| A1 | <p>Baron, R. A.</p> <p>Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people</p> <p>(1998)</p>                                   | <p>O autor corrobora que os empreendedores enfrentam situações que tendem a sobrecarregar sua capacidade de processamento de informações e são caracterizadas por altos níveis de incerteza, novidade, emoção e pressão de tempo. Juntos, esses fatores podem aumentar a suscetibilidade dos empreendedores a uma série de vieses cognitivos, vários mecanismos cognitivos que podem exercer tais efeitos e que não foram previamente considerados em detalhes na literatura sobre empreendedorismo.</p>   |
| A1 | <p>Arenius, P.; Minniti, M.</p> <p>Perceptual variables and nascent entrepreneurship</p> <p>(2005)</p>  | <p>Usando uma grande amostra de indivíduos em 28 países, as autoras investigaram quais variáveis estão significativamente correlacionadas com a decisão de um indivíduo de se tornar um empreendedor. As descobertas do estudo sugerem que, ao tomar decisões, os empreendedores nascentes dependem significativamente de percepções subjetivas e muitas vezes tendenciosas, em vez de expectativas objetivas de sucesso. Assim, variáveis perceptivas devem ser incluídas em modelos econômicos de comportamento empreendedor.</p>  |
| A1 | <p>Begley, T. M.; Boyd, D. P.</p> <p>Psychological characteristics associate with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses</p> <p>(1987)</p>                     | <p>O artigo examina a prevalência de cinco atributos psicológicos em uma amostra de empreendedores estabelecidos. Esses atributos são necessidade de realização, <i>locus</i> de controle, propensão a assumir riscos, tolerância à ambiguidade e comportamento tipo A. Essas características são amplamente consideradas como marcas da personalidade empreendedora.</p>  |
| A1 | <p>Cope, J.</p> <p>Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship</p> <p>(2005)</p>  | <p>O estudo apresenta uma perspectiva de aprendizagem dinâmica do empreendedorismo que se baseia em abordagens teóricas “dominantes” existentes para entender a atividade empreendedora. Como muitos aspectos da aprendizagem empreendedora permanecem pouco compreendidos, o artigo mapeia e amplia os limites atuais do pensamento sobre como os empreendedores aprendem.</p>  |
| A1 | <p>Man, T. W. Y.; Lau, T.; Chan, K. F.</p> <p>The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies</p> <p>(2002)</p> | <p>Baseando-se no conceito de competitividade e na abordagem de competência, um modelo conceitual é desenvolvido para vincular as características dos proprietários-gerentes de pequenas e médias empresas (PMEs) e o desempenho de suas empresas. O modelo consiste em quatro construtos de escopo competitivo, capacidades organizacionais, competências empreendedoras e desempenho. O foco central do modelo são as três tarefas empreendedoras que ligam diferentes áreas de competência com outras construções de competitividade. Proposições relacionadas a essas relações são feitas. O modelo sugere mais pesquisas em diferentes áreas de competência, comparações intersetoriais e estudos de validação.</p> |

|    |  |  |
|----|--|--|
| A2 | <p>Ryan, R. M.;<br/>Deci, E. L.</p> <p>Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being</p> <p>(2000b)</p> | <p>O artigo apresenta uma pesquisa relacionada a como os seres humanos podem ser proativos e engajados ou, alternativamente, passivos e alienados, em grande parte em razão das condições sociais em que se desenvolvem e funcionam. Consequentemente, a pesquisa guiada pela teoria da autodeterminação tem se concentrado nas condições sociocontextuais que facilitam <i>versus</i> impedem os processos naturais de automotivação e de desenvolvimento psicológico saudável. Especificamente, foram examinados os fatores que melhoram ou prejudicam a motivação intrínseca, a autorregulação e o bem-estar. As descobertas levaram ao postulado de três necessidades psicológicas inatas – competência, autonomia e relacionamento – que, quando satisfeitas, aumentam a automotivação e a saúde mental e, quando frustradas, levam à diminuição da motivação e do bem-estar. Também é considerado o significado dessas necessidades e dos processos psicológicos em domínios como saúde, educação, trabalho, esporte, religião e psicoterapia.</p> |
| A2 | <p>Deci, E. L.;<br/>Ryan, R. M.</p> <p>The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior</p> <p>(2000)</p>                   | <p>A pesquisa apresenta a teoria da autodeterminação (SDT), que sustenta que uma compreensão da motivação humana requer uma consideração das necessidades psicológicas inatas de competência, autonomia e relacionamento, enfatizando que as necessidades especificam as condições necessárias para o crescimento psicológico, a integridade e o bem-estar. Esse conceito de necessidades leva à hipótese de que diferentes processos regulatórios subjacentes à busca de objetivos estão diferentemente associados ao funcionamento e ao bem-estar efetivos. Também postula que distintos conteúdos de objetivos têm distintas relações com a qualidade do comportamento e da saúde mental, especificamente porque variados processos regulatórios e conteúdos das metas estão associados a variados graus de satisfação das necessidades. Também se discute a relação das necessidades psicológicas com valores culturais, processos evolutivos e outras teorias contemporâneas de motivação.</p>  |
| A2 | <p>Ryan, R. M.;<br/>Deci, E. L.</p> <p>Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions</p> <p>(2000a)</p>                                | <p>No artigo, os tipos intrínsecos e extrínsecos de motivação foram amplamente estudados, e a distinção entre eles lançou uma luz importante sobre as práticas de desenvolvimento e de educação. Nessa revisão, os autores revisitam as definições clássicas de motivação intrínseca e extrínseca à luz da pesquisa e da teoria contemporâneas. A motivação intrínseca continua sendo uma construção importante, refletindo a propensão humana natural para aprender e assimilar. No entanto, argumenta-se que a motivação extrínseca varia consideravelmente em sua relativa autonomia e, portanto, pode refletir o controle externo ou a verdadeira autorregulação. São discutidas as relações de ambas as classes de motivos com as necessidades humanas básicas de autonomia, competência e relacionamento.</p>  |

|    |   |   |
|----|---|---|
| A2 | <p>Bateman, T. S.;<br/>Crant, J. M.</p> <p>The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates</p> <p>(1993)</p> | <p>O estudo investigou uma disposição pessoal para um comportamento proativo em graduandos e alunos de MBA, definido como a tendência relativamente estável de efetuar mudanças ambientais. Os autores desenvolveram uma escala para avaliar o constructo. Consistentes com as hipóteses, as pontuações na escala proativa correlacionam-se com a necessidade de realização, a necessidade de domínio e as medidas independentes da natureza das atividades extracurriculares e cívicas das disciplinas, a natureza de suas principais realizações pessoais e as indicações de líderes transformacionais pelos colegas.</p>   |
| A2 | <p>Shane, S.</p> <p>A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus</p> <p>(2003)</p>                              | <p>O livro baseia-se em uma ampla variedade de literatura no desenvolvimento de uma teoria abrangente de empreendedorismo, desde a descoberta de atividades empreendedoras às diferenças da indústria na atividade empreendedora e ao processo de organização. No primeiro tratamento exaustivo do campo em 20 anos, Scott Shane estende a análise do empreendedorismo oferecendo uma estrutura conceitual abrangente que explica as diferentes partes do processo empreendedor – as oportunidades, as pessoas que as perseguem, as habilidades e as estratégias usadas para organizar e explorar as oportunidades, bem como as condições ambientais que lhes são favoráveis, de forma coerente.</p>  |
| A2 | <p>Bontis, N.</p> <p>Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models</p> <p>(1998)</p>                       | <p>O artigo detalha um estudo-piloto empírico que explora o desenvolvimento de várias medidas e modelos conceituais sobre o capital intelectual e o seu impacto no desempenho dos negócios. O objetivo do estudo-piloto é explorar o desenvolvimento de itens e construtos por meio da análise de componentes principais e mínimos quadrados parciais (PLS). As medidas subjetivas retidas finais e a especificação estrutural ideal mostram um vínculo causal válido, confiável, significativo e substantivo entre as dimensões do capital intelectual e o desempenho dos negócios. Esses resultados devem ajudar acadêmicos e profissionais a entenderem mais prontamente os componentes do capital intelectual e fornecer informações sobre como desenvolvê-lo e aumentá-lo dentro de uma organização. Sugestões são então feitas para avançar e melhorar esse programa de pesquisa.</p> |
| A2 | <p>Alvarez, S. A.;<br/>Busenitz, L. W.</p> <p>The entrepreneurship of resource-based theory</p> <p>(2001)</p>                             | <p>O artigo examina a relação entre a teoria baseada em recursos e o empreendedorismo. Igualmente, desenvolve <i>insights</i> que avançam os limites da teoria baseada em recursos e começam a abordar questões importantes no empreendedorismo. Estendem-se os limites dessa teoria para incluir a capacidade cognitiva de empreendedores individuais. Os empreendedores possuem recursos individuais específicos que facilitam o reconhecimento de novas oportunidades e a captação de recursos para o empreendimento. Ao focar os recursos – desde o reconhecimento de oportunidades até a capacidade de organizar esses recursos em uma empresa e, em seguida, de utilizá-los, por meio da empresa, para a criação de</p>   |



|    |  |   |
|----|--|---|
|    |  | produtos heterogêneos superiores ao mercado –, os autores visam a identificar questões que começam a abordar o domínio distinto do empreendedorismo.  |
| A2 | Parker, S. K;<br>Bindl, U. K.;<br>Strauss, K.<br><br>Making things happen:<br>a model of proactive<br>motivation<br><br>(2010) | Ser proativo é fazer as coisas acontecerem, antecipar e prevenir problemas e aproveitar as oportunidades. Envolve esforços autoiniciados para provocar mudanças no ambiente de trabalho e/ou em si mesmo a fim de alcançar um futuro diferente. Os autores desenvolvem as perspectivas existentes sobre esse tópico, identificando a proatividade como um processo orientado a objetivos que envolve tanto a definição de um objetivo proativo (geração proativa de objetivos) quanto o esforço para atingir esse objetivo proativo (esforço proativo por objetivos). Os autores sugerem antecedentes mais distais, incluindo diferenças individuais (por exemplo, personalidade, valores, conhecimento e habilidade), bem como variações contextuais em liderança, <i>design</i> de trabalho e clima interpessoal, que influenciam nos estados motivacionais proativos e, assim, impulsionam ou inibem processos proativos de metas.   |
| A2 | Unger, J. M. <i>et al.</i><br><br>Human capital and<br>entrepreneurial<br>success: a meta-<br>analytical review<br><br>(2011)  | O estudo integra meta-analiticamente resultados de três décadas de pesquisa de capital humano em empreendedorismo. Com base em 70 amostras independentes (N = 24.733), os autores encontraram uma relação significativa, mas pequena, entre capital humano e sucesso ( $r_c = 0,098$ ). Examinaram moderadores teoricamente derivados dessa relação, referindo-se a conceituações de capital humano, ao contexto e à medição do sucesso. A relação foi maior para <i>resultados de investimentos</i> em capital humano (conhecimento/habilidades) do que para <i>investimentos</i> em capital humano (educação/experiência) – para capital humano com alta relação com a tarefa em comparação com baixa relação com a tarefa, para empresas jovens em comparação com empresas antigas e para a variável dependente com relação a tamanho comparado ao crescimento ou à lucratividade. As descobertas mostram que pesquisas futuras devem buscar abordagens moderadoras para estudar os efeitos do capital humano no sucesso. Além disso, o capital humano é mais importante se estiver relacionado a tarefas e se focar os resultados de investimentos em capital humano, em vez de simples investimentos em capital humano; isso sugere que a pesquisa deve superar uma visão estática do tema e, ao contrário, investigar os processos de aprendizagem, aquisição de conhecimento e compartilhamento de conhecimento para tarefas empreendedoras. |
| A3 | Pathak, G.; Nichter, M.<br><br>Cleanups, confidence,<br>and cosmetics:<br>marketing beauty in<br>India                         | Desde a liberalização econômica, em 1991, a Índia tem experimentado um rápido crescimento econômico e uma mudança para a cultura de consumo, tornando-se um terreno fértil para os comerciantes de bens de consumo. Historicamente, as vendas de produtos de beleza na Índia foram limitadas por altos impostos, escolha restrita do consumidor e altos níveis de pobreza; pós-liberalização, o   |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    | (2021)  | país era visto, portanto, como um mercado com imenso potencial, ainda que inexplorado. No entanto, mesmo com os relatórios da indústria da beleza divulgando o potencial de crescimento, quase três décadas após a liberalização as vendas <i>per capita</i> de produtos de beleza continuam entre as mais baixas do mundo. Pouco se sabe sobre por que os produtos de beleza permanecem teimosamente resistentes aos esforços de <i>marketing</i> aspiracionais. Enquanto isso, pouca atenção científica social tem sido dada à criação e à comercialização de gostos e de desejos pela indústria da beleza na Índia e ao envolvimento das mulheres com esses desejos. No artigo, os autores apresentam, com profundidade etnográfica, como as culturas de beleza locais afetam a compreensão da estética corporal para criar práticas híbridas de beleza e como os esforços de <i>marketing</i> procuram canalizar essas práticas para o comportamento do consumidor. Examinam alguns dos principais pontos de diferença contingente ligados aos baixos volumes de vendas de cosméticos na Índia e exploram as abordagens adotadas por anunciantes e comerciantes de produtos de beleza para converter essa diferença em novos imaginários que fomentam o consumo em massa. |
| A3 | Ruffatto, J.;<br>Pauli, J.;<br>Basso, K.<br><br>The relationship between indulgence and vanity in the consumption intention<br><br>(2021) | O objetivo do artigo é analisar o surgimento do mercado masculino em estética a partir de variáveis comportamentais, com o objetivo de descrever a relação entre indulgência, vaidade, suscetibilidade à influência interpessoal e necessidade de pertencimento social com o intuito de consumir produtos estéticos masculinos. O estudo discute a formação da intenção de consumo com base no contexto brasileiro, utilizando um modelo que leva em consideração a integração entre diferentes variáveis estabelecidas na literatura, mostrando como fatores individuais, culturais e simbólicos interagem na formação da intenção de consumo de produtos e serviços de estética masculina.  |
| A3 | Pearli, R. L.; Percec, I.<br><br>Ageism and health in patients undergoing cosmetic procedures<br><br>(2019)                               | O etarismo é uma forma comum de preconceito que afeta negativamente a saúde dos idosos. Os procedimentos antienvelhecimento são cada vez mais populares entre os pacientes que procuram cirurgia estética e tratamentos minimamente invasivos. O estudo teve como objetivo identificar a prevalência de discriminação com base na idade e a sua relação com a saúde entre pacientes que procuram procedimentos estéticos. A pesquisa aponta que uma parcela significativa dos pacientes que procuram procedimentos estéticos pode sofrer discriminação com base na idade, o que pode afetar negativamente sua saúde e seu bem-estar. Os pacientes se beneficiariam do gerenciamento de expectativas sobre como seu procedimento pode ou não abordar suas preocupações sobre discriminação com base na idade. Mais pesquisas são necessárias para determinar se os procedimentos cosméticos ajudam a mitigar a discriminação contra pacientes idosos.  |

|    |  |  |
|----|--|--|
| A4 | <p>Shane, S.;<br/>Locke, E. A.;<br/>Collins, C. J.</p> <p>Entrepreneurial<br/>motivation</p> <p>(2003)</p>   | <p>Pesquisas recentes sobre empreendedorismo têm se concentrado amplamente nas forças ambientais de nível macro. Embora os pesquisadores que adotam esse foco tenham criticado com razão grande parte da pesquisa empírica existente sobre o papel da motivação humana no empreendedorismo, os autores do referido estudo acreditam que o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo requer consideração das motivações das pessoas que tomam decisões empreendedoras. Para fornecer um roteiro para pesquisadores interessados nessa área, os autores discutem as principais motivações que pesquisadores anteriores sugeriram que deveriam influenciar no processo empreendedor, bem como propõem algumas motivações menos comumente estudadas. Além de delinear as razões determinantes para explorar essas motivações, identificam os principais pontos fracos que limitaram o poder preditivo de pesquisas anteriores sobre esse tópico. Para futuras pesquisas, oferecem soluções explícitas a serem adotadas a fim de superar esses problemas.</p> |
| A4 | <p>Martin, B. C.;<br/>McNally, J. J.;<br/>Kay, M. J.</p> <p>Examining the<br/>formation of human<br/>capital in<br/>entrepreneurship: a<br/>meta-analysis of<br/>entrepreneurship<br/>education outcomes</p> <p>(2013)</p> | <p>A formação efetiva de capital humano por meio da educação e do treinamento em empreendedorismo (EET) é uma preocupação crescente para os governos, pois a EET está crescendo rapidamente em todo o mundo. Os autores afirmam que, infelizmente, faltam evidências consistentes que mostrem que a EET ajuda a criar mais ou melhores empreendedores. A relação entre EET e resultados de empreendedorismo é mais forte para intervenções de EET com foco acadêmico (rw = 238) do que para intervenções de EET com foco em treinamento (rw = 151). Encontraram evidências de heterogeneidade em muitas das correlações e recomendaram que estudos futuros examinem os moderadores em potencial para delinear mais claramente o efeito de EET. Também encontraram uma série de deficiências metodológicas entre os estudos analisados, bem como entenderam que aqueles estudos com menor rigor metodológico estão exagerando o efeito de EET. São fornecidas recomendações para melhorar a qualidade do trabalho futuro no campo.</p>                        |
| A4 | <p>Kautonen, T.;<br/>van Gelderen, M.;<br/>Fink, M.</p> <p>Robustness of the<br/>theory of planned<br/>behavior in predicting<br/>entrepreneurial<br/>intentions and actions</p> <p>(2015)</p>                             | <p>A análise demonstra a relevância e a robustez da teoria do comportamento planejado na previsão de intenções de abertura de empresas e de comportamento subsequente. Baseia-se em dados de pesquisas longitudinais (2011 e 2012; n = 969) da população adulta na Áustria e na Finlândia. Ao fazer isso, o estudo aborda dois pontos fracos da pesquisa atual: o escopo limitado de amostras usadas na maioria dos estudos anteriores e a escassez de investigações sobre a tradução de intenções empreendedoras em comportamento. O artigo discute questões conceituais e metodológicas relacionadas ao estudo da relação intenção-comportamento e delinea caminhos para pesquisas futuras.</p>  |

|    |  |   |
|----|--|---|
| A4 | <p>Kalaitzi, S. <i>et al.</i></p> <p>Women, healthcare leadership and societal culture: a qualitative study</p> <p>(2019)</p>  | <p>Mulheres líderes encontram desafios sociais e culturais que definem e diminuem seu potencial de carreira. Isso ocorre em várias profissões, incluindo saúde. Pouca atenção tem sido dada à dinâmica discursiva entre gênero, liderança em saúde e cultura social. O objetivo do estudo é avaliar empiricamente as barreiras de gênero à liderança feminina na saúde por meio das características socioculturais. O estudo comparativo foi realizado na Grécia e em Malta. O interesse nesses países decorre do seu fraco desempenho no fosso de emprego entre homens e mulheres e das rápidas mudanças socioculturais e econômicas que ocorrem na região euromediterrânea. Por meio da lente das especificidades socioculturais nacionais, o estudo avaliou empiricamente as barreiras de gênero que as mulheres encontram na liderança da saúde. Os resultados revelaram interações subjacentes entre gênero, liderança e contextos socioculturais dos países, que podem elucidar os vários graus de força das normas e das barreiras incorporadas nas práticas igualitárias de uma sociedade. Verificou-se que a rigidez cultural é experimentada pelos dividendos da sociedade como um álibi ou uma barreira contra a transformação sociocultural. Os resultados informaram uma estrutura conceitual proposta para avançar na pesquisa na área de liderança feminina.</p> |
| A4 | <p>Wood, B. P.;<br/>Ng, P. Y.;<br/>Bastian, B. L.</p> <p>Hegemonic conceptualizations of empowerment in entrepreneurship and their suitability for collective contexts</p> <p>(2021)</p> | <p>A relação entre empoderamento e empreendedorismo nas sociedades coletivas é, na percepção dos autores, insuficientemente examinada. Eles afirmam que as definições aceitas de empoderamento e as suposições subjacentes aos programas e projetos de pesquisa baseados nessas definições pautam em resultados que se autorrealizam e, como consequência, decepcionam. Apontam várias questões que prevalecem: o potencial de empoderamento dos programas é superestimado, e a visão dominante do que constitui um “eu empoderado” não é suficientemente profunda para explorar e reformular o eu e a sua relação com a agência – duas questões no cerne do empoderamento: definições e formulações. No artigo conceitual, examina-se a literatura sobre empreendedorismo e empoderamento a fim de sugerir caminhos a seguir para a saúde futura e a relevância da área temática. Destaca-se uma séria questão metodológica e perceptiva na literatura, que oferece muitas oportunidades para o desenvolvimento de teoria no campo.</p>  |
| A4 | <p>Arend, R. J.</p> <p>Getting nothing from something: unfulfilled promises of current dominant approaches to entrepreneurial decision-making</p>  | <p>O autor do artigo desafia o valor de dois modelos dominantes do processo empreendedor que existiram nas últimas duas décadas – a escola da criatividade e a lógica da efetuação. Aponta suas fragilidades e suas promessas não cumpridas e defende que o campo avance com ideias diferentes. Identifica as lições que o campo de pesquisa deve aprender para minimizar a possibilidade de domínio do modelo potencialmente prejudicial no futuro. Em seguida, para modelar a tomada de decisões</p>  |

|    |  |   |
|----|--|---|
|    | (2020)   | empresariais, delinea três abordagens alternativas que sugerem mais habilidades e políticas necessárias para melhorar o processo empreendedor.  |
| B1 | Gartner, W. B.<br><br>What are we talking about when we talk about entrepreneurship?<br><br>(1990)                                 | O objetivo da pesquisa foi explorar os significados subjacentes que pesquisadores e profissionais conferem ao empreendedorismo e delinear alguns temas que caracterizam as principais questões e preocupações que constituem o debate sobre o empreendedorismo como um campo de estudo. O processo utilizado para identificar os temas que caracterizam o empreendedorismo assumiu a forma de uma política Delphi. Esse Delphi foi construído como uma série de três questionários para obter definições de empreendedorismo que foram então analisadas e avaliadas.  |
| B1 | Delmar, F.;<br>Davidsson, P.<br><br>Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs<br><br>(2000) | O artigo relata um estudo único de uma grande amostra aleatória de <i>startups</i> de negócios que foram identificadas antes do lançamento comercial real dos empreendimentos. O objetivo do artigo é duplo. Em primeiro lugar, apresentar frequências sobre o envolvimento da população sueca no setor de pequenas empresas (particularmente em <i>startups</i> ) e compará-las com estimativas da Noruega e dos EUA, que são baseadas em estudos usando um desenho de pesquisa semelhante. Os autores também discutem as possíveis razões para as diferenças que surgem entre os países. Em segundo lugar, as características dos empreendedores nascentes (ou seja, indivíduos tentando iniciar um negócio independente) são analisadas e comparadas entre subgrupos dentro da amostra e com características dos fundadores de negócios conforme aparecem em relatos teóricos ou estudos empíricos retrospectivos de todas as empresas sobreviventes. A Suécia teve uma taxa de prevalência significativamente menor de empreendedores nascentes em comparação com a Noruega e os EUA. Empreendedores nascentes foram então comparados a um grupo de controle de pessoas que não tentavam iniciar um negócio. Os resultados confirmaram achados de estudos anteriores sobre fundadores de empresas, que apontavam para a importância dos modelos e a impressão de autoemprego obtida por meio deles, o <i>status</i> de emprego, a idade, a educação e a experiência. O estado civil, o número de filhos no domicílio e o tempo de experiência profissional não se relacionaram com a probabilidade de se tornar um empreendedor nascente. O gênero do entrevistado foi o fator de distinção mais forte. É importante ressaltar que os resultados sugerem que, embora se tenha uma compreensão razoavelmente boa das características associadas aos homens que abrem negócios por conta própria, os tipos de variáveis aqui investigadas têm uma capacidade muito limitada de prever o <i>status</i> de empreendedora nascente para as mulheres. |
| B1 | Jarillo, J. C.   | Um empreendedor típico (individual ou corporativo) muitas vezes deseja perseguir uma oportunidade detectada, mas  |

|    |  |   |
|----|--|---|
|    | <p>Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources</p> <p>(1989)</p>  | <p>carece dos recursos necessários para que isso aconteça. Mais uma vez, obter acesso a esses recursos torna-se o “primeiro” problema empresarial. Uma das armas mais eficientes usadas por empresas empreendedoras para ganhar participação de mercado de corporações maiores e mais poderosas é sua flexibilidade. Mas a acumulação progressiva de recursos que o crescimento muitas vezes acarreta traz quase necessariamente uma perda daquela mesma flexibilidade que tornou a empresa bem-sucedida em primeiro lugar. Isso pode ser chamado de “segundo” dilema empresarial. As práticas de <i>networking</i> são uma forma de superar esses problemas. Em sua forma mais sofisticada, o empreendedor monta uma elaborada teia de relacionamentos entre empresas, a maioria delas com características empreendedoras semelhantes, extremamente eficientes e flexíveis na entrega de um produto ou serviço.</p> <p>O artigo propõe uma visão segundo a qual a essência do empreendedorismo é vista justamente na capacidade e na disposição de utilizar recursos externos. Empresários e gestores empreendedores não devem se deixar intimidar pela falta de recursos na busca de oportunidades.</p> |
| B1 | <p>Markman, G. D.;<br/>Baron, R. A.</p> <p>Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others</p> <p>(2003)</p> | <p>Os autores sugerem que, quanto mais próxima for a correspondência entre as características pessoais dos empreendedores e os requisitos de ser um empreendedor (por exemplo, criar novas empresas, transformando descobertas em itens comercializáveis), mais bem-sucedidos eles serão. Especificamente, argumentam que, à medida que os empreendedores são elevados em várias dimensões de diferenças individuais (por exemplo, autoeficácia, capacidade de reconhecer oportunidades, perseverança pessoal, capital humano e social, habilidades sociais superiores), mais próximo estará a pessoa na adequação do empreendedorismo e, conseqüentemente, maior a probabilidade ou a magnitude de seu sucesso. Essa estrutura oferece novos caminhos potencialmente valiosos a fim de auxiliar os empreendedores em seus esforços para explorar oportunidades por meio da fundação de novos empreendimentos, porque as dimensões das diferenças individuais que identificamos estão prontamente abertas a modificações (por exemplo, por meio de treinamento apropriado de curto prazo).</p>  |
| B1 | <p>Sexton, D. L.;<br/>Bowman, N.</p> <p>The entrepreneur: a capable executive and more</p> <p>(1985)</p>   | <p>O artigo discute as características que os empreendedores exibem em níveis significativamente diferentes de suas contrapartes corporativas; como esses fatores podem influenciar a decisão de ingressar em ocupações empreendedoras; e como essas mesmas características têm a propensão, se ignoradas, de influenciar negativamente tanto na organização do empreendedor quanto no estilo de vida pessoal. Os empreendedores: 1) tendem a ser tolerantes com situações ambíguas; 2) preferem a autonomia (a autonomia pode ser descrita como autoconfiança, domínio</p>   |

|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | e independência); 3) resistem à conformidade; 4) são indiferentes interpessoalmente, mas socialmente hábeis; 5) gostam de correr riscos 6) adaptam-se prontamente à mudança; e 7) têm baixa necessidade de suporte.  |
| B1 | <p>Fini, R. <i>et al.</i></p> <p>The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms</p> <p>(2012)</p>                             | <p>Neste artigo, estudam-se os determinantes da intenção empreendedora corporativa (CEI) em empresas pequenas e recém-estabelecidas. Tendo em vista que nesses empreendimentos as atividades empreendedoras geralmente ocorrem como resultado de comportamentos dos indivíduos, o CEI de seus fundadores é fundamental para explicar a capacidade dessas empresas de se engajarem em ações empreendedoras. Os resultados mostram que o CEI é influenciado pela motivação específica da situação, pelas habilidades individuais e pelo dinamismo ambiental percebido. Implicações gerenciais são discutidas.</p>  |
| B1 | <p>Herron, L.;<br/>Robinson Jr., R. B.</p> <p>A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance</p> <p>(1993)</p>                     | <p>Capitalistas de risco, investidores-“anjos” e empreendedores experientes e bem-sucedidos, quando solicitados a identificar o determinante mais importante do desempenho de novos empreendimentos, sem dúvida responderão “o empreendedor”. Da mesma forma, acadêmicos proeminentes responsáveis pelo desenvolvimento acelerado da teoria e da pesquisa do empreendedorismo quase sempre concordam. Na tentativa de explicar a falha em vincular as características empreendedoras ao desempenho e, assim, estimular e modificar as agendas de pesquisa, o artigo deriva um modelo estrutural e causal das relações entre as características empreendedoras e o desempenho. Essa derivação baseia-se na teoria atual da psicologia, da administração, da economia e do empreendedorismo. Embora haja considerável controvérsia no campo da psicologia a respeito da capacidade dos traços de personalidade de explicar o comportamento, muitos aceitam que tais traços existem, são estáveis ao longo do tempo e explicam comportamentos se o nível de agregação for amplo o suficiente.</p> |
| B1 | <p>Ramadani, V.;<br/>Hisrich, R. D.;<br/>Gërguri-Rashiti, S.</p> <p>Female entrepreneurs in transition economies: insights from Albania, Macedonia and Kosovo</p> <p>(2015)</p> | <p>O empreendedorismo feminino é uma tendência crescente nas economias em transição. O artigo enfoca as empresárias na Albânia, na Macedônia e em Kosovo (doravante ALMAKOS) e fornece uma compreensão dos atuais motivos, problemas e perspectivas das empresárias nessa região. As pesquisas foram realizadas de janeiro a março de 2014 (Macedônia) e de maio a junho de 2014 (Albânia e Kosovo) para complementar as fontes secundárias. Os resultados são relatados em termos de características pessoais da empresária, motivos para iniciar um negócio, características de seus negócios e suas operações, tamanho do negócio que dirigem, receitas, situação familiar, problemas de gerenciamento para iniciar ou manter seus negócios e suas competências necessárias autopercebidas.</p>   |

|    |   |   |
|----|---|---|
| B1 | <p>Hartog, J.;<br/>van Praag, M.;<br/>van der Sluis, J.</p> <p>If you are so smart, why aren't you an entrepreneur? Returns to cognitive and social ability: entrepreneurs versus employees</p> <p>(2010)</p>                                 | <p>Quão valiosas são as habilidades cognitivas e sociais para os empreendedores em relação aos ganhos dos funcionários? Os autores respondem a três perguntas: 1) Até que ponto uma medida composta de capacidade afeta os ganhos de um empresário em relação aos salários dos empregados? 2) Diferentes habilidades cognitivas (por exemplo, habilidade matemática, linguagem ou habilidade verbal) e habilidades sociais afetam os ganhos de empreendedores e funcionários de maneira diferente? 3) O equilíbrio nesses níveis medidos de habilidade afeta os ganhos de um indivíduo?</p> <p>A capacidade geral tem um impacto mais forte na renda empresarial do que nos salários. Além disso, empresários e empregados se beneficiam de diferentes conjuntos de habilidades específicas: as habilidades verbais e de escrita têm uma influência mais forte sobre os salários, enquanto as habilidades matemáticas, sociais e técnicas são mais valiosas para os empreendedores. O equilíbrio entre os vários tipos de habilidade também gera uma renda maior, mas apenas para os empreendedores: essa descoberta apoia a teoria do pau para toda obra, de Lazear.</p> |
| B5 | <p>Shir, N.;<br/>Nikolaev, B. N.;<br/>Wincent, J.</p> <p>Entrepreneurship and well-being: the role of psychological autonomy, competence, and relatedness</p> <p>(2019)</p>   | <p>Com base na teoria da autodeterminação, os autores desenvolveram um modelo de mediação de dois estágios em que a autonomia psicológica media a relação entre o envolvimento ativo no empreendedorismo e o bem-estar, parcialmente por meio de seu efeito na competência psicológica e no relacionamento. Descobriu-se que o envolvimento ativo em tarefas de trabalho empreendedoras está fortemente associado ao bem-estar em relação ao trabalho não empreendedor. Assim, os pesquisadores destacam a importância da auto-organização individual – com autonomia em seu cerne –, o que torna o trabalho empreendedor mais benéfico em termos de necessidades psicológicas básicas em comparação com outras alternativas de trabalho.</p>   |
| B5 | <p>Hmieleski, K. M.;<br/>Sheppard, L. D.</p> <p>The Yin and Yang of entrepreneurship: gender differences in the importance of communal and agentic characteristics for entrepreneurs' subjective well-being and performance</p> <p>(2019)</p> | <p>A pesquisa examina as diferenças de gênero nas relações entre as características de personalidade agêntica e comunal dos empreendedores, as medidas de bem-estar subjetivo e o desempenho de novos empreendimentos. Os resultados de uma amostra aleatória estratificada nacional (EUA) de CEOs fundadores (N = 303) demonstram as vantagens de uma característica de agência (criatividade) para mulheres e uma característica comunitária (trabalho em equipe) para homens, no que diz respeito às respectivas habilidades de tais pessoas para atingir altos níveis de bem-estar subjetivo e desempenho de novos empreendimentos. Essas vantagens relativas para mulheres e homens foram mediadas por percepções de adequação pessoa-trabalho.</p>  |
| B5 | <p>Afshan, G.;<br/>Shahid, S.;<br/>Tunio, M. N.</p>   | <p>A pandemia de covid-19 desencadeou crises inesperadas, que estavam além da imaginação de uma pessoa comum. Mudou a ordem da vida cotidiana e do mundo dos negócios. Nessa condição desafiadora, a sobrevivência da</p>   |



|    |   |  |
|----|---|--|
|    | <p>Learning experiences of women entrepreneurs amidst covid-19</p> <p>(2021)</p>  | <p>pequena empresa estava em alto risco. Seguindo a teoria da aprendizagem experiencial, o objetivo do artigo é explorar a aprendizagem empreendedora obtida durante a pandemia pelas mulheres, os desafios vivenciados por elas e as estratégias empreendidas para transformar os negócios. Além disso, a análise fornece informações sobre os desafios enfrentados pelas empreendedoras, as estratégias adotadas e as lições aprendidas com a covid-19. As lições de vida aprendidas mostraram a importância das habilidades técnicas e de suas operações comerciais durante a crise.</p>  |
| C2 | <p>Wilson, A.;<br/>Averis, A.;<br/>Walsh, K.</p> <p>The influences on and experiences of becoming nurse entrepreneurs: a Delphi study</p> <p>(2003)</p> | <p>Pouco se sabe sobre a prática privada de enfermagem como uma área avançada. À medida que mais enfermeiros optam por desenvolver a prática privada, as experiências e as influências sobre esses profissionais podem ser um guia útil para as armadilhas e as dificuldades encontradas. Além disso, uma compreensão das experiências e das influências pode ajudar as organizações de enfermagem e os serviços de saúde a fornecer apoio aos enfermeiros que desempenham um papel integral na prestação de cuidados de saúde na comunidade. Um estudo de pesquisa foi realizado utilizando uma técnica Delphi de duas rodadas para obter e avaliar o consenso sobre as razões para os enfermeiros entrarem no negócio e as experiências que encontraram ao se tornarem empreendedores.</p>   |
| C2 | <p>Austin, L.;<br/>Luker, K.;<br/>Ronald, M.</p> <p>Clinical nurse specialists as entrepreneurs: constrained or liberated</p> <p>(2006)</p>             | <p>Segundo os autores, os enfermeiros clínicos especialistas compartilham muitas das características dos empreendedores, que utilizam para desenvolver serviços relacionados à sua especialidade. No entanto, pouca pesquisa foi realizada em relação às experiências dos especialistas em enfermagem clínica na tentativa de diversificar a prática de enfermagem. Segundo o estudo, serviços prestados por enfermeiros clínicos não eram estáticos, sendo esses profissionais os principais impulsionadores do desenvolvimento dos serviços. Contudo, os especialistas em enfermagem clínica encontraram dificuldades ao introduzir novas ideias. Dado o seu papel como conselheiros, tais especialistas careciam de autoridade para promover mudanças e dependiam de vários mecanismos para fazê-las, incluindo "cultivar relacionamentos" com outras pessoas mais poderosas, principalmente o consultor especializado. As organizações de saúde precisam fornecer um ambiente no qual as habilidades empreendedoras dos especialistas em enfermagem clínica possam ser capitalizadas. Na ausência de uma saída para suas ideias sobre desenvolvimentos de serviços, esses especialistas podem permanecer dependentes por algum tempo dos mecanismos testemunhados no estudo.</p> |
| C2 | <p>Hines, J.</p> <p>Characteristics of an entrepreneur</p>  | <p>O artigo apresenta como é difícil enumerar em ordem de prioridade as características mais importantes de um empreendedor. Há duas razões pelas quais essa tarefa é formidável. Primeiramente, existem várias características</p>  |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    | (2004)  | que parecem inerentes e essenciais a todos os empreendedores de sucesso; uma deficiência em qualquer um desses itens essenciais geralmente indica falha. Em segundo lugar, a maioria dos capitalistas de risco tende a ser bastante subjetiva ao avaliar outras características que podem não ser tão universais ou proeminentes. O autor acredita que seja melhor dispensar rapidamente os traços essenciais e depois elaborar os mais subjetivos. Estes podem ser consideravelmente mais sutis e controversos. São essas qualidades mais evasivas que parecem distinguir um empresário do outro, dando-lhes seus estilos.   |
| C2 | Hong, S.<br><br>New nurse entrepreneur: reflection and guidance<br><br>(2017)   | O estudo traz o papel do enfermeiro, que se tornou significativamente diversificado nos últimos anos. Ele se expandiu de cuidados à beira do leito para posições de liderança não apenas dentro do sistema de saúde, mas também por meio do empreendedorismo. O autor cita que os enfermeiros são frequentemente reconhecidos como profissionais criativos e experientes, com muitas habilidades versáteis. Essas características são adequadas para funções de liderança em vários ambientes.  |
| C2 | Decarlo, L.<br><br>Advanced practice nurse entrepreneurs in a multidisciplinary surgical-assisting partnership<br><br>(2005)  | O estudo apresenta que mudanças no ambiente de saúde e práticas de reembolso estão criando oportunidades para enfermeiros empreendedores serem parceiros de outros enfermeiros e de médicos profissionais. Os enfermeiros de prática avançada (APNs) que desejam assumir um papel empreendedor devem ter forte experiência clínica, características pessoais específicas, habilidades interpessoais e perspicácia nos negócios. Estabelecer uma parceria multidisciplinar para prestação de serviços de assistência cirúrgica traz muitos benefícios e oferece muitos desafios.   |
| C2 | Simunaniemi, A. M.;<br>Saarela, M.;<br>Muhos, M.<br><br>Characteristics of growth management in healthcare business: applying and developing the stages of growth service framework<br><br>(2022) | O estudo tem como objetivo esclarecer as características específicas do contexto da gestão do crescimento no negócio de saúde privada. Os papéis do profissional de saúde e do gerente podem ser conflitantes, e é importante saber quais implicações práticas isso tem na gestão do crescimento do negócio de saúde. Como principal resultado, apresenta-se uma versão adaptada do modelo de estágios de crescimento para empresas de saúde e identificam-se as características contextuais relacionadas à motivação de crescimento e à competência empresarial dos empreendedores, ao comprometimento e à competência dos funcionários, às relações com o setor público e à regulamentação. Além disso, adaptam-se alguns dos pressupostos originais para melhor descrever a gestão do crescimento no contexto do negócio de serviços de saúde, incluindo os papéis conflitantes de gerente e profissional de saúde, central do setor público e regulação, bem como a motivação de crescimento e a competência empresarial dos empreendedores. Essas descobertas fornecem benefícios práticos para os empreendedores, pois as suposições da estrutura podem |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | ser usadas como uma lista de verificação ao se preparar para o crescimento dos negócios.  |
| C4 | Laari, L.;<br>Anim-Boamah, O.;<br>Boso, C. M.<br><br>Soft skills the matchless traits and skills in nursing practice: an integrative review<br><br>(2022) | O estudo expõe que, enquanto <i>hard skills</i> se referem à habilidade técnica e ao conhecimento factual necessários para fazer um trabalho, <i>soft skills</i> permitem que se usem as habilidades técnicas e o conhecimento de forma mais eficaz. Essas duas habilidades são complementares, mas as <i>soft skills</i> são pré-requisitos em todas as profissões em que a interação humana e o trabalho em equipe são necessários para o sucesso. A revisão integrativa examinou a pesquisa sobre habilidades interpessoais em enfermagem e fez recomendações com base em seus achados. Os resultados sugerem uma necessidade urgente de <i>soft skills</i> no domínio da enfermagem. Os achados mostram que as <i>soft skills</i> são as capacidades cognitivas e sociais que completam as habilidades técnicas do enfermeiro.  |
| C4 | Zarbfian, M. <i>et al.</i><br><br>The impact of covid-19 on North American dermatology practices<br><br>(2021)  | A covid-19 continua a afetar a prestação de serviços de saúde à medida que as práticas na América do Norte reabrem gradualmente com novas medidas de segurança e diretrizes práticas. Especificamente na dermatologia, o atendimento clínico é realizado em estreita proximidade médico-paciente por meio de exame físico e uso de procedimentos diagnósticos e terapêuticos adicionais. Elaboramos uma pesquisa de dez perguntas para entender melhor como a covid-19 impactou a prestação de cuidados nas clínicas de dermatologia norte-americanas. As perguntas da pesquisa exploraram temas como mudanças nos volumes dos pacientes, uso de visitas virtuais/teledermatologia, frequência de procedimentos estéticos e cirúrgicos e outros tópicos relacionados. Foram convidados 102 dermatologistas certificados que trabalham em uma variedade de práticas médicas, estéticas, cirúrgicas e mistas para participar de pesquisa hospedada no Qualtrics XM. Relatam-se no estudo a diminuição da capacidade de pacientes, menos procedimentos estéticos e cirúrgicos e um aumento no uso de medicina virtual entre os dermatologistas norte-americanos certificados. No entanto, isso representa uma reflexão sobre as perspectivas em um único momento, em uma situação de rápida evolução. Compreender todo o escopo do impacto que a covid-19 continua a ter no atendimento dermatológico é fundamental para atender pacientes com eficácia. |

Fonte: elaborado pela autora

A revisão integrativa propiciou a busca sistemática dos estudos indexados na base de dados *Scopus*, conforme o método adaptado de Sampaio e Mancini (2007), corroborando a conexão de estudos científicos e as suas respectivas contribuições, em consonância com o tema desta dissertação. A revisão integrativa também

colaborou para a identificação de novos termos de busca e abordagens que devem contribuir complementarmente para esta revisão, vista sua importância.

### **1.2.5 Quinta etapa – apresentação da revisão – síntese do conhecimento**

Nesta fase, serão apresentados as análises e os resultados obtidos por meio da revisão sistemática integrativa, que possibilitou evidenciar e identificar as abordagens e as contribuições de estudos já realizados sobre o tema.

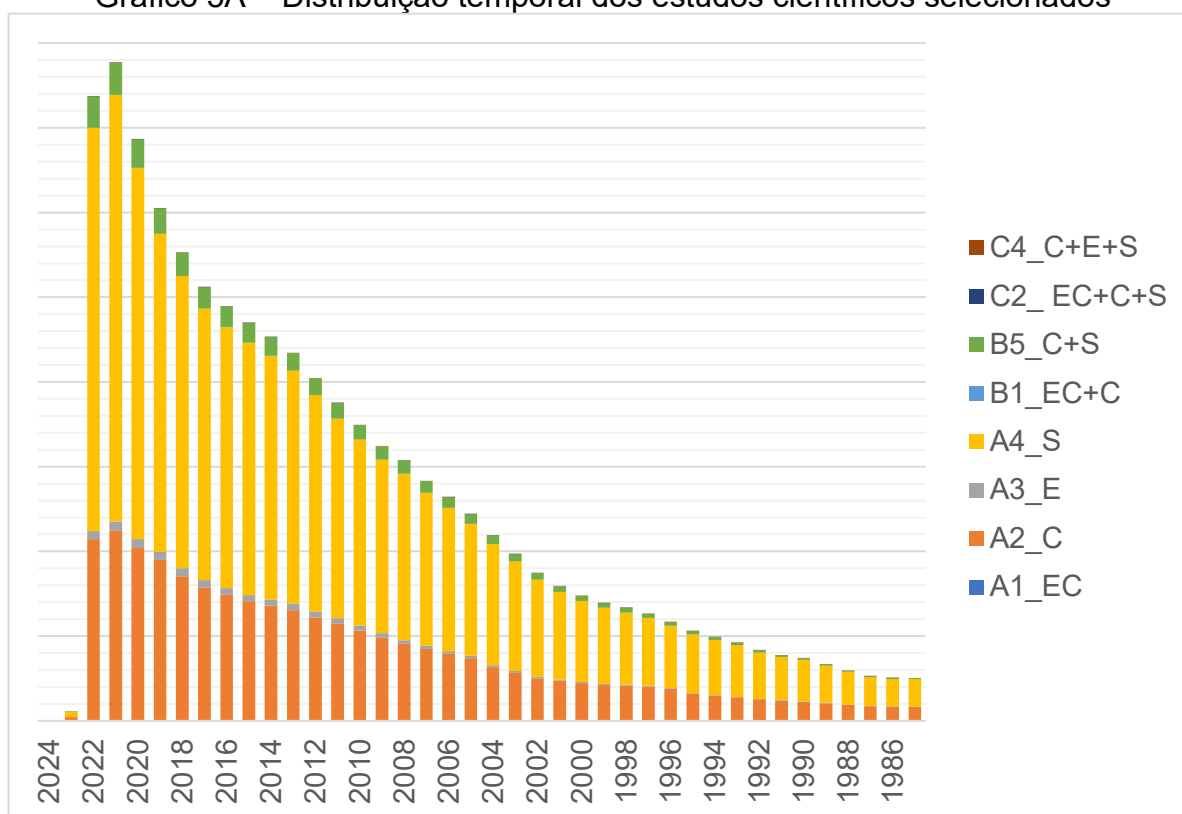
Conforme apresentado na etapa 2 do protocolo, nas combinações dos termos de busca, o identificador de pesquisa B5, que combina os termos “competências” e “saúde”, com 487.834 estudos, o identificador B6, que combina os termos “estética” e “saúde”, com 11.763 estudos, e o identificador B4, com 7.529 registros, possuem quantidades bem acima das demais duplas de termos, as quais não ultrapassam 886 registros.

Quando se analisa a combinação de três termos, o identificador C4, com os termos “competências”, “estética” e “saúde”, apresentou 878 registros; já o indicador C2, com os termos “características empreendedoras”, “competências” e “saúde”, indicou 54 registros, e o indicador C1, cujos termos são “características empreendedoras”, “competências” e “estética”, sinalizou dois estudos. Quanto aos demais identificadores com três termos, não indicaram registros nesta revisão sistemática integrativa.

A combinação de todos os termos identificados pelo indicador D1 – “características empreendedoras”, “competências”, “estética” e “saúde” – não apresentou nenhum registro, evidenciando uma lacuna científica a ser explorada.

O Gráfico 5A demonstra a evolução da produção temporal dos estudos selecionados no item 3 do protocolo desta revisão sistemática.

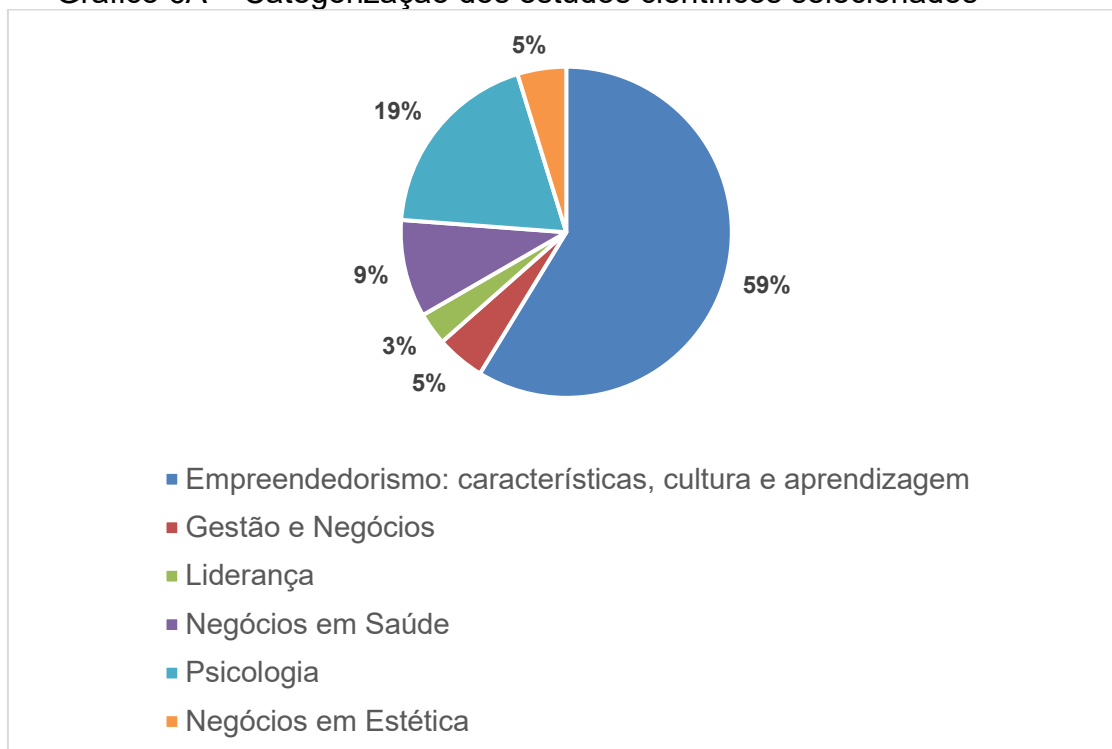
Gráfico 5A – Distribuição temporal dos estudos científicos selecionados



No gráfico de distribuição temporal, pode-se observar que, em média, os termos “competências” e “saúde” (B5) têm a maioria de seus registros datados de pelo menos dez anos atrás. Observa-se o mesmo com o termo “saúde”, indicador A4, e o termo “competências”, indicador A2, que contribuem para a fundamentação teórica desta dissertação.

Já o termo “características empreendedoras”, indicador A1, possui poucos estudos selecionados ao longo da linha do tempo. Visando a um melhor entendimento sobre a orientação de cada estudo selecionado, a autora identificou seis categorias, conforme visualiza-se no Gráfico 6A.

Gráfico 6A – Categorização dos estudos científicos selecionados



Fonte: elaborado pela autora

A categoria “Empreendedorismo: características, cultura e aprendizagem” apresentou a maior quantidade de contribuições para o aprimoramento teórico deste estudo.

Percebe-se que, quando se trata especificamente do empreendedorismo presente nos negócios em estética, a quantidade de estudos selecionados cai drasticamente, o que determina uma lacuna científica a ser preenchida.

## 2 OUTRAS FONTES PESQUISADAS

A pesquisa em outras fontes de dados tem por objetivo encontrar estudos que corroborem a fundamentação teórica, contribuindo para os registros já selecionados pela revisão integrativa.

As buscas foram realizadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no banco de teses e dissertações do PPGEHC/UFSC, no Google Acadêmico, além de em livros digitais e físicos, autores de referência nos temas destacados na revisão sistemática integrativa e em outros estudos considerados relevantes.

## 2.1 PESQUISA NO PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES

O Portal de Periódicos da CAPES é um dos maiores acervos científicos virtuais do país. Reúne e disponibiliza conteúdos produzidos nacionalmente, e outros assinados com editoras internacionais, a instituições de ensino e pesquisa no Brasil. São mais de 49 mil periódicos com texto completo e 455 bases de dados de conteúdos diversos, como referências, patentes, estatísticas, material audiovisual, normas técnicas, teses, dissertações, livros e obras de referência (CAPES, 2022).

As buscas realizadas nesse portal utilizaram termos isolados e combinados: características empreendedoras, competências, estética e saúde. No Quadro 7A são apresentados os resultados da seleção dos estudos.

Quadro 7A – Outras fontes pesquisadas – Portal de Periódicos da CAPES

| Autoria, título, tipo e ano  | Síntese   |
|--|---|
| <p>Huthmacher, C. <i>et al.</i></p> <p>Empreendedorismo e marketing: perspectivas de discentes do curso de odontologia da Universidade de Vassouras</p> <p>Artigo (2021)</p> | <p>A odontologia, assim como diversas outras áreas da saúde, vem evoluindo consideravelmente não só no que diz respeito às técnicas, mas também na forma de enxergar o novo modelo de mercado de trabalho, cada vez mais concorrido. O empreendedorismo tem forte impacto social, juntamente aos conhecimentos sobre <i>marketing</i>, que auxiliam no destaque desses profissionais. O estudo teve como objetivo verificar a diferença do perfil empreendedor e os conhecimentos de <i>marketing</i> dos discentes do curso de graduação em odontologia da Universidade de Vassouras.</p>  |
| <p>Aveni, A.;<br/>Morais, R. S. G. de A.</p> <p>Empreendedorismo e inovação na saúde: os novos empreendimentos na economia da saúde no Brasil</p> <p>Artigo (2021)</p>       | <p>O estudo mostra uma análise exploratória sobre oportunidades de negócios com base nas novas tendências na economia da saúde. A pandemia somente acelerou e enfatizou algumas atividades e oportunidades, outras estavam aumentando devido à maior atenção à prevenção, sobretudo no trabalho. Os resultados da discussão e das informações encontradas na pesquisa apontam que empreender na economia da saúde será um negócio altamente lucrativo e crescente, que se pode comparar com as atividades financeiras e de desenvolvimento de tecnologia, como ciência de dados ou inteligência artificial. O resultado da pesquisa ressalta também a tendência positiva da inovação e do crescimento de <i>startups</i> do setor no Brasil, sendo que os novos negócios desenvolvidos mostram não somente a criatividade nacional, como também os espaços disponíveis para quem quer empreender nesse setor.</p> |
| <p>Almeida Neto, M. de;<br/>Marcondes, R. C.</p> <p>QueroQuiro – empreendedorismo em um segmento da saúde</p>  | <p>Apresenta o processo de aproveitamento de uma oportunidade no segmento de saúde por uma clínica de quiropraxia. Foi adotada a metodologia da solução de problemas e de aproveitamento de oportunidades, por se tratar de trabalho aplicado à realidade de um negócio. A metodologia utilizada demonstrou ser suficientemente</p>   |

|   |  |
|---|--|
| Artigo (2020)   | robusta e eficiente para tratar um tema prático de empreendedorismo, envolvendo questões concretas e complexas da realidade da empresa.  |
| Santos, J. L. G.;<br>Bolina, A. F.<br><br>Empreendedorismo na enfermagem: uma necessidade para inovações no cuidado em saúde e visibilidade profissional<br><br>Artigo (2020) | O estudo enfatiza que o empreendedorismo não é apenas uma competência importante para a busca de uma prática autônoma, mas também uma característica que potencializa a prática dos profissionais de enfermagem no cuidado das pessoas e das coletividades. Por meio do empreendedorismo empresarial, do intraempreendedorismo e do empreendedorismo social, o enfermeiro pode contribuir para inovações no cuidado em saúde e, por conseguinte, ampliar a visibilidade da profissão.  |
| Duarte, A. S. C.<br><br>Enfermeiro e suas competências empreendedoras<br><br>Artigo (2019)  | O estudo teve como propósito investigar quais competências empreendedoras estão presentes nos enfermeiros. Os resultados mostram que existem, sim, competências empreendedoras presentes nos enfermeiros.  |
| Matos, C. M. F. <i>et al.</i><br><br>Influência da educação empreendedora no desenvolvimento da autoeficácia e competências empreendedoras<br><br>Artigo (2018)               | O artigo corrobora que a concorrência e os altos níveis de exigências que as organizações apresentam hoje compõem um cenário no qual o desenvolvimento das competências empreendedoras pode representar vantagens competitivas para as entidades. Assim, emerge um novo apanhado nas universidades, que se volta para a educação empreendedora em campos do conhecimento como o da ciência da saúde. Os profissionais dessa área em questão têm se inserido cada vez mais como empreendedores; no entanto, a falta de formação para tornar o negócio sustentável tem gerado dificuldades para esses indivíduos. Vale destacar também que o empreendedorismo está cada vez mais presente na interdisciplinaridade, sendo contemplado não somente na área de gestão. O objetivo geral do trabalho é avaliar a influência da educação empreendedora no desenvolvimento da autoeficácia e das competências empreendedoras dos discentes de graduação da área da saúde. |
| Silva, A.;<br>Guimarães, S. D. B.;<br>Carvalho, J. de<br><br>Empreendedorismo feminino: perfil no segmento da beleza e da estética<br><br>Artigo (2018)                       | O estudo enfatiza que, no atual cenário socioeconômico, a mulher tem ganhado um maior destaque no mercado de trabalho. Muitas recorrem ao empreendedorismo como instrumento de emancipação. O estudo propõe identificar quais são as características que formam o perfil das empreendedoras de Florianópolis (PI), no segmento de beleza e estética, visto que é no setor de serviços que se encontra uma parcela significativa de atuação feminina.   |
| Andrade, J. S. M. de<br><i>et al.</i><br><br>Empreendedorismo feminino no segmento de   | O artigo enfatiza que a ascensão profissional da figura feminina é notória na sociedade, principalmente no cenário empreendedor. O objetivo do artigo foi identificar qual das necessidades motivacionais desenvolvidas pelo psicólogo David McClelland destaca-se nas empreendedoras do   |



|  |   |
|--|---|
| estética e beleza: um estudo à luz da teoria de David McClelland<br><br>Artigo (2018)  | segmento de estética e beleza do município de Juazeiro (BA).  |
| Vieira, L. C. R. <i>et al.</i><br><br>Análise sobre a opção de curso de graduação em tecnologia em cosmetologia e estética pelas discentes da UninCor<br><br>Artigo (2018) | Os autores corroboram que a escolha profissional envolve fatores psicológicos, familiares, educacionais, sociais, econômicos e políticos. A fim de buscar conhecimento e prática no que diz respeito à beleza e à autoimagem, jovens buscam cursos superiores mais direcionados para ingressar na carreira profissional. Sentir-se bem e seguir tendências que o mundo engloba é o objetivo dos profissionais da área da estética, da beleza e da moda. São áreas amplas, com um retorno financeiro satisfatório para a maioria dos profissionais. O objetivo da pesquisa é identificar no perfil dos alunos do curso de tecnologia em cosmetologia e estética da Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) as características pessoais e motivacionais que mais influenciaram na escolha desse curso, analisando os interesses e as expectativas de mercado depois de formados. |
| Daher, D. V. <i>et al.</i><br><br>Potencialidades e vulnerabilidades do enfermeiro empreendedor: uma revisão integrativa<br><br>Artigo (2018)                              | O empreendedorismo surge no mundo para modificar as relações sociais de trabalho e reinventar serviços. Alta competição no mercado de trabalho, grande número de profissionais capacitados e diversas variações na economia mundial fazem o empreendedorismo surgir nesse contexto para gerar novas possibilidades, empregos, oportunidades e rendas. O objetivo é conhecer a produção e a socialização do conhecimento sobre empreendedorismo nas diferentes áreas, com ênfase na saúde e na enfermagem.   |

Fonte: elaborado pela autora

## 2.2 PESQUISA NO BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES

Já a pesquisa no banco de teses e dissertações da CAPES relacionou os seguintes estudos com o tema pesquisado, veja o Quadro 8A:

Quadro 8A – Outras fontes pesquisadas – banco de teses e dissertações da CAPES

| AUTOR               | TÍTULO  | PESQUISA    | ANO  |
|---------------------|---|-------------|------|
| Pereira, D. B.      | Dermatofuncional: o perfil do profissional da área e o ensino na graduação em fisioterapia  | Dissertação | 2021 |
| Duarte, A. S. C.    | Enfermeiro e suas competências empreendedoras   | Dissertação | 2018 |
| Soares, M. de A. A. | Competências empreendedoras emergentes do comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos mobile no Portomídia | Dissertação | 2017 |

Fonte: elaborado pela autora

### 2.3 PESQUISA NO BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGEGC/UFSC

Vislumbrando enriquecer ainda mais a pesquisa quanto ao tema desta dissertação, consultou-se o banco de teses e dissertações do PPGEGC/UFSC, que concentra, em um acervo digital, os estudos científicos, elaborados por seus acadêmicos, que se tornaram teses e dissertações.

Para tanto, a ferramenta utilizada foi o Google, por meio dos termos isolados e da combinação destes: “características empreendedoras”; “competências”; “estética”; “saúde”.<sup>1</sup> O Quadro 9 A demonstra os resultados obtidos na referida base científica.

Quadro 9A – Outras fontes pesquisadas – banco de teses e dissertações do PPGEGC/UFSC

| AUTOR            | TÍTULO   | PESQUISA    | ANO  | ORIENTADOR(A)  |
|------------------|--|-------------|------|--|
| Fraga, A. D. de  | Empreendedorismo Sênior: experiências vividas e sentidas de pessoas que empreendem depois dos 50 anos de idade               | Dissertação | 2023 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Borges, J. C.    | Arranjo de desenvolvimento da educação: competências empreendedoras requeridas   | Dissertação | 2022 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Marcon, D. T. A. | Mulheres no Conselho de Administração: facilitadores e barreiras   | Dissertação | 2022 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |
| Lapolli, P. C.   | Estratégias para a concepção de competências essenciais à luz do sistemismo no contexto da Indústria 4.0                     | Tese        | 2022 | Prof. <sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra. |
| Panisson, C.     | Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador | Tese        | 2021 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.            |

<sup>1</sup> Disponível em: <https://btd.egc.ufsc.br/>. Acesso em: 2 ago. 2023.

|                     |  |             |      |   |
|---------------------|--|-------------|------|---|
| Nascimento, L. M.   | Canvas para identificação do perfil empreendedor: um modelo conceitual com base na visão sistêmica                           | Dissertação | 2020 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |
| Amaral, M. R. do    | Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras                                    | Dissertação | 2019 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |
| Kracik, M. S.       | Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016        | Dissertação | 2017 | Prof. <sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra. |
| Massad, D. de O.    | A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social  | Dissertação | 2017 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |
| Consoni, D. P. G.   | Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento                           | Dissertação | 2016 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |
| Melo, M. B. de      | Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina: o Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras | Dissertação | 2014 | Prof. <sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra. |
| Wolf, S. M.         | Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD                        | Tese        | 2014 | Prof. Fernando José Spanhol, Dr.                      |
| Gomes Júnior, W. V. | Gestão do conhecimento e mapeamento de competências  | Dissertação | 2013 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |
| Souza, V. A. B. D.  | Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural   | Tese        | 2013 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |
| Schmitz, A. L. F.   | Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança             | Tese        | 2012 | Prof. <sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.           |

|                         |  |             |      |   |
|-------------------------|--|-------------|------|---|
| Willerding,<br>I. A. V. | Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso                                   | Dissertação | 2011 | Prof. <sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra. |
| Lapolli, J.             | Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas | Dissertação | 2010 | Prof. <sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra. |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

## 2.4 PESQUISA NO GOOGLE ACADÊMICO

Considera-se para a presente pesquisa a busca no Google Acadêmico, pois a ferramenta utiliza a inteligência do mecanismo de busca do Google juntamente com outras ferramentas avançadas de pesquisa voltadas para o conhecimento científico. Segundo Jacsó (2010, p. 102), as principais características do Google Acadêmico podem ser detalhadas assim:

[...] na comparação com os demais índices de citação multidisciplinares. Diferentemente daqueles que indexam os artigos de revistas selecionadas, o Google Acadêmico coleta dados a partir de um software que rastreia a web e reconhece automaticamente os campos que compõem os documentos científicos e suas referências. Com isso, viu-se surgir uma ferramenta sem precedentes, que oferece acesso gratuito a dados bibliográficos e também a milhões de artigos na íntegra.

Dessa forma, a ferramenta foi selecionada para complementar a pesquisa, resultando em **17** estudos condizentes com o tema, elencados no Quadro 10A.

Quadro 10A – Outras fontes pesquisadas – Google Acadêmico

| <b>Autor(es), título, tipo e ano</b>   | <b>Síntese</b>   |
|--|--|
| Fernandes, M.<br><br>Como desenvolver o pensamento analítico com 9 dicas.<br><br>Artigo (2023) | O pensamento analítico, ou seja, a capacidade de analisar informações e dados de forma lógica, é uma das habilidades do futuro. Mas você sabe como desenvolver? Apesar de o pensamento analítico parecer algo que apenas pessoas de exatas têm, a habilidade de análise de dados pode ser desenvolvida por qualquer pessoa. O artigo aborda sobre o que é o pensamento analítico, como ele aparece enquanto habilidade do futuro do trabalho, quais são suas etapas e o que fazer para desenvolvê-lo e se destacar no mercado de trabalho. |

|   |   |
|---|---|
| <p>Cantarino, G. P. R.;<br/>Araujo, F. O. de</p> <p>Technical, behavioral and attitudinal competences of leaders/managers: practical applications based on literature exploratory study in business incubators</p> <p>Artigo (2022)</p> | <p>O objetivo do artigo é investigar o que se encontra nas bases de dados nacionais e internacionais sobre as competências dos gestores/líderes, além da identificação de como esses profissionais têm alcançado seus cargos/funções dentro de suas organizações.</p>   |
| <p>SEBRAE-ES - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo.</p> <p>Empreendedorismo feminino: características essenciais da mulher empreendedora.</p> <p>Artigo (2022)</p>                               | <p>O empreendedorismo feminino cresce a cada ano e em um ritmo acelerado. Apesar de ainda ser minoria – apenas 37% do total de empresários formais no país – segundo uma pesquisa da Rede Mulher Empreendedora (RME), 55% das empresárias brasileiras abriram o negócio nos últimos 3 anos, sendo 26% delas durante a pandemia, o que mostra o potencial das mulheres empreendedoras do Brasil. O artigo apresenta que as empreendedoras contam com muitas habilidades e competências que são diferenciais que as favorecem e se fazem extremamente importantes na gestão de seu próprio negócio.</p>   |
| <p>Muniz, M. S.;<br/>Gonçalves, J. C. A.</p> <p>Importância da Visão Sistêmica na Gestão de Processos de Uma Empresa na Área da Saúde.</p> <p>Artigo (2020)</p>   | <p>Os processos integrados de uma empresa devem funcionar em total harmonia, onde uma boa gestão com técnicas de melhorias constante baseadas na visão sistêmica, pode gerar o lucro esperado. O artigo foi realizado por meio de um estudo de caso, em uma empresa de serviços na área da saúde, retratando a importância da visão sistêmica na gestão de todo o processo. O planejamento e a organização de todos os departamentos com um só propósito, buscam o retorno positivo para o todo organizacional. O estudo teve por objetivo identificar e solucionar problemas de cultura organizacional, burocracia desnecessária no processo, mau aproveitamento do espaço físico, e retomar se possível as atividades essenciais terceirizadas. Os principais resultados foram, mudança de colaboradores já na contratação e no caso dos gestores mudar a forma de seus mandatos, oferecer maneiras de digitalizar o processo burocrático, reformar o espaço físico e analisar a possível prática de atividades essenciais que estão sendo terceirizadas.</p> |
| <p>Nunes, T. B.;<br/>Bilac, D. B. N.;<br/>Luz, C. N. M.</p> <p>Gestão por competências – uma ferramenta estratégica</p> <p>Artigo (2020)</p>  | <p>O artigo teve como objetivo geral investigar a importância de uma gestão que desenvolve as competências em uma instituição de ensino superior privada na cidade de Palmas (TO), com o intuito de medir conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores e os impactos que a falta de capacitação e uma má gestão causam à empresa.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>Vandergoot, D.;<br/>Martin, E. W.</p> <p>Enhancing employment opportunities by involving business and industry in rehabilitation programmes</p> <p>Capítulo de livro (2020)</p> | <p>O capítulo apresenta aos administradores de reabilitação uma abordagem para gerenciar seus programas que levará a um maior apoio da comunidade e a maiores recursos para usar em nome dos clientes. O programa de reabilitação atende anualmente mais de 500 jovens e adultos com todos os tipos de deficiência. A avaliação laboral, a formação e a colocação profissional são os serviços prioritários.</p>  |
| <p>Travassos, V. D. C.</p> <p>A importância das soft skills nas competências profissionais</p> <p>Dissertação (2019)</p>   | <p>O desenvolvimento da sociedade e do meio empresarial trouxe, como é habitual com o decorrer do tempo, novos desafios e novos conceitos. As <i>soft skills</i>, tema aqui abordado, é um dos exemplos da evolução na área da gestão dos recursos humanos. No passado, quando se falava em competências, rapidamente se transportava para a ideia do saber fazer. Com o avanço do tempo, o mundo dos recursos humanos começou a se interessar e a perceber que existem outros conceitos relevantes para a realização das tarefas. Nesse sentido, a dissertação tem o intuito de indagar mais sobre as <i>soft skills</i>, o seu impacto e a sua importância no cotidiano dos mais variados colaboradores das organizações.</p>   |
| <p>Nunes, L. L. S.;<br/>Mello, M. F..</p> <p>A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores.</p> <p>Artigo (2018)</p>                   | <p>O artigo enfatiza que transformar uma ideia em negócio num tempo em que ser empreendedor é quase imperativo requer muito mais do que visão de futuro e talento individual. As dificuldades e os desafios para jovens empreendedores fazem parte da realidade em que o mercado apresenta. Por isso, desenvolver os talentos individuais orientados ao empreendedorismo é uma missão que a educação empreendedora pode contribuir. O ensino do empreendedorismo deve ser expandido em escolas e universidades a fim de preparar os jovens para o ambiente de negócios. O jovem empreendedor deve ser um protagonista responsável e assim contribuir com o desenvolvimento da sua região e do seu país. O estudo teve como objetivo principal analisar o referencial teórico estudado e a partir disso propor uma série de características e habilidades que podem se originar da educação empreendedora visando a qualificação e preparação para jovens empreendedores terem sucesso em seus empreendimentos. Como resultado do estudo apresentou-se um compilado de características, habilidades e desenvolvimento de potencialidades que no contexto empreendedor são necessárias ao jovem empreendedor.</p> |
| <p>Silva, E.</p> <p>Multifuncionalidade, o novo perfil do funcionário do século XXI.</p> <p>Artigo (2018)</p>  | <p>O artigo apresenta que, para se conseguir um melhor desempenho dos seus resultados, é preciso que se tenha mais interesse pelos novos desafios e saber que é a capacidade de crescimento que garante um futuro profissional. Pois a força de uma carreira vem do indivíduo, que tem de ter a capacidade de desenvolver novas competências para estar em melhores condições de atender às contínuas exigências e desafios impostos pelo mercado. O autor enfatiza que não há como sobreviver sem acumular conhecimento, não há como acumular</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>conhecimento se não houver motivação e não há motivação se não tiver uma percepção de futuro. Sendo assim, afirma que para garantir a empregabilidade, se deve ser um profissional multifuncional.</p>   |
| <p>Shonkoff, J. P.</p> <p>Making developmental science accessible, usable, and a catalyst for innovation.</p> <p>Artigo (2018)</p>   | <p>O artigo apresenta que as fronteiras em rápida evolução da neurociência, da biologia molecular e da epigenética – combinadas com uma extensa investigação nas ciências comportamentais e sociais – estão a expandir dramaticamente a nossa compreensão de como as crianças se desenvolvem, como esse processo pode ser interrompido, como recuperá-lo quando for interrompido, e como evitar que ele saia dos trilhos em primeiro lugar. O primeiro passo para enfrentar este desafio é a necessidade de identificar os fatores mais importantes que afetam a variação individual na aprendizagem e no comportamento – uma tarefa que exige o reconhecimento da interação inextricável entre as influências ambientais e as predisposições genéticas. Com base nesta compreensão fundamental, o progresso rumo a resultados de vida substancialmente melhores para todas as crianças exigirá atenção a três objetivos: (1) tornar a ciência complexa compreensível e acessível para públicos estrategicamente direcionados; (2) tornar o conhecimento credível utilizável para educadores, outros profissionais, pais, decisores políticos e líderes cívicos; e (3) alavancar avanços contínuos na ciência para construir uma plataforma de P&amp;D que impulse a inovação em vários setores dentro de um ecossistema dinâmico. O autor enfatiza que as oportunidades para aproveitar conhecimentos científicos para catalisar novas ideias e testar novas ideias na prática e nas políticas são abundantes e crescentes, enquanto as barreiras ao progresso permanecem formidáveis. A hora de aproveitar as oportunidades e superar as barreiras é agora.</p> |
| <p>SEBRAE – MT<br/>SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MATO GROSSO</p> <p>Centro SEBRAE de Sustentabilidade.</p> <p>Sustentabilidade Econômica: como sua empresa pode ser mais lucrativa.</p> <p>Apostila (2017)</p> | <p>Só se pode falar em empresa sustentável se esta apresenta resultados financeiros positivos. Assim, além de se preocupar e cuidar do planeta (realizando ações de redução de consumo de água e energia, poluindo menos, entre outros exemplos) e da comunidade (implantando projetos sociais que auxiliem na geração de renda das pessoas no entorno de suas instalações, entre outros cuidados), ela também deve garantir que seus resultados em termos financeiros sejam positivos. Ou seja, a empresa precisa lucrar para poder permanecer no mercado. De nada adianta se preocupar apenas com as questões sociais e de meio ambiente (que são muito importantes); mas é preciso ter também, a todo o tempo, a preocupação com a adoção de um modelo de gestão sustentável como um todo; e as questões financeiras são imprescindíveis. Há três dimensões que precisam ser observadas em toda e qualquer tomada de decisão em uma empresa. Estas três dimensões – social, ambiental e econômica –, mais conhecidas como “o tripé da sustentabilidade” (ou por sua terminologia em inglês “<i>the triple bottom line</i>”), são consideradas o tripé de sustentação não apenas de</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | empresas, mas também de todo e qualquer tipo de organização e até mesmo de territórios.  |
| Malheiros, J.;<br>Padilha, B.<br><br>Can stigma become a resource? The mobilisation of aesthetic-corporal capital by female immigrant entrepreneurs from Brazil<br><br>Artigo (2015) | A proporção e a visibilidade das mulheres brasileiras – e, em particular, as imagens específicas do Brasil e dos brasileiros no imaginário português – têm contribuído para a construção de novas versões do estigma e dos estereótipos que as cercam. A partir dessa imagem estigmatizada, o artigo demonstra como as brasileiras empresárias do ramo da “beleza” reinterpretem e mobilizam essa imagem percebida como negativa, transformando-a em um valor agregado associado a uma cultura corporal “estética” brasileira. Essa ideia de estética “corporal” torna-se um recurso empresarial transformado em capital estético-corporal, componente-chave de negócios da beleza brasileira.   |
| Carvalho, C.; Abreu, N.<br><br>Estimulando funções executivas em sala de aula: o programa Heróis da Mente.<br><br>Artigo (2014)  | O artigo apresenta o Heróis da Mente, um programa curricular universal com o foco no desenvolvimento das Funções Executivas e que foi planejado para ser ensinado e instruído por professores de modo a estimular múltiplos domínios como memória, atenção, planejamento e autorregulação. O programa enfatiza o mundo lúdico infantil por meio da narrativa e das historinhas em quadrinhos dos Heróis da Mente, a fim de engajar o público infantil nas atividades e tarefas cognitivas de modo a desenvolver habilidades, tendo os heróis dos quadrinhos como modelos. Foram desenvolvidos personagens heróis para apoiar as crianças nessa jornada, oferecendo modelos e estratégias para exercitarem e aprenderem como se autorregulem, planejem e terem maior controle sobre suas ações e escolhas.                      |
| Kich, J. I. D. F.;<br>Pereira, M. F.<br><br>Pensamento Estratégico nas Organizações<br><br>Artigo (2014)   | O trabalho buscou analisar uma nova forma de pensar as estratégias organizacionais, por meio de uma discussão teórica sobre o termo “pensamento estratégico”, e o seu desenvolvimento nas organizações. Dentre os resultados da pesquisa, destaca-se que as características pragmáticas do planejamento estratégico parecem não ter mais espaço no atual mundo organizacional, esta ferramenta precisa estar interligada ao processo de pensamento estratégico para trazer resultados mais efetivos. Neste sentido, o desafio se apresenta em como as organizações podem desenvolver um planejamento estratégico que incentive o pensamento estratégico ao invés de miná-lo, assim como o desenvolvimento de ferramentas que fomentem a capacidade de pensar estrategicamente em funcionários de todos os níveis hierárquicos. |
| Serra, O.;<br>Garcia, N. P.<br><br>Home-based business owners in the aesthetics industry in Puerto Rico<br><br>Artigo (2014)   | A motivação para iniciar um negócio baseado em casa (HBB) na indústria da estética e o caminho para o sucesso de tal negócio em Porto Rico são explorados. Embora as motivações iniciais (controle de tempo e dinheiro) sejam semelhantes a outros HBBs, certas características distinguem um HBB na indústria da estética em Porto Rico. A indústria da estética é regulamentada pelo governo federal, e, portanto, uma imagem de qualidade é necessária  |



|  |   |
|--|---|
|  | para o sucesso. A indústria da estética exige educação e uma clientela preestabelecida para o início bem-sucedido de um HBB. Aqui cria-se o modelo Caminho de Desenvolvimento Empreendedor (EDP) para ilustrar o caminho para o sucesso de uma estética HBB.  |
| Goldman, E.; Cahill, T.; Filho, R. P.<br><br>Experiences that Develop the Ability to Think Strategically.<br><br>Artigo (2009) | A capacidade de pensar estrategicamente é um requisito de liderança admirado e procurado, mas sabe-se pouco sobre como ela se desenvolve. O objetivo do estudo foi identificar experiências específicas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de um indivíduo pensar estrategicamente. Identificou-se oito experiências de trabalho, incluindo diferentes tipos de projetos, processos e relacionamentos organizacionais, que contribuem para a capacidade de pensamento estratégico de um indivíduo. Também delineou-se características materiais específicas para cada experiência. Essas características indicam que são necessários tempo e foco consideráveis para desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente. As organizações podem implementar diversas estratégias para garantir que as experiências sejam tão eficazes quanto possível, tais como avaliar as diferenças de gênero entre as experiências e rever os processos de planejamento estratégico da organização para as características que melhor incentivam o pensamento estratégico. |
| Tavakoli, I.; Lawton, J.<br><br>Strategic thinking and knowledge management.<br><br>Artigo (2005)                              | O artigo discute brevemente a relação entre pensamento estratégico, planejamento estratégico e estratégia emergente e sugere que o pensamento estratégico precisa preceder ambos e é essencial para torná-los mais apropriados e eficazes. Acreditam que quanto maior for a soma total do pensamento estratégico e dos pensadores na organização, mais rápida e eficaz esta poderá responder e tirar partido da vasta gama de mudanças que ocorrem no ambiente de negócios. Sugerem que a gestão do conhecimento pode ter um papel significativo no aumento e melhoria do pensamento estratégico, extraindo tais experiências e <i>insights</i> de todas as partes da organização e disponibilizando-as para pontos de decisão e ação estratégica.  |

Fonte: elaborado pela autora

## 2.5 LIVROS FÍSICOS E ON-LINE

Além dos estudos já identificados anteriormente, selecionaram-se 14 livros físicos e/ou digitais que possuem aderência ao tema da dissertação, devidamente listados no Quadro 11A:

Quadro 11A – Livros aderentes ao tema da dissertação

| Autor(es), tipo e ano   | Título   |
|---|--|
| Dornelas, J.<br>Físico (2023)   | Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa |
| Lima, S. R.<br>Digital (2022)   | Hoje empregado, amanhã empreendedor: o passo a passo de sucesso na jornada empreendedora       |
| Lapolli, É. M. <i>et al.</i><br>Físico e digital (2021)                       | Comportamento empreendedor   |
| Machado, S. C. B.<br>Digital (2021)   | Empreendedorismo feminino, inovação e associativismo   |
| Franzoni, A. M. B.; Kracik, M. S.<br>Digital (2020)                           | Dimensões da capacidade empreendedora  |
| Silva, A. L. da (org.)<br>Físico e digital (2019)                             | Empreendedorismo: uma discussão de práticas brasileiras  |
| Pereira, M. F. L. <i>et al.</i><br>Digital (2018)                             | Gestão de negócios em estética   |
| Lapolli, É. M. <i>et al.</i><br>Físico (2018)                                 | Transformando sonhos em realidade: a capacidade empreendedora como desafio para o sucesso      |
| Sampaio, M.<br>Digital (2017)   | Atitude empreendedora: descubra com Alice seu país das maravilhas                              |
| Diehl, B. V. B.; Vilas Boas, A.<br>Digital (2015)                             | Elas empreendedoras  |
| Silva, K. M. D.;<br>Santos, M. R. D.;<br>Oliveira, P. U. D.<br>Digital (2014) | Estética e sociedade   |
| Santos, M. R. dos;<br>Oliveira, P. U. de<br>Digital (2015)                    | Serviços de estética? Princípios de administração e organização                                |
| Boog, G. G.;<br>Boog, M.<br>Físico (2015)                                     | Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias                                  |
| Chiavenato, I.<br>Físico (2009)   | Iniciação à administração geral  |

Fonte: elaborado pela autora

## 2.6 ARTIGOS MENCIONADOS NOS DOCUMENTOS SELECIONADOS NA REVISÃO INTEGRATIVA

Buscou-se por outros estudos nas referências das pesquisas selecionadas por meio da revisão integrativa, com o objetivo de encontrar diferentes artigos relevantes citados pelos respectivos autores e assim enriquecer ainda mais a dissertação. Os nove artigos encontrados estão apresentados no Quadro 12A.

Quadro 12A – Autores relevantes na revisão integrativa

| <b>Autor(es) e ano</b>                                | <b>Título</b>  |
|---|--|
| Sandeep, S.;<br>Bahadur, S. R.;<br>Sandeep, O. (2023) | Assessing underlying factors of entrepreneurial intention among young Saudis   |
| Liao, Y.;<br>Nguyen, V. H. A.;<br>Caputo, A. (2022)   | Unveiling the role of entrepreneurial knowledge and cognition as antecedents of entrepreneurial intention: a meta-analytic study                                 |
| Liao, Y.;<br>Nguyen, V. H. A.;<br>Chi, H. (2022)      | Unraveling the direct and indirect effects of entrepreneurial education and mindset on entrepreneurial intention: the moderating role of entrepreneurial passion |
| Fazal, S. A. <i>et al.</i> (2022a)                    | Entrepreneurial motivation, competency and micro-enterprise sustainability performance: evidence from an emerging economy  |
| Hartmann, S. <i>et al.</i> (2022)                     | Psychological resilience of entrepreneurs: a review and agenda for future research   |
| Aftab, J. <i>et al.</i> (2022)                        | Entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, innovation, and performances in SMEs of Pakistan: moderating role of social ties                      |
| Fazal, S. A. <i>et al.</i> (2022b)                    | Entrepreneurs' competencies and competitive advantages: a study on Malaysian microenterprises  |
| Blignaut, A.;<br>Botha, M. (2022)                     | A conceptual competencies-based framework to enhance the innovation capacity of Fourth Industrial Revolution entrepreneurs                                       |
| Yusuff, Y. Z. <i>et al.</i> (2022)                    | Entrepreneurial competencies and women's business performance in Malaysia  |

Fonte: elaborado pela autora

As pesquisas selecionadas e coletadas foram avaliadas em consonância com o tema da presente dissertação. Suas contribuições basilares estão explicitadas no desenvolvimento teórico deste estudo.

O Quadro 13A apresenta o total de resultados referentes à busca bibliográfica realizada na revisão sistemática integrativa da literatura – os estudos pré-selecionados e os estudos selecionados, a serem utilizados nesta dissertação.

Quadro 13A – Estudos pré-selecionados e selecionados e suas respectivas fontes

| Origem/fonte  |  | Número de estudos pré-selecionados | Número de estudos selecionados |
|---|--|------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Revisão sistemática da literatura</b>  |  |                                    |                                |
| Base de dados <i>Scopus</i>   |  | 216                                | 48                             |
| <b>Outras fontes</b>  |  |                                    |                                |
| Referências das pré-seleções na base de dados <i>Scopus</i> – autores em evidência na revisão integrativa |  | 71                                 | 9                              |
| Referências Google Acadêmico  |  | 25                                 | 17                             |
| Referências CAPES   |  | 34                                 | 8                              |
| Bases de teses e dissertações   | Banco de teses e dissertações do PPGEGC            | 17                                 | 17                             |
|   | Catálogo de teses e dissertações da CAPES          | 5                                  | 2                              |
| Livros  | PPGEGC/ CoMovI                                     | 4                                  | 3                              |
|   | Livros em geral, relevantes à temática de pesquisa | 21                                 | 14                             |
| <b>Total</b>  |  | <b>389</b>                         | <b>118</b>                     |

Fonte: elaborado pela autora

Com a identificação e a seleção dos estudos, foi possível elaborar a revisão da literatura (capítulo 2), produzindo a fundamentação teórica necessária para a realização desta pesquisa. Suas contribuições basilares estão relatadas na fundamentação teórica desta dissertação, demonstrada na revisão da literatura.

## REFERÊNCIAS

BREVIDELLI, M. M.; DOMENICO, E. B. de. **Trabalho de conclusão de curso**: guia prático para docentes e alunos da área da saúde. 2. ed. São Paulo: látria, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

EIME, R. M. *et al.* A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, Sine loco: [S. l.],v. 10, n. 98, p. 34-45, 2013. Disponível em: <http://www.ijbnpa.org/content/10/1/98>. Acesso em: 3 ago. 2023.

ELSEVIER. Scopus content. **Elsevier**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>. Acesso em: 3 out. 2022.

FERNANDES, K. F. Gestão por competências: o que é, importância e como implantar definitivamente na sua organização. **Twygo**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-por-competencias/>. Acesso em: 3 jun. 2023.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as ciências do movimento humano. **Movimento**, Sine loco: [S. l.],n. 20, p. 395-411, 2014.

GRUPO ÂNIMA EDUCAÇÃO. **Manual de revisão bibliográfica sistemática integrativa**: a pesquisa baseada em evidências. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014.

JACSÓ, P. Metadata mega mess in Google Scholar. **Online Information Review**, Sine loco: [S. l.],v. 34, n. 1, p. 175-191, 2010.

MENDES, K. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto**: Enfermagem, Sine loco: [S. l.],v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>.

SAMPAIO, M. **Atitude empreendedora**: descubra com Alice seu país das maravilhas. São Paulo: Senac, 2017. 284 p.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, Sine loco: [S. l.],n. 11, p. 83-89, 2007.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Sine loco: [S. l.],v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

## APÊNDICE B

### Formulário – Aplicação da Técnica Bola de Neve

03/07/2023, 18:58

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

# COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

Prezado(a) Participante, bem-vindo(a) à pesquisa sobre Competências Empreendedoras!

Você foi indicado(a) por ser uma referência na área de Saúde Estética e está sendo convidado(a) para contribuir com a pesquisa "Competências Empreendedoras Emergentes: o caso de profissionais da saúde estética".

Meu nome é Patricia Gesser da Costa, sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC) Qualis Capes 7, e sou a responsável por esta pesquisa.

Para tanto, solicito a gentileza de preencher este questionário de maneira objetiva e individual. Será mantido o sigilo de todas as suas informações, de modo que seu anonimato está garantido.

Enquanto participante deste estudo, saiba que:

1. Você pode decidir não fazer parte deste estudo, selecionando a segunda opção abaixo: "Eu não aceito os termos de consentimento e não desejo participar" ou pode desistir do estudo a qualquer momento se desejar.
2. A sua identidade será mantida anônima durante todo o processo, conforme Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da Resolução N° 466/2012.
3. Os dados serão mantidos protegidos pelo uso exclusivo da pesquisadora.
4. Ao selecionar a primeira opção abaixo "Aceito participar neste estudo", você concorda que entende a natureza do estudo, que permite ser participante voluntário e sabe que a sua identidade será mantida anônima.

Em caso de dúvidas poderá entrar em contato comigo, por meio do e-mail [patygess@gmail.com](mailto:patygess@gmail.com) ou pelo telefone / whatsapp (48) 99948-0107.

Agradeço desde já por sua contribuição e fico à disposição.

Patricia Gesser da Costa  
Mestranda PPGEGC/UFSC  
Qualis Capes 7

03/07/2023, 18:58

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail \*

---

2. \*  
Você aceita os termos de consentimento para participar neste estudo?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, eu aceito participar neste estudo.

Não, eu não aceito participar neste estudo.

3. \*

Seu nome

---

4. Idade \*

---

5. Com qual gênero você se identifica? \*

---

03/07/2023, 18:58

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

## 6. Formação acadêmica \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Superior completo em área da saúde
- Pós-graduação / especialização completa em áreas da saúde estética
- Pós-graduação / especialização incompleta em áreas da saúde estética
- Mestrado completo
- Mestrado incompleto
- Doutorado completo
- Doutorado incompleto
- Nenhuma das anteriores

## 7. Em qual área da saúde você é formado (a)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Enfermagem
- Biomedicina
- Odontologia
- Fisioterapia
- Biologia
- Farmácia
- Nenhuma das anteriores

## 8. Função profissional atual: \*

---

## 9. Tempo na função atual: \*

---



03/07/2023, 18:58

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

10. Quantos anos tem a empresa? \*

---

11. Quantidade de colaboradores: \*

---

12. Ramo principal da empresa: \*

---

13. Por gentileza, indique aqui um (a) profissional em saúde que atue e empreenda \*  
na estética e os contatos do (a) mesmo (a):

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE C

### Pesquisa de Campo 1 - Questionário para Autoavaliação de Perfil Empreendedor

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

## COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

Prezado(a) Participante, bem-vindo(a) ao Questionário de Autoavaliação de Perfil Empreendedor para Profissionais da Saúde Estética.

Você foi selecionado e aceitou participar deste estudo. Para tanto, solicito a gentileza de preencher este questionário de maneira objetiva e individual. Será mantido o sigilo de todas as suas informações, de modo que seu anonimato está garantido.

Enquanto participante deste estudo, saiba que:

1. Você pode decidir não fazer parte deste estudo, selecionando a segunda opção abaixo: "Eu não aceito os termos de consentimento e não desejo participar" ou pode desistir do estudo a qualquer momento se desejar.
2. A sua identidade será mantida anônima durante todo o processo, conforme Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da Resolução N° 466/2012.
3. Os dados serão mantidos protegidos pelo uso exclusivo da pesquisadora.
4. Ao selecionar a primeira opção abaixo "Aceito participar neste estudo", você concorda que entende a natureza do estudo, que permite ser participante voluntário e sabe que a sua identidade será mantida anônima.

Em caso de dúvidas poderá entrar em contato comigo, por meio do e-mail patygeess@gmail.com ou pelo telefone / whatsapp (48) 99948-0107.

Agradeço desde já por sua contribuição e fico à disposição.

Patricia Gesser da Costa  
Mestranda PPGEHC/UFSC  
Qualis Capes 7

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

1. E-mail \*

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

2. \*

Você aceita os termos de consentimento para participar neste estudo?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, eu aceito participar neste estudo.
- Não, eu não aceito participar neste estudo.

3. Em qual região do Brasil você se situa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Norte
- Nordeste
- Centro-oeste
- Sudeste
- Sul

4. \*

Seu nome

---

5. Celular (Whatsapp) com DDD: \*

---

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

## 6. Qual sua profissão na área da Saúde Estética? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Enfermeiro (a) Esteta
- Odontólogo (a) Esteta
- Fisioterapeuta Dermatofuncional
- Biólogo (a) Esteta
- Biomédico (a) Esteta
- Farmacêutico (a) Esteta

## Autoavaliação de Perfil Empreendedor

Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das situações a seguir, sendo 1 para uma ação/reação que você raramente apresenta e 5 para uma ação/reação muito utilizada por você.

## 7. Busco criar e desenvolver novos métodos de trabalho e oportunidades de produtos e serviços. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]
- Discordo parcialmente [2]
- Não concordo, nem discordo [3]
- Concordo parcialmente [4]
- Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

8. Costumo avaliar os riscos de minhas ações por meio de informações que colete. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

9. Calculo os riscos de minhas ações quando necessário. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

10. Sempre cumpro os prazos determinados pela empresa, costumando satisfazer os interesses da empresa e dos clientes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

11. Costumo definir estratégias para o crescimento e expansão dos resultados, alinhadas à missão e políticas da empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

12. Ajo para transpor obstáculos quando eles se apresentam e não desisto dos meus objetivos em situações desfavoráveis, me considerando responsável, cumprindo com meus acordos independente da forma que eles sejam feitos (formal ou informalmente). \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

13. Procuro adequar meus protocolos de atendimentos com os requisitos que as normas e os clientes estabelecem. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

14. Busco sempre satisfazer os interesses da empresa e dos clientes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

15. Vou atrás de informações confiáveis para realizar uma tarefa, investigando novos processos e consultando especialistas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

16. Defino minhas próprias metas, independente do proposto pela empresa, meus atendimentos são regidos por protocolos e costumo analisar diariamente meu desempenho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

17. Busco elaborar planos com tarefas e prazos bem definidos, revisando sempre meu planejamento e o adaptando com base nos relatórios e informações da empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

18. Costumo influenciar outras pessoas para serem parceiras em meus projetos e viabilizarem recursos, fortalecendo minha rede de relacionamentos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

#### Autoavaliação de Perfil Empreendedor

Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das situações a seguir, sendo 1 para uma ação/reação que você raramente apresenta e 5 para uma ação/reação muito utilizada por você.



03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

19. Tenho potencial para realizar meus sonhos, metas e objetivos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

20. Compartilho minhas experiências, sejam elas bem sucedidas ou não, com as demais pessoas de meu trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

21. Tenho facilidade de trabalhar em equipe, mesmo em relações que vão de encontro aos meus valores e/ou crenças. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

22. Minha presença na equipe de trabalho melhora e fortalece o ambiente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

23. Ao dar feedback para outras pessoas, procuro verificar, por meio dos comportamentos, se a mensagem foi passada de forma clara e se foi compreendida. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

24. Procuro propor novas ideias e pontos de vista sobre produtos e serviços na empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

25. Quando realizo o meu trabalho, busco definir quais são os benefícios que irão gerar para os clientes e para a empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

26. Utilizo habilidades "especializadas" e experiência para desenvolver minhas atividades. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

27. Busco planejar as minhas atividades diárias, analisando a urgência e o cumprimento dos prazos de entrega. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

**Autoavaliação de Perfil Empreendedor**

Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das situações a seguir, sendo 1 para uma ação/reação que você raramente apresenta e 5 para uma ação/reação muito utilizada por você.

28. Em uma situação de conflito, procuro a conciliação por meio de uma solução benéfica a todas as pessoas envolvidas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

29. Negócio, sempre que necessário, com a equipe, na busca de uma melhor situação para atingir os objetivos estabelecidos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

09/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

30. Sou responsável pelo meu desenvolvimento pessoal e profissional e me motivo para atingir meus objetivos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

31. Tenho capacidade de recuperação e adaptação diante das adversidades. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

32. Possuo capacidade de organização e estruturação dos meus pensamentos para obter conclusões ou resolver problemas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

33. Posso habilidade de organizar os objetivos da minha empresa, planejar e delegar tarefas quando necessário. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

34. Sou uma pessoa atenta às oportunidades para propor novas ideias e alternativas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

#### Autoavaliação de Perfil Empreendedor

Atribua à sua pessoa uma nota de 1 a 5 para cada uma das situações a seguir, sendo 1 para uma ação/reação que você raramente apresenta e 5 para uma ação/reação muito utilizada por você.

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

35. Defino as metas e ações para o desenvolvimento da empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

36. Sou flexível e abraço desafios diante de contratemplos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

37. Tenho disposição para lidar no meu dia a dia com contradições, equívocos e indecisões. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

38. Busco alcançar meus objetivos e ser uma pessoa reconhecida por suas conquistas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

39. Atuo junto a minha equipe de forma colaborativa do início ao fim dos processos para o alcance dos objetivos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

40. Tenho dedicação às minhas atividades profissionais e me comprometo com a equipe. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]



03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

41. Tenho a capacidade de me adaptar às novas situações e às necessidades do mercado em que trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

42. Posso a habilidade de ter controle para definir minhas rotinas com responsabilidade, garantindo qualidade e prazos pré-determinados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

43. Estou à disposição para colaborar em outras atividades na empresa, além das que possuo e também com outras pessoas da equipe. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

03/07/2023, 19:14

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES: o caso de profissionais da saúde estética

44. Executo ações no meu dia a dia, tomo decisões antecipadamente às situações previstas e me sinto uma pessoa preparada para lidar com elas. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

45. Tenho facilidade em compreender e aceitar as opiniões e ideias de outras pessoas. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente [1]  
 Discordo parcialmente [2]  
 Não concordo, nem discordo [3]  
 Concordo parcialmente [4]  
 Concordo totalmente [5]

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE D

### Pesquisa de Campo 2 – Entrevista Semiestruturada

| COMPETÊNCIAS<br>EMPREENDEDORAS<br>EMERGENTES<br>RELACIONADAS  | QUESTÕES   |
|---|--|
| INTELIGÊNCIA<br>SOCIAL/EMOCIONAL  | 1. Descreva uma situação em que você teve que agir para que as relações de trabalho em sua equipe se desenvolvessem.   |
| MEMÓRIA ANALÍTICA/<br>PENSAMENTO ANALÍTICO E<br>ESTRATÉGICO/RESOLUÇÃO<br>DE PROBLEMAS<br>COMPLEXOS/GESTÃO DE<br>CONFLITOS | 2. Quando você precisa solucionar algum problema, como procede? Como você analisa a situação para agir?  |
| CORAGEM   | 3. Fale sobre uma situação que você vivenciou que, mesmo com sentimento de medo você foi adiante e ultrapassou a dificuldade.  |
| MULTIFUNCIONALIDADE   | 4. Com relação a sua atividade ou ao seu negócio, relate uma situação em que você teve de atuar em diferentes funções.   |
| VISÃO ESTRATÉGICA E<br>SISTÊMICA  | 5. Relate como você age em relação a definir metas e objetivos, conhecendo os desafios existentes na empresa e no mercado da saúde estética.                           |
| AUTOEFICIÊNCIA E<br>DINAMISMO   | 6. Relate como você faz para organizar e executar as diversas tarefas que existe no dia a dia para atingir metas.  |
| ORIENTAÇÃO PARA<br>RESULTADOS   | 7. Descreva como você faz para atingir seus objetivos, pensando em impulsionar o crescimento da sua equipe e do negócio como um todo.                                  |
| SUSTENTABILIDADE  | 8. Como você enxerga o futuro na área em saúde estética? Você age pensando nas futuras gerações? Se sim, descreva o que você faz.                                      |
| CAPACIDADE DE<br>APRENDIZAGEM<br>/CONHECIMENTOS<br>TÉCNICOS,<br>METODOLÓGICOS E DE<br>TECNOLOGIA                          | 9. Você é uma pessoa curiosa? (Se sim, descreva uma situação em que você teve uma curiosidade e como lidou com ela). Como você se prepara para as mudanças de mercado? |
| SENSIBILIDADE   | 10. Como você percebe as necessidades de sua equipe de trabalho e clientes/pacientes que atende? Como ocorre a sua interação com cada um?                              |
| TOLERÂNCIA E<br>AMBIGUIDADE E INCERTEZA   | 11. Como você lida com a questão da ambiguidade, da multiplicidade de interpretações existente no mercado de saúde estética?   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| PRAGMATISMO                       | 12. Você se considera uma pessoa prática? Relate uma situação que você, diante de um problema foi prático (a) e objetivo (a).   |
| COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS | 13. Você costuma compartilhar os conhecimentos que possui com sua equipe de trabalho? (Se sim, relate como ocorre esse compartilhamento).   |
| MENTE ABERTA                      | 14. Você se considera um profissional tradicional ou inovador? Você gosta de sair de sua zona de conforto? Se sim, relate uma situação que você saiu da zona de conforto para inovar ou melhorar algum procedimento).   |
| COMUNICAÇÃO EM REDE               | 15. Com relação à divulgação do serviço em saúde estética, como ocorre? Quais os canais de vendas que você utiliza?   |
| ALTA PERFORMANCE                  | 16. Como você se percebe como profissional? Você assume mais responsabilidades que os demais? Realiza e conclui sua função com êxito? Procura se desenvolver tanto no pessoal, profissional e também colaborando com o desenvolvimento da empresa? (Se sim, descreva como). |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dornelas (2023); Lapolli (2022); Borges (2022); Baron e Shane (2007); Man e Lau (2000); Sexton e Bowman (1985).

## ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Tecnológico - CTC  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia  
do Conhecimento  
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia –  
CoMovi



### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Prezado(a) participante, você está sendo convidado(a) para contribuir com a pesquisa “**Competências Empreendedoras Emergentes: o caso de profissionais da saúde estética**”, realizada pela mestrandia Patricia Gesser da Costa, sob a orientação da Professora Édis Mafra Lapolli, Dra. do Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC), com base na Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012 que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Você foi selecionado (a) e sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir sobre a sua participação. Embora sua contribuição seja muito importante para a realização deste estudo, uma possível recusa em participar ou desistência em qualquer tempo não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com o Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovi - UFSC/CNPq.

O objetivo deste estudo é propor um estudo de competências empreendedoras emergentes presentes em profissionais da saúde estética. As informações obtidas durante a análise dos dados, envolvendo o texto transcrito, correspondente ao registro sonoro/audiovisual de cada entrevista, será submetido ao respectivo autor entrevistado para sua apreciação e possível correção ou alteração do conteúdo. Você somente será identificado, com a citação do seu nome, caso concorde com a sua identificação. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso à totalidade dos dados. Esse aspecto se chama confidencialidade e garante que apenas os pesquisadores do projeto, os quais se comprometem com o dever de sigilo terão acesso aos seus dados e não farão uso dessas informações para outras finalidades não relacionadas com a pesquisa científica, conforme preconizado pela mencionada Resolução número 510 de 2016, onde se definem os projetos de Ciências Humanas e Sociais como aqueles que “se voltam para o conhecimento, compreensão das condições, existência, vivência e saberes das pessoas e dos grupos, em suas relações sociais, institucionais, seus valores culturais, suas ordenações históricas e

políticas e suas formas de subjetividade e comunicação, de forma direta ou indireta, incluindo modalidades de pesquisa que envolvem intervenção”, sendo esses projetos avaliados pelo sistema CEP/CONEP à luz da referida resolução.

Também, em relação aos aspectos éticos, esta pesquisa segue o rito do rigor científico e as premissas éticas, em conformidade com a Resolução 466/2012/CNS, que pondera sobre o respeito pela dignidade humana e pela proteção necessária aos participantes das pesquisas científicas que envolve seres humanos. Nessa abrangência, considera-se o desenvolvimento científico e tecnológico como o resultado do engajamento ético e do rigor científico, simultaneamente com a credibilidade científica e o reconhecimento social por suas descobertas, proporcionando bem-estar e qualidade de vida ao ser humano, para as presentes e futuras gerações.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento, se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da Resolução N° 466/2012 que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Haverá acompanhamento com assistência a você, participante da pesquisa, contudo, em caso de dúvidas poderá entrar em contato com o responsável do estudo pelo e-mail patygess@gmail.com ou pelo telefone / *whatsapp* (48) 99948-0107, com Patricia Gesser da Costa, 24 horas por dia, sete dias na semana.

Desde já expresso minha gratidão pela sua contribuição para o aprimoramento acadêmico e alcance do objetivo desta pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para meu esclarecimento e opto por livre e espontânea vontade a participar da pesquisa, compreendo os meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar do estudo e em ceder meus dados para o banco de dados da equipe de pesquisadores. Permito que os pesquisadores obtenham registro audiovisual como fotografias, filmagens e/ou gravações de áudio da minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional.

Compreendo que os resultados deste estudo poderão ser publicados em periódicos científicos e/ou apresentados em congressos e que as informações obtidas relacionadas à minha pessoa podem ser publicadas em aulas, congressos, eventos científicos, palestras, livros ou periódicos científicos, preservando o anonimato.

Compreendo sobre o que, como e por que esse estudo está sendo feito, e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, tendo sido convidado(a) a

participar dessa pesquisa, ou meu representante legal, pela pesquisadora responsável ou pessoa por ela delegada, recebendo uma cópia deste documento de consentimento (TCLE).

---

Nome

Assinatura

---

Local

/ /  
Data

---

Patricia Gesser da Costa

Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovl  
UFSC/CNPq e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia  
do Conhecimento (PPGEGC) – CAPES Qualis 7

E-mail: patygess@gmail.com

Fone: (48) 99948-0107

## ANEXO B – RESOLUÇÕES DOS CONSELHOS FEDERAIS DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE PARA ATUAÇÃO EM SAÚDE ESTÉTICA

O Quadro 1B apresenta as Resoluções referentes ao Conselho Federal em Farmácia – CFF quanto à atuação do farmacêutico esteta.

**Quadro 1B:** Regulamentação do Conselho Federal em Farmácia quanto à atuação em Saúde Estética

| Resolução                            | Descrição  |
|--------------------------------------|--|
| Resolução/CFF nº 616/15              | Define os requisitos técnicos para o exercício do farmacêutico no âmbito da saúde estética, ampliando o rol das técnicas de natureza estética e recursos terapêuticos utilizados pelo farmacêutico em estabelecimentos de saúde estética.  |
| Resolução/CFF nº 645/17              | O farmacêutico é capacitado para exercer a saúde estética desde que preencha um dos seguintes requisitos: I. ser egresso de programa de pós-graduação lato sensu reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC), na área de saúde estética; II. ser egresso de curso livre de formação profissional em saúde estética reconhecido pelo Conselho Federal de Farmácia (CFF), de acordo com os referenciais mínimos definidos em nota técnica específica, disponível no sítio eletrônico do CFF.   |
| Resoluções/CFF nº 616/15 e nº 645/17 | Regulam a atuação do farmacêutico na saúde estética, permitindo a realização de procedimentos minimamente invasivos e injetáveis e elencam as seguintes técnicas ou recursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Toxina botulínica;</li> <li>❖ Carboxiterapia;</li> <li>❖ Preenchimento dérmicos;</li> <li>❖ Criolipólise;</li> <li>❖ Fios liftings de autosustentação;</li> <li>❖ Intradermoterapia e mesoterapia;</li> <li>❖ Laserterapia ablativa;</li> <li>❖ Agulhamento e microagulhamento estético.</li> </ul> <p>O CFF (2023) ressalta que o farmacêutico poderá usar essas técnicas tanto na estética facial quanto na corporal. Outro fato é que, nomes de várias técnicas a título de marketing ou questões comerciais, sempre surgem na estética, mas o que o profissional, deve verificar é quais são os recursos e substâncias que estão sendo utilizados para a execução da técnica e se atende ao disposto nas resoluções vigentes.</p> |
| Resolução/CFF nº 724/22              | Código de Ética da Profissão Farmacêutica. Legislação sanitária utilizada para clínicas e consultórios na área de estética: Portaria do MS: 3523/98 RDC Anvisa: 09/2003; RDC 50/2002; RDC 222/2018; RDC 67/2007. Define os requisitos técnicos para o exercício do farmacêutico no âmbito da saúde estética, ampliando o rol das técnicas de natureza estética e recursos terapêuticos utilizados pelo farmacêutico em estabelecimentos de saúde estética.   |

Fonte: CFF (2023).



No que tange a atuação dos farmacêuticos na área de saúde estética, segundo o CFF (2023), o profissional pode atuar na saúde estética “desde que não haja a prática de intervenções de cirurgia plástica ou invasivas que atinjam órgãos internos”, bem como “vedando-se qualquer outro ato, separado ou em conjunto, que seja considerado pela legislação ou literatura especializada como invasivo cirúrgico”. O CFF cita ainda o Decreto Federal nº 20.931/32, com força de lei, nos seguintes termos:

Art. 24 Os institutos hospitalares de qualquer natureza, públicos ou particulares, os laboratórios de análises e pesquisas clínicas, os laboratórios de soros, vacinas e outros produtos biológicos, os gabinetes de raios X e os institutos de psicoterapia, fisioterapia e ortopedia, e os estabelecimentos de duchas ou banhos medicinais, só poderão funcionar sob responsabilidade e direção técnica de médicos ou farmacêuticos, nos casos compatíveis com esta profissão, sendo indispensável para o seu funcionamento, licença da autoridade sanitária.

Art. 25 Os institutos de beleza, sem direção médica, limitar-se-ão aos serviços compatíveis com sua finalidade, sendo terminantemente proibida aos que neles trabalham a prática de intervenções de cirurgia plástica, por mais rudimentares que sejam, bem como a aplicação de agentes fisioterápicos e a prescrição de medicamentos.

Para o CFF (2023), caso o farmacêutico opte por empreender em um consultório de estética no mesmo local de um salão de beleza, este deve ser formalizado com a sua documentação própria, visto que as atividades são diferentes daquelas que são exercidas no salão, tais como escovação dos cabelos, manicure, pedicure, depilação, dentre outros. O consultório de estética pode estar localizado dentro de um salão de beleza, desde que licenciado especificamente para esta finalidade, com inscrição municipal própria. É necessário esclarecer que consultório e clínica são estabelecimentos diferentes, pois possuem características diferentes.

A clínica possui espaço para atendimento concomitante de vários profissionais, inclusive de outras especialidades, e vários ambientes são de uso comum e não necessariamente concomitante. Já no caso do consultório, as atividades se resumem àquele único espaço físico. Ainda que seja um consultório, o local deve ser planejado de modo que a estrutura física seja adequada para o atendimento. É importante valorizar a organização do ambiente, a escolha dos móveis, dos equipamentos com superfícies de fácil limpeza e higienização, evitando o emprego de materiais

permeáveis e separando um local adequado para o armazenamento de produtos e insumos utilizados, conforme as boas práticas de armazenagem.

As resoluções do CFF que regulamentam o atendimento farmacêutico domiciliar não preveem a execução de técnicas e recursos de natureza estética. Esse tipo de atendimento não é legalizado. A prestação de serviços de estética deve ser realizada em estabelecimento regularizado e licenciado. Além disso, devem ser observados os cuidados com relação ao ambiente de trabalho, equipamentos, descarte de resíduos, biossegurança, armazenagem de produtos, dentre outros. Os procedimentos realizados pelo farmacêutico esteta, mesmo que não invasivos, exigem local adequado e devidamente licenciado pela Vigilância Sanitária.

O estabelecimento de estética deve ser planejado, possuir projeto arquitetônico aprovado e que leve em consideração as normas e práticas de biossegurança, trazendo bem-estar para os seus funcionários e clientes. É de responsabilidade do farmacêutico esteta assegurar que o estabelecimento esteja legalmente constituído e autorizado a desempenhar as atividades junto ao Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS), atendendo a todas as normas sanitárias vigentes para estabelecimentos de saúde estética.

Já para atuação em saúde estética nas dependências de farmácias e drogarias, o CFF (2023) corrobora que, em 2009, a Anvisa estabeleceu quais são os serviços farmacêuticos permitidos em farmácias e drogarias, a partir da publicação da RDC nº 44/09 que dispõe sobre Boas Práticas Farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em farmácias e drogarias. Sanitariamente, é a RDC nº 44/09 que regulamenta os serviços farmacêuticos, dentro das Boas Práticas de Farmácias, portanto para fins sanitários, em farmácias e drogarias só poderão ser prestados os serviços farmacêuticos previstos na RDC 44/2009. Ficando assim impossibilitada a realização de qualquer serviço de natureza estética.

Já para o Conselho Federal de Enfermagem – COFEN (2023), o enfermeiro deve cumprir os seguintes quesitos para atuação na saúde estética, segundo Resolução COFEN N° 626/2020, discriminada no Quadro 2B:

**Quadro 2B:** Resolução COFEN N° 626/2020

|           |  |
|-----------|--|
| Artigo 1° | Aprovar a normatização da atuação do Enfermeiro na área de Estética, podendo, para tanto, nos procedimentos de estética previstos no parágrafo único deste artigo: |
|-----------|--|

|              |  |
|--------------|--|
|              | <p>a) Realizar a consulta de enfermagem, anamnese e estabelecer o tratamento mais adequado à pessoa;</p> <p>b) Prescrever os cuidados domiciliares e orientações para o autocuidado aos pacientes submetidos aos procedimentos estéticos;</p> <p>c) Registrar em prontuário todas as ocorrências e dados referentes ao procedimento;</p> <p>d) Realizar processo de seleção de compra de materiais para uso estético, na instituição de saúde;</p> <p>e) Estabelecer protocolos dos procedimentos estéticos;</p> <p>f) Manter-se atualizado por meio de treinamentos, cursos específicos, capacitação, entre outros.</p> |
| Parágrafo 1º | <p>O Enfermeiro habilitado, nos termos do art. 4º da Resolução Cofen nº 529/2016, poderá realizar os seguintes procedimentos na área da estética:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Carboxiterapia;</li> <li>– Cosméticos;</li> <li>– Cosmecêuticos;</li> <li>– Dermo pigmentação;</li> <li>– Drenagem linfática;</li> <li>– Eletroterapia/Eletrotermofototerapia;</li> <li>– Terapia Combinada de ultrassom e Micro Correntes;</li> <li>– Micro pigmentação;</li> <li>– Ultrassom Cavitação;</li> <li>– Vacuoterapia.</li> </ul>   |
| Parágrafo 2  | <p>Realizar as demais atividades de Enfermagem estética não relacionadas à prática de atos médicos previstos na Lei 12.842/2013.</p>   |

Fonte: COFEN (2023)

No que tange os fisioterapeutas, os resultados do estudo de Pereira (2021) demonstram a necessidade de atualizações no currículo dos cursos de graduação em Fisioterapia, para que possam atender às novas necessidades do sistema de saúde do Brasil. A legislação brasileira aponta as competências e habilidades a serem desenvolvidas no egresso de cursos de fisioterapia e, por isso, cabe às instituições de educação superior adaptarem seus currículos para atender o que elenca a legislação. Tais habilidades estão em transformação buscando o desenvolvimento de características psicossociais e socioafetivas, além do conhecimento técnico. A oferta da disciplina dermatofuncional vem crescendo, principalmente na rede privada, e são distribuídas em todo país, tendo um maior índice de propagação na região sudeste, concentradas nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Para o Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional– COFFITO (2023), via RESOLUÇÃO N°. 394/2011 – Disciplina a Especialidade Profissional de Fisioterapia Dermatofuncional e dá outras providências. o fisioterapeuta que atua na

área de saúde estética, chamado de fisioterapeuta dermatofuncional deve ser regulamentado ao que segue, conforme Quadro 3B:

**Quadro 3B:** Resolução COFFITO N°. 394/2011

|         |  |
|---------|--|
| Art. 1º | Disciplinar a atividade do Fisioterapeuta no exercício da Especialidade Profissional em Fisioterapia Dermatofuncional.   |
| Art. 2º | Para efeito de registro, o título concedido ao profissional Fisioterapeuta será de Especialista Profissional em Fisioterapia Dermatofuncional;   |
| Art. 3º | <p>Para o exercício da Especialidade Profissional de Fisioterapia Dermatofuncional é necessário o domínio das seguintes Grandes Áreas de Competência:</p> <p>I – Realizar consulta fisioterapêutica, anamnese, solicitar e realizar interconsulta e encaminhamento;</p> <p>II – Realizar avaliação física e cinésiofuncional específica do cliente/paciente/usuário dermatofuncional;</p> <p>III – Solicitar, aplicar e interpretar escalas, questionários e testes funcionais;</p> <p>IV – Solicitar, realizar e interpretar exames complementares;</p> <p>V – Determinar diagnóstico e prognóstico fisioterapêutico;</p> <p>VI – Planejar e executar medidas de prevenção e redução de risco;</p> <p>VII – Prescrever e executar recursos terapêuticos manuais;</p> <p>VIII – Prescrever, confeccionar, gerenciar órteses, próteses e tecnologia assistiva;</p> <p>XIX – Aplicar métodos, técnicas e recursos terapêuticos manuais;</p> <p>X – Utilizar recursos de ação isolada ou concomitante de agente cinésio-mecano-terapêutico, massoterapêutico, termoterapêutico, crioterapêutico, fototerapêutico, eletroterapêutico, sonidoterapêutico, aeroterapêuticos entre outros;</p> <p>XI – Aplicar medidas de controle de infecção hospitalar;</p> <p>XII – Realizar posicionamento no leito, sedestação, ortostatismo, deambulação, orientar e facilitar a funcionalidade do cliente/paciente/usuário;</p> <p>XIII – Prevenir, promover e realizar a recuperação do sistema tegumentar no que se refere aos distúrbios endócrino, metabólico, dermatológico, linfático, circulatório, osteomioarticular e neurológico como as disfunções de queimaduras, hanseníase, dermatoses, psoríase, vitiligo, piodermites, acne, cicatrizes aderentes, cicatrizes hipertróficas, cicatrizes queloidianas, cicatrizes deiscências, úlceras cutâneas, obesidade, adiposidade localizada, fibroedema gelóide, estrias atróficas, envelhecimento, fotoenvelhecimento, rugas, flacidez, hipertricose, linfoedemas, fleboedemas, entre outras, para fins de funcionalidade e/ou estética;</p> <p>XIV – Prevenir, promover e realizar a atenção fisioterapêutica pré e pós-operatória de cirurgias bariátricas, plásticas reparadoras, estéticas, entre outras;</p> <p>XV – Determinar as condições de alta fisioterapêutica;</p> <p>XVI – Prescrever a alta fisioterapêutica;</p> <p>XVII – Registrar em prontuário consulta, avaliação, diagnóstico, prognóstico, tratamento, evolução, interconsulta, intercorrências e alta fisioterapêutica;</p> <p>XVIII – Emitir laudos, pareceres, relatórios e atestados fisioterapêuticos.</p> |

|         |  |
|---------|--|
|         | XIX – Realizar atividades de educação em todos os níveis de atenção à saúde, e na prevenção de riscos ambientais e ocupacionais.   |
| Art. 4º | <p>O exercício profissional do Fisioterapeuta Dermatofuncional é condicionado ao conhecimento e domínio das seguintes áreas e disciplinas, entre outras:</p> <p>I – Anatomia geral dos órgãos e sistemas e em especial dos sistemas tegumentar, cardiorespiratório, circulatório, linfático, metabólico e endócrino;</p> <p>II – Biomecânica;</p> <p>III – Fisiologia humana geral;</p> <p>IV – Fisiopatologia aplicada aos sistemas tegumentar, cardiorespiratório, digestório, circulatório, linfático, metabólico e endócrino;</p> <p>V – Biologia e histologia dos sistemas tegumentar, cardiorespiratório, digestório, circulatório, linfático, metabólico e endócrino;</p> <p>VI – Semiologia dos sistemas tegumentar, cardiorespiratório, digestório, circulatório, linfático, metabólico e endócrino;</p> <p>VII – Endocrinologia e suas correlações com os sistemas tegumentar, cardiorespiratório, digestório, circulatório e linfático;</p> <p>VIII – Instrumentos de medida e avaliação da Dermatofuncional;</p> <p>IX – Farmacologia aplicada a Dermatofuncional;</p> <p>X – Cosmetologia;</p> <p>XI – Técnicas e recursos tecnológicos;</p> <p>XII – Próteses, Órteses e Tecnologia Assistiva;</p> <p>XIII – Humanização,</p> <p>XIV – Ética e Bioética.</p> |
| Art. 5º | <p>Para efeito de registro das áreas de atuação desta especialidade, são reconhecidas as seguintes:</p> <p>I – Fisioterapia Dermatofuncional no Pré e Pós-operatório de Cirurgia Plástica;</p> <p>II – Fisioterapia Dermatofuncional no Pré e Pós-operatório de Cirurgia Bariátrica;</p> <p>III – Fisioterapia Dermatofuncional em Angiologia e Linfologia;</p> <p>IV – Fisioterapia Dermatofuncional em Dermatologia;</p> <p>V – Fisioterapia Dermatofuncional em Estética e Cosmetologia;</p> <p>VI – Fisioterapia Dermatofuncional em Endocrinologia;</p> <p>VII – Fisioterapia Dermatofuncional em Queimados.</p> <p>§1º: O COFFITO disporá acerca do Certificado das áreas de atuação do Especialista Profissional em Fisioterapia Dermatofuncional, nos termos do Título VII da Resolução COFFITO 377/2010.</p> <p>§2º: Transcorrido prazo mínimo de seis meses a contar do registro de especialidade, o profissional poderá requerer o certificado de área de atuação e seu respectivo registro, devendo atender os critérios definidos em Portaria editada pelo presidente do COFFITO.</p>   |
| Art. 6º | <p>O Fisioterapeuta especialista profissional em Fisioterapia Dermatofuncional pode exercer as seguintes atribuições, entre outras:</p> <p>I – Coordenação, supervisão e responsabilidade técnica;</p> <p>II – Gestão;</p> <p>III – Gerenciamento;</p> <p>IV – Direção;</p> <p>V – Chefia;</p> <p>VI – Consultoria;</p> <p>VII – Auditoria;</p> <p>VIII – Perícia.</p>   |

|         |  |
|---------|--|
| Art. 7º | A atuação do Fisioterapeuta Dermatofuncional se caracteriza pelo exercício profissional em todos os níveis de atenção à saúde, em todas as fases do desenvolvimento ontogênico, com ações de prevenção, promoção, proteção, educação, intervenção, recuperação e reabilitação do cliente/paciente/usuário, nos seguintes ambientes, entre outros:<br>I – Hospitalar;<br>II – Ambulatorial (clínicas, consultórios, centros de saúde);<br>III – Domiciliar e Home Care;<br>IV – Públicos;<br>V – Filantrópicos;<br>VI – Militares;<br>VII – Privados;<br>VIII – Terceiro Setor. |
|---------|--|

Fonte: COFFITO (2023)

Já o Conselho Federal de Biomedicina – CFBM (2023), considerando a necessidade de estabelecer regra quanto a conduta do profissional biomédico na área da estética, considerando a especialidade estética reconhecida em conformidade com as resoluções do Conselho Federal de Biomedicina, para efeito de uso de substâncias utilizadas nos procedimentos pelo profissional biomédico, resolve o que se apresenta no Quadro 4B, Resolução CFBM N°. 304, de 23 de abril de 2019.

**Quadro 4B:** Resolução CFBM N°. 304 / 2019.

|         |   |
|---------|---|
| Art. 1º | Ao profissional biomédico, será permitido a aquisição e uso de substâncias nas atividades e procedimentos na biomedicina estética, apenas as substâncias dispensadas de prescrição médica de acordo com as resoluções da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e regulamentadas por resoluções e normativas do Conselho Federal de Biomedicina-CFBM. |
| Art. 2º | O profissional biomédico, no exercício da atividade da estética, obrigatoriamente deverá estar inscrito e regular junto ao Conselho Regional de Biomedicina, e devidamente habilitado na respectiva área da estética.   |
| Art. 3º | Os atos praticados em contrariedade aos termos estabelecidos nesta resolução estão sujeitos à instauração do competente processo administrativo a fim de apurar o cometimento da infração ética disciplinar e aplicação das sanções cabíveis a espécie, nos termos do Código de Ética da profissão biomédica, sem prejuízo das demais determinações legais.       |
| Art. 4º | Fica revogada a resolução nº 214, de 10 de abril de 2012.   |

Fonte: CFBM (2023)

Para o Conselho Federal de Odontologia – CFO (2023), considerando a permanente necessidade de regulamentar, definir critérios e estabelecer os limites da atuação do cirurgião-dentista em harmonização orofacial, nos termos da legislação vigente; considerando que, apesar de localizados na área anatômica de atuação da Odontologia, determinados procedimentos ainda não constam no conteúdo programático dos cursos de graduação e pós-graduação em Odontologia, e também a carência de literatura científica relacionando tais procedimentos à prática

odontológica; considerando as interpretações extensivas equivocadamente atribuídas a expressão “áreas afins”, constante nas alíneas do artigo 3º, da Resolução CFO-198/2019, como justificativa para realização de procedimentos ainda não consagrados como prática odontológica; considerando também que, para a realização dos procedimentos de harmonização orofacial, os cirurgiões-dentistas especialistas deverão observar rigorosamente os conhecimentos adquiridos em cursos de graduação e de pós-graduação, bem como se ater à sua área de atuação, buscando promover o equilíbrio estético e funcional da face, sempre em benefício da saúde do ser humano, resolve, segundo a Resolução CFO-230, de 14 de agosto de 2020 apresentada no Quadro 5B:

**Quadro 5B:** Resolução CFO N°. 230 / 2020.

|         |   |
|---------|---|
| Art. 1º | Fica vedado ao cirurgião-dentista a realização dos seguintes procedimentos cirúrgicos na face:<br>a) Alectomia;<br>b) Blefaroplastia;<br>c) Cirurgia de castanhares ou lifting de sobrancelhas;<br>d) Otoplastia;<br>e) Rinoplastia; e,<br>f) Ritidoplastia ou Face Lifting.  |
| Art. 2º | Fica vedado também ao cirurgião-dentista a realização de publicidade e propaganda de procedimentos não odontológicos e alheios à formação superior em Odontologia, a exemplo de:<br>a) Micro pigmentação de sobrancelhas e lábios;<br>b) Maquiagem definitiva;<br>c) Design de sobrancelhas;<br>d) Remoção de tatuagens faciais e de pescoço;<br>e) Rejuvenescimento de colo e mãos; e,<br>f) Tratamento de calvície e outras aplicações capilares. |
| Art. 3º | Fica vedado ao cirurgião-dentista a realização de procedimentos em áreas anatômicas diversas de cabeça e pescoço.   |
| Art. 4º | O cirurgião-dentista que realizar, bem como aquele que coordenar e ministrar cursos, ou de qualquer forma contribuir para a realização e divulgação dos procedimentos vedados nesta Resolução, responderá a processo ético disciplinar, sendo considerada conduta de manifesta gravidade para a gradação da pena.   |
| Art. 5º | As instituições, associações ou entidades inscritas e registradas nos Conselhos de Odontologia, que ministrarem cursos sobre procedimentos vedados, não reconhecidos ou não relacionados a Odontologia, poderão ter sua inscrição e o registro cancelados administrativamente.  |

Fonte: CFO (2023)

Segundo o Presidente do CFO (2023), Juliano do Vale, a Resolução garante o direito do exercício profissional de Cirurgiões-Dentistas especialistas em Harmonização Orofacial para que permaneçam atuando em sua devida área de

competência na prática odontológica. “Como alguns dos procedimentos cirúrgicos em Harmonização Orofacial não têm literatura científica os relacionando à prática odontológica, e também a ausência desses procedimentos no conteúdo programático nos cursos de graduação, todos nós, Cirurgiões-Dentistas, temos a responsabilidade profissional e social de ajudar a combater a desinformação acerca do que é considerado ‘áreas afins’ na prática de procedimentos cirúrgicos em Harmonização Orofacial, com base na normativa editada”, afirmou.

Segundo site oficial do Conselho Federal de Biologia – CFBio (2023) o mesmo aprovou a Resolução N° 582/2020. De acordo com a norma, o “Biólogo é profissional legalmente habilitado para atuar em atividades de Saúde Estética, de forma individual ou em equipes multidisciplinares de clínicas, centros, empresas, indústrias e instituições públicas e/ou privadas”, podendo desempenhar todos os procedimentos, atividades e funções técnicas de maneira integral ou parcial, bem como a responsabilidade pelo treinamento de equipes, pela aquisição de insumos e pela avaliação, aconselhamento e acompanhamento, gestão e marketing em negócios na área de Saúde Estética. Veremos no Quadro 6B os artigos da Resolução CFBio N° 582/2020.

**Quadro 6B:** Resolução CFBio N°. 582 / 2020.

|         |  |
|---------|--|
| Art. 1º | Instituir normas e requisitos mínimos para habilitação e atuação do Biólogo na área de Saúde Estética.   |
| Art. 2º | Para efeito desta Resolução aplicam-se os seguintes conceitos:<br>I – Saúde Estética: área voltada à promoção, proteção, manutenção e recuperação da Saúde Estética do indivíduo, de forma a selecionar e aplicar procedimentos e recursos estéticos, utilizando-se para isto produtos cosméticos, biológicos, técnicas, equipamentos específicos, consultoria especializada e outros, tomando como base os conhecimentos em Fisiologia Estética (fisiologia do envelhecimento cutâneo, fisiologia celular e histogênese);<br>II – Métodos e técnicas cirúrgicas: procedimentos que envolvem o corte ou a sutura manual de tecidos para tratar doenças, lesões ou deformidades;<br>III – Procedimento invasivo: caracterizado pela invasão dos orifícios naturais do corpo, atingindo órgãos internos. |
| Art. 3º | O Biólogo é profissional legalmente habilitado para atuar em atividades de Saúde Estética, de forma individual ou em equipes multidisciplinares de clínicas, centros, empresas, indústrias e instituições públicas e/ou privadas, desempenhando de maneira integral ou parcial todos os procedimentos, atividades e/ou funções técnicas relacionadas descritas nesta resolução, bem como a execução dos serviços, a responsabilidade pelo treinamento de equipes, inclusive a aquisição dos insumos necessários para execução dos procedimentos.   |
|         | O Biólogo poderá atuar em clínicas ou centros de estética, estabelecimentos comerciais, consultorias ou indústria de aparelhos, equipamentos e produtos  |



|          |  |
|----------|--|
| Art. 4º  | <p>específicos, considerando sempre os princípios e boas práticas da biossegurança.</p> <p>Parágrafo único. Compete ao Biólogo ainda a avaliação, aconselhamento e acompanhamento, gestão e marketing em negócios na área de Saúde Estética, além de coordenar ou ministrar cursos e treinamentos na área.</p>   |
| Art. 5º  | <p>O Biólogo habilitado em Saúde Estética, poderá trabalhar com os procedimentos constantes no Apêndice desta Resolução.</p> <p>Parágrafo único. Para os procedimentos executados pelo Biólogo em clientes, é obrigatório que o profissional comprove treinamento e/ou curso com prática presencial sobre cada técnica empregada no empreendimento.</p>  |
| Art. 6º  | <p>Para habilitação e atuação na área de Saúde Estética, é requisito mínimo possuir conhecimento em biologia celular, histologia humana, anatomia humana, química, bioquímica, biofísica, fisiologia humana, microbiologia, imunologia, parasitologia, farmacologia, biotecnologia, patologia geral, saúde estética, intercorrências dos procedimentos da saúde estética e primeiros socorros, além de estágio curricular supervisionado de 360 horas na graduação ou pós-graduação <i>Lato sensu</i> (Especialização).</p>  |
| Art. 7º  | <p>Para fins de solicitação do Termo de Responsabilidade Técnica (TRT) para Pessoas Jurídicas emitida pelo Conselho Regional de Biologia, o Biólogo deverá possuir pós-graduação <i>Lato sensu</i> (Especialização) na área de Estética.</p>   |
| Art. 8º  | <p>O Biólogo, como Biólogo Esteta, Responsável Técnico, Diretor Técnico ou Consultor em Saúde Estética, atuará de forma ética e tecnicamente responsável, estabelecendo protocolos de segurança, procedimentos operacionais padrões, protocolos para possíveis intercorrências associadas aos procedimentos e primeiros socorros, possuindo ainda os manuais de aparelhos, fichas de segurança, bulas e documentos relacionados aos produtos utilizados e/ou armazenados no empreendimento, ou em paralelo ao marketing na exposição de produtos como consultor ou analista de produtos para estética.</p> |
| Art. 9º  | <p>Os Conselhos Regionais de Biologia – CRBios devem fomentar a criação de Grupos de Trabalho ou Comissões Especiais na área de Saúde Estética, para consultas e embasamento sobre decisões dos conselheiros.</p>  |
| Art. 10º | <p>As atividades profissionais realizadas por Biólogos nas áreas ligadas à Saúde Estética estão sujeitas ao registro de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) que será emitida de acordo com a(s) técnica(s)/procedimento(s) estético(s) executado(s) pelo Biólogo.</p>   |
| Art. 11º | <p>A pessoa jurídica que possuir como responsável técnico um Biólogo, deverá ser devidamente inscrita e registrada no Conselho Regional de Biologia – CRBio de sua jurisdição, nos termos de Resolução CFBio específica.</p>   |
| Art. 12º | <p>Para a emissão de laudos, pareceres, indicações, perícias, questões de biossegurança, controle de patógenos ou solicitações de produtos prontos ou manipulados para uso profissional e demais documentos técnico-científicos, o Biólogo deverá, obrigatoriamente, fazer constar conjuntamente com sua assinatura, sua identificação profissional e o número de registro no Conselho Regional de Biologia – CRBio de sua jurisdição.</p>   |
| Art. 13º | <p>É vedado ao Biólogo sob qualquer hipótese a participação, indicação e/ou execução de métodos cirúrgicos e procedimentos estéticos invasivos, bem como de procedimentos e atividades para fins estéticos não descritos no</p>  |

|          |  |
|----------|--|
|          | <p>Apêndice desta Resolução, sob pena de infração ao Código de Ética do Profissional Biólogo.</p> <p>Parágrafo único. Atividades e procedimentos novos e em caráter experimental, de forma individualizada ou em equipes multidisciplinares, respeitados os limites de atuação de cada profissional, deverão seguir as normas da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e sua aceitação para início da pesquisa.</p>   |
| Art. 14  | Os equipamentos, insumos e produtos utilizados pelos Biólogos habilitados em Saúde Estética devem possuir registro na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).   |
| Art. 15° | O Biólogo poderá complementar sua formação por meio de educação continuada em instituições de ensino e pesquisa e/ou entidades como associações e conselhos profissionais, entre outros, ministrada por profissionais com titulação mínima de especialista em uma ou mais áreas ligadas à Saúde Estética.  |
| Art. 16° | De acordo com o desenvolvimento da ciência, tecnologia, eficácia, segurança e a evolução do mercado de trabalho na área da Saúde Estética, poderão ser incorporadas outras atividades e procedimentos no Apêndice por deliberação do Plenário do CFBio.  |
| Apêndice | <p>Procedimentos em que o Biólogo habilitado em Saúde Estética poderá trabalhar:</p> <p>I – Orientação e Aconselhamento;</p> <p>II – Carboxiterapia;</p> <p>III – Cosmetologia;</p> <p>IV – Eletroterapia (sonoforese, iontoforese e radiofrequência);</p> <p>V – Eletrotermoterapia;</p> <p>VI – Estética facial e corporal;</p> <p>VII – Fototerapia;</p> <p>VIII – Intradermoterapia (bioestimuladores e ácido hialurônico);</p> <p>IX – Laserterapia;</p> <p>X – Mesoterapia/Intradermoterapia (inclusive pressurizada);</p> <p>XI – Microagulhamento;</p> <p>XII – Ozonioterapia;</p> <p>XIII – Peelings (físicos, químicos e enzimáticos);</p> <p>XIV – Produtos de origem botânica e outros de origem natural;</p> <p>XV – Terapia Celular e Regenerativa;</p> <p>XVI – Toxina botulínica;</p> <p>XVII – Tricologia;</p> <p>XVIII – Vácuo/endermologia.</p> |

Fonte: CFBio (2023)

## REFERÊNCIAS

**CFBio – Conselho Federal de Biologia.** CFBio regulamenta atuação de Biólogos em Saúde Estética. Disponível em: <https://cfbio.gov.br/2020/12/24/cfbio-regulamenta-atuacao-de-biologos-em-saude-estetica/> Acesso em 06 jan. 2023.

**CFBM – Conselho Federal de Biomedicina.** Resolução CFBM N°. 304, de 23 de Abril de 2019. Disponível em: <https://cfbm.gov.br/wp-content/uploads/2022/01/RESOLUCAO-CFBM-No-304-DE-23-DE-ABRIL-DE-2019.pdf>. Acesso em 04 jan. 2023.

**CFF – Conselho Federal de Farmácia.** Guia Orientativo sobre Saúde Estética. Disponível em: <https://admin.cff.org.br/src/uploads/publicacao/arquivo/0596cc5c75c15025700051b38a14f3293289b90c.pdf> Acesso em 02 jan 2023.

**COFEN – Conselho Federal de Enfermagem.** Resolução COFEN N° 626/2020. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-626-2020\\_77398.html](http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-626-2020_77398.html) . Acesso em 05 jan 2023.

**COFFITO - Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional.** Resolução N°. 394/2011 – Disciplina a Especialidade Profissional de Fisioterapia Dermatofuncional e dá outras providências. Disponível em: <https://www.coffito.gov.br/nsite/?p=3157> . Acesso em 03 jan 2023.

**CFO – Conselho Federal de Odontologia.** CFO regulamenta prática de procedimentos cirúrgicos em Harmonização Orofacial. Disponível em: <https://website.cfo.org.br/cfo-regulamenta-pratica-de-procedimentos-cirurgicos-em-harmonizacao-orofacial/> Acesso em 05 jan. 2023.

\_\_\_\_\_ Resolução CFO 230, de 14 de agosto de 2020. Disponível em: <https://sistemas.cfo.org.br/visualizar/atos/RESOLU%c3%87%c3%83O/SEC/2020/230> Acesso em 05 jan. 2023.

PEREIRA, D. B. **DERMATOFUNCIONAL: o perfil do profissional da área e o ensino na graduação em fisioterapia'** 16/11/2021 58 f. Mestrado Profissional em Ensino de Ciências da Saúde e do Ambiente, Instituição de Ensino: Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga, 2021.