

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo junto aos gestores das empresas do setor de lavanderia de beneficiamento têxtil

1 INTRODUÇÃO

Roupas e tecidos ocupam lugar de destaque entre as indústrias mais tradicionais em vários países do mundo. No Brasil não é diferente, a indústria de roupas e tecidos tem se sobressaído devido aos avanços tecnológicos como também pelos seus números expressivos em termos de faturamento e número de pessoas ocupadas. No Nordeste o polo têxtil do agreste pernambucano ocupa a segunda posição em produção no país, ficando atrás somente de São Paulo. Em cidades como Caruaru e Toritama são produzidas milhões de peças para o mercado nacional, movimentando juntas bilhões de reais (FCEM, 2019).

Um dos pontos mais importantes é que diferentemente de outras partes do Brasil, no polo do agreste a produção não é concentrada nas mãos de poucas e grandes empresas, mas sim pulverizada entre pequenos negócios da região. Isso faz com que a riqueza seja diluída, contribuindo para a diminuição das desigualdades econômicas e sociais e, conseqüentemente, colaborando para o desenvolvimento da região e do país (FCEM, 2018).

Participante do Arranjo Produtivo Local (APL) da indústria têxtil do agreste pernambucano estão as lavanderias de jeans, que fazem parte do processo de produção do jeans na etapa de beneficiamento e estão em sua maior parte localizadas nas cidades de Caruaru e Toritama. As lavanderias surgiram inicialmente como parte do processo de confecção para atender as demandas do próprio mercado que buscava jeans com um aspecto de ‘usado’, ‘desbotado’. Para isso, a produção foi dividida entre a primeira etapa – onde acontece a modelagem, o corte e a costura – e a segunda etapa onde ocorre o beneficiamento das peças na lavanderia de jeans, processo essencial para alcançar o resultado esperado de desbotamento, tinturas e detalhes feitos sobre o tecido (SILVA FILHO, 2013).

Atualmente, as lavanderias já superaram essa denominação de ‘lavanderia de jeans’ na medida em que seus processos não envolvem apenas o trabalho com jeans, mas também com outros tipos de tecidos, como o Pronto para Tingir (PT) e malhas, sendo esta lista meramente exemplificativa. Por isso neste trabalho serão considerados como sinônimos lavanderia de jeans, lavanderia industrial têxtil e lavanderia de beneficiamento têxtil.

Nesse contexto, surge a Associação das Lavanderias de Caruaru (ALC), em 2009, que é um órgão que apoia os proprietários de lavanderias industriais do agreste pernambucano, fomentando projetos de melhoria para os estabelecimentos, como também visando promover reuniões para debate de assuntos importantes para a sociedade, como ação ambiental, segurança no trabalho e demandas dos próprios associados (ALC, 2012).

Em pesquisa realizada em 2012 o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) identificou que o setor enfrentava algumas dificuldades como informalidade, escassez de mão de obra qualificada, falta de profissionalismo, tanto dos empresários como dos colaboradores, falta de segurança e altos impostos. Outra queixa dos proprietários dos negócios é que as fiscalizações só incidem principalmente sobre as empresas formais, enquanto as informais não são fiscalizadas, bem como há uma dificuldade de quebrar a imagem criada de que somente são produzidos produtos de baixa qualidade no polo têxtil do agreste (SEBRAE, 2012).

Em adição, a pesquisa apontou que 86% das empresas do polo têxtil do agreste são administradas integralmente pelos proprietários e que 12% são gerenciadas por proprietários e familiares, o que evidencia que as empresas da região estão caminhando cada vez mais para uma administração familiar e não profissional. As empresas da região, portanto, se concentram em pequenas, informais, familiares e administradas pelos proprietários

(SEBRAE, 2012), com início de atividades nas próprias residências e ao passar dos anos foram expandindo e se estruturando organizacionalmente (SILVA FILHO, 2013).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) as pessoas que formam a empresa têm papel muito importante para o ganho de vantagem competitiva da organização, como também o sucesso dessa organização depende de um grupo de competências essenciais que estas pessoas devem ter, fazendo com que a empresa se diferencie dos seus concorrentes e ainda agregue valor para seus clientes, melhorando suas medidas de performance como lucro, faturamento, permanência no mercado, retorno sobre o investimento (ROI), dentre outras.

Portanto, entender a dinâmica organizacional a partir das competências desenvolvidas pelos gestores é um caminho metodológico para compreender a competitividade das organizações e, no caso do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, como este APL vem se mantendo em patamar competitivo na produção nacional de jeans, mesmo operando em contexto periférico e distante do polo consumidor têxtil (sul e sudeste).

Ademais, outra característica que ganha relevo no ambiente de lavanderia de jeans é o potencial impacto ambiental, já que para a realização de suas atividades as lavanderias necessitam de muitos recursos naturais, como água e lenha, além de gerar efluentes prejudiciais ao meio ambiente. Então, devido a todos esses danos, essas empresas estão convivendo com forte fiscalização de instâncias dos Governos municipais, estaduais e federais (LIMA *et al.*, 2016). Uma das ações do Ministério Público de Pernambuco foi a exigência de que os proprietários de lavanderias assinassem o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), se comprometendo a tomar diversas medidas para acabar com a poluição ambiental, além da instalação de Estações de Tratamento de Água (ETA), como também toda a regularização de água e lenha utilizada e, por fim, melhorar processos de gestão (GLOBO, 2015).

Logo, o estudo de tais empresas (lavanderias) e das competências gerenciais desenvolvidas nos gestores auxilia no entendimento de um setor competitivo, mesmo em posição periférica frente ao maior mercado consumidor nacional, tendo ainda potencial de agredir o meio ambiente e altamente consumidor de água. Deste modo a pesquisa busca analisar como as competências gerenciais estão presentes nos gestores das lavanderias de beneficiamento têxtil participantes da Associação das Lavanderias de Caruaru (ALC)?

No próximo capítulo, será apresentada a teoria acerca das competências gerenciais e, em seguida, são defendidas as decisões metodológicas, abordando aspectos relativos desde a coleta à análise de dados. No quarto capítulo estão dispostas as análises e discussões da pesquisa e, no último capítulo, são apresentadas as considerações finais com relação aos achados da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: Competências Gerenciais

Competência, no fim da Idade Média, era um termo utilizado na área jurídica, que expressava a responsabilidade de alguém ou de algum órgão em fazer julgamentos e apreciações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Depois, nos anos de 1970, a palavra passou a ser utilizada na psicologia organizacional, adentrando assim nas empresas. Hoje é tida como uma expressão de conhecimento comum que define uma pessoa que tem as qualificações necessárias para realizar determinada função (FLEURY; FLEURY, 2001; FREITAS; ODELIUS, 2018).

As competências tanto agregam financeiramente às empresas como trazem enriquecimento social para os indivíduos, pois à medida que as pessoas desenvolvem competências que são essenciais para o sucesso organizacional elas também estão investindo no seu crescimento pessoal, não só em detrimento da organização, mas como cidadão (FLEURY; FLEURY, 2001). Para que as organizações tenham competitividade e consigam

sobreviver no mercado dependem das competências das pessoas, pois são estas que formam o capital humano da organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). As empresas focam em competências essenciais, ou uma gama de competências variadas que possibilitem que os colaboradores se adaptem e consigam ser flexíveis diante de mudanças que acontecem constantemente no ecossistema organizacional e em suas funções (MILKOVICH, 2009).

O conceito de competência está sendo historicamente construído e sua evolução está dividida em 4 fases, conforme Dutra (2008). A primeira fase está baseada nas competências que diferenciavam as pessoas que alcançaram o sucesso profissional das outras, onde estas competências eram utilizadas para direcionar os processos de recrutamento e seleção. A segunda fase é quando as empresas começaram a diferenciar as competências necessárias de acordo com cada nível dos cargos e baseadas nas complexidades dessas atividades. Já na terceira fase as competências não se originariam mais de acordo com a carreira de sucesso das pessoas dentro da empresa, mas sim das competências organizacionais e dos seus objetivos estratégicos. Por fim, a quarta fase é quando foi incentivado que as pessoas se apropriassem dos conceitos de competência, de suas complexidades e do espaço que ocupam, pois assim as pessoas conseguiriam se desenvolver melhor.

A partir destas fases Dutra (2008) observa que na primeira as pessoas levavam em consideração que a mesma competência poderia ser aplicada para qualquer indivíduo, quando não é o que se percebe contemporaneamente. Enquanto na segunda fase as empresas vinculavam as competências necessárias ao sucesso profissional de algumas pessoas que trabalharam em uma realidade remota, portanto, não compactuava mais com as exigências do momento, além de não levar em consideração as competências da organização e aquilo que a empresa buscava alcançar estrategicamente.

Didaticamente, Flink e Vanalle (2006), bem como Gonçalves *et al.* (2017), reconhecem que as competências podem ser agrupadas em (1) essenciais da organização, sendo aquelas que a organização deve conter, que vai ajudar a se diferenciar de seus concorrentes e a manter sua vantagem competitiva; (2) funcionais, sendo aquelas competências específicas que cada departamento da empresa deve ter para alicerçar as competências essenciais da organização; (3) individuais, sendo as competências que cada pessoa que faz parte da organização deve possuir e; (4) gerenciais, grupo que representa as competências que cada gestor deve ter.

Dado o objetivo desta pesquisa o foco se dará, sobretudo, no grupo denominado competências gerenciais, razão pela qual o escopo se direcionará neste sentido.

O conceito de competências gerenciais foi utilizado primeiramente por Boyatzis no ano de 1982 quando apresentou um modelo que contém 21 características inerentes ao perfil ideal de um gestor (FREITAS; ODELIUS, 2018). As competências gerenciais são aquelas que todos os profissionais devem possuir ou desenvolver para conseguir administrar situações profissionais complexas, estando assim fortemente ligada ao saber criar, reconstruir e inovar (LEMONS; ANDRADE, 2013).

Ademais, Quinn (1988) desenvolveu um modelo, que caracteriza vários papéis dos líderes de acordo com suas competências gerenciais, sendo eles Produtor, Diretor, Mentor, Facilitador, Coordenador, Monitor, Inovador e Negociador. Esses papéis e suas respectivas competências estão representados no quadro 1. Além disso o autor alinha esses papéis ao grau de flexibilidade ou controle e se o foco é predominantemente interno ou externo (FREITAS; ODELIUS, 2018). O mesmo gestor pode apresentar características de diferentes papéis, mesmo que estas sejam contrastantes ou complementares (LOPES *et al.*, 2010). Este modelo se baseia na Teoria Clássica, Teoria Humanista, Teoria Burocrática e Teoria dos Sistemas Abertos e é considerado um modelo robusto para o estudo das competências dos gestores (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Quadro 1: As competências e Papéis dos líderes de acordo com Quinn (1988)

Papéis	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
Competências	1. Compreensão de si mesmo e dos outros							
	2. Comunicação eficaz							
	3. Desenvolvimento dos empregados							
	1. Construção de equipes							
	2. Uso do processo decisório participativo							
	3. Administração de conflitos							
	1. Monitoramento do desempenho individual							
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos							
	3. Análise de informações com o pensamento crítico							
	1. Gerenciamento de projetos							
	2. Planejamento do trabalho							
	3. Gerenciamento multidisciplinar							
1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão								
2. Estabelecimento de metas e objetivos								
3. Planejamento e organização								
1. Trabalho produtivo								
2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo								
3. Gerenciamento de tempo e do estresse								
1. Construção e manutenção de uma base de poder								
2. Negociação de acordos e compromissos								
3. Apresentação de ideais								
1. Convívio com a mudança								
2. Pensamento criativo								
3. Gerenciamento da mudança								

Fonte: Elaborado pelos autores com adaptações a partir de Comin et al. (2017, p. 5-6)

Vale ressaltar também que as competências podem ser desenvolvidas de várias formas, ou seja, afasta-se a possibilidade de condições inatas no desenvolvimento das competências. De acordo com Le Boterf (1995) as competências são desenvolvidas por meio da educação formal e continuada (educação escolar básica, cursos, graduações e pós-graduações) como também pela experiência profissional e social (FLEURY; FLEURY, 2001).

Portanto, o modelo de competências adotado para esta pesquisa foi o de Quinn (1988) pois apesar de ter sido construído há 3 décadas continua sendo validado em estudos atuais, como demonstrado em Freitas e Odelius (2018) quando em pesquisa recente analisou 46 artigos de competências gerenciais, escritos entre os anos de 2005 e 2015, evidenciando que o modelo de Quinn (1988) foi o que teve mais pujança enquanto modelo teórico nas pesquisas.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos, expondo a abordagem da pesquisa bem como as decisões relativas à coleta e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

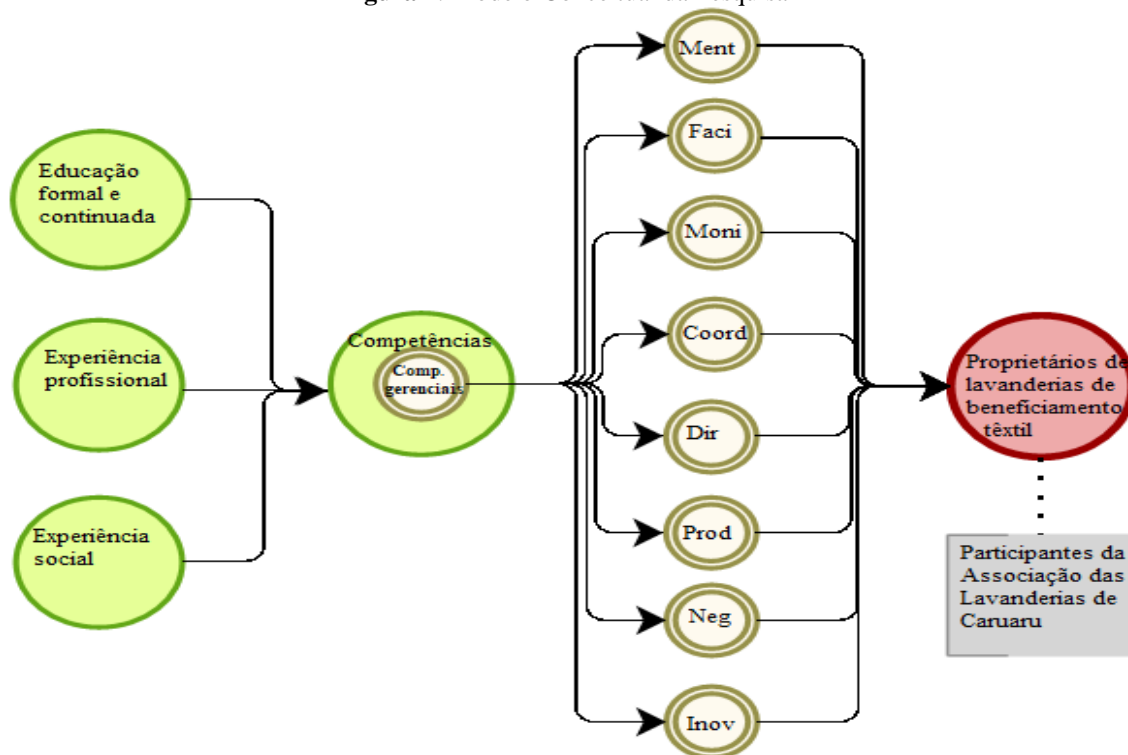
A abordagem da presente pesquisa é quantitativa de natureza aplicada, visto que busca gerar conhecimentos para a aplicação prática e, assim, basear soluções para problemas humanos (GIL, 2008). Ainda segundo o autor, trata-se de um estudo de campo, uma vez que foca em uma comunidade de forma a estudá-la profundamente, seja ela geográfica, de estudo, trabalho, lazer entre outras. O estudo se dá por meio do contato direto do entrevistador com o ambiente por meio de aplicação de questionário com os sujeitos, neste caso os gestores das lavanderias da ALC, além da aplicação dos formulários *online*.

O tipo é descritiva dado que Gil (2008) aponta que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de pessoas ou situações específicas assim como estabelecer a relação entre as variáveis, nesta pesquisa as competências gerenciais dos proprietários de lavanderias. Como também se caracteriza como exploratória (GIL, 2008) visto que buscar relacionar as competências gerenciais dos empresários de lavanderia com as fontes de desenvolvimento (educação formal e continuada, experiência profissional e experiência social), avançando empiricamente nesta relação entre competências gerenciais e

fontes de desenvolvimento. O estudo tem âncora teórica no modelo de competências gerenciais de Quinn (1988), que foi testado em estudos recentes na área de gestão promovido por Lopes *et al.* (2010) e Comin *et al.* (2017).

A partir da representação gráfica do modelo conceitual da pesquisa (figura 1) é possível observar que se espera que a educação formal e continuada, como também a experiência profissional e social se relacionem com o desenvolvimento das competências gerenciais, de modo que os gestores com mais experiência (profissional e social) e educação (formal e continuada) apresentem níveis mais elevados de competência gerencial.

Figura 1: Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O *lôcus* selecionado para a pesquisa foi as lavanderias de beneficiamento têxtil localizadas na cidade de Caruaru, especialmente as que compõem a ALC. As atividades das lavanderias são de grande importância para a economia local e no ano de 2012 foi proposto às lavanderias de Caruaru o TAC com o ministério público de Pernambuco, referente a algumas medidas ambientais, onde 77 empresas assinaram o termo, mas em 2014 quando foram realizadas algumas fiscalizações 29 empresas encerraram as atividades por não estarem cumprindo aquilo que se comprometeram, restando assim 48 organizações (GLOBO, 2015).

A população desta pesquisa considerou os proprietários de lavanderias participantes da ALC. A associação conta com 34 associados, dentre eles 33 são lavanderias e uma é uma empresa de produtos químicos próprios para lavanderias. A aplicação do questionário aconteceu na empresa ou via questionário *online*. O critério de escolha dos participantes foi por conveniência, não probabilística, envolvendo a disponibilidade do questionário para os 33 associados que são lavanderias. O período disponível para resposta foi do dia 07/05/2019 até 20/05/2019 e obteve 22 participantes, contando com o pré-teste que foi realizado em abril, representando aproximadamente 67% da população.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário que abordou o desenvolvimento das competências gerenciais na perspectiva de Quinn (1988). A primeira

parte do questionário envolveu dados pessoais dos respondentes, como idade, gênero, tempo de experiência profissional, entre outros, enquanto que a segunda parte do questionário foi baseada na pesquisa de Comin *et al.* (2017), com 19 questões fechadas, usando escala do tipo *likert* de 4 pontos que tratou de verificar como as competências na perspectiva de Quinn *et al.* (2003) estão desenvolvidas. Essa pontuação vai do número 1 (discordo totalmente) até o 4 (concordo totalmente), com escala par para evitar a indiferença. Embora as questões tomaram o questionário utilizado por Comin *et al.* (2017) como base foram realizadas mudanças na escala das questões, sobretudo a redução de 6 níveis para 4, forçando o posicionamento já que em Comin *et al.* (2017) a “indiferença” interferiu nos resultados.

No trabalho de Comin *et al.* (2017) foi desenvolvido 19 questões que nesta pesquisa 17 foram ajustadas no aspecto “linguagem”, tornando-as mais compreensíveis aos participantes, considerando a baixa escolaridade dos trabalhadores do polo têxtil do agreste comprovada pela pesquisa do SEBRAE (2012). Os ajustes realizados na redação das questões ocorreram conforme os exemplos constantes no quadro 2. É imprescindível indicar que as alterações foram validadas intersubjetivamente entre os pesquisadores e o questionário foi validado após aplicação de pré-teste que, conforme Gil (2008), visa assegurar que o instrumento de coleta de dados seja válido e confiável. O pré-teste foi aplicado presencialmente no dia 27 do mês de abril de 2019 junto a um gestor, associado e membro da diretoria da ALC. Afora ajustes finos na linguagem – e não no conteúdo – o pré-teste foi concluído e validado.

Quadro 2: Variáveis e variáveis adaptadas

Questões encontradas em Comin <i>et al.</i> (2017)	Questões Adaptadas
Q3-Contribuo com as pessoas para aumentar a sua consciência sobre suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional.	Q3-Ajudo os funcionários a entenderem que têm potencial e que necessitam se desenvolver profissionalmente e pessoalmente.
Q19-Trabalho facilmente com mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo.	Q19- Trabalho facilmente com mudanças que acontecem dentro e fora da minha empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores com adaptações a partir de Comin *et al.* (2017).

O questionário foi aplicado de 3 formas: (i) Presencial, contando com o auxílio da secretária da ALC, que disponibilizou os contatos e os pesquisadores fizeram a visita e; (ii) *Online*, onde os mesmos selecionaram contatos com a colaboração da secretária da ALC envolvendo os gestores que têm facilidade com aparelhos tecnológicos e internet e teriam condições de responder o formulário *online*. Essa estratégia culminou em 10 questionários presenciais através de visitas nas empresas, 10 formulários *online* que foram enviados via *WhatsApp*[®] utilizando a plataforma do *Google*[®] *Forms* e 2 questionários que foram enviados para o (iii) *e-mail* de duas lavanderias por solicitação dos próprios empresários quando da ligação para agendamento da visita, e então os questionários foram respondidos, digitalizados e enviados de volta por *e-mail* para os pesquisadores. O pré-teste está incluído entre os 10 questionários que foram aplicados presencialmente, pois por não ter sugerido mudanças significativas não alterou os resultados do respondente.

Os dados coletados por meio dos questionários foram passados para o Excel, organizados em tabelas e transformados em gráficos. Ademais, os resultados foram analisados por meio de estatística descritiva e diferença de médias, proporcionando a caracterização do que é típico no grupo, a indicação da variabilidade do grupo e, ainda, a verificação de como as pessoas se distribuem diante determinadas variáveis (GIL, 2008).

No capítulo a seguir são apresentados os resultados e discussões da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

A amostra foi caracterizada sendo em sua grande maioria do gênero masculino. Dos 22 respondentes 20 são homens (90,9%) e 2 mulheres (9,1%). Quanto à idade dos respondentes houve variação entre 22 a 58 anos. Os resultados serão apresentados por variáveis, sendo Educação formal e continuada (4.3), Experiência profissional (4.4) e Experiência social tratada junto ao mapeamento geral das competências gerenciais na seção 4.2.

4.2 Mapeamento geral das competências gerenciais

O resultado do mapeamento geral das competências pode ser encontrado na tabela 1.

Tabela 1: Mapeamento geral das Competências Gerenciais

Papel	Média	Moda	Mediana
Mentor	3,67	4	4
Facilitador	3,67	4	4
Monitor	3,50	4	4
Coordenador	3,39	3	3
Diretor	3,44	4	4
Produtor	3,67	4	4
Negociador	3,52	4	4
Inovador	3,20	3	3
Resultado Global dos papéis	3,51	4	4

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

De acordo com os resultados as competências gerenciais se mostraram em desenvolvimento em todos os respondentes. Os papéis mais desenvolvidos baseados na auto avaliação dos proprietários são os de **produtor, mentor e facilitador**, com uma média de 3,67, logo após vem os papéis de negociador (3,52), monitor (3,50), diretor (3,44) e coordenador (3,39), enquanto que o menos desenvolvido é o papel de Inovador (3,20).

É plausível a hipótese de que as competências estivessem em desenvolvimento visto que são empresários de lavanderias associadas a ALC, empresas formais que hipoteticamente se mostram mais preocupadas com melhorias para o setor e que buscam seguir as regulamentações. Essa participação da ALC se aproxima do entendimento de Le Boterf (1995) quando se fala de experiência social, ou seja, a experiência dos empresários com a associação ajuda no desenvolvimento de suas competências, por meio da troca de experiências e vivências que contribuem para maximizar as competências individuais. Além disso essas organizações fazem parte do Polo têxtil do agreste que é o segundo maior do Brasil (FCEM, 2019), evidenciando que integram em suas atividades um polo competitivo e, assim, também compartilham com a competitividade da cadeira (sistêmica), demonstrando que a experiência social se relaciona com as competências gerenciais.

4.3 Impactos da educação formal e continuada nas competências gerenciais

Na educação formal foram considerados 3 tipos: curso na área de lavanderia (Tabela 2), curso de gestão (Tabela 3) e formação escolar (Tabela 4). Dentre os empresários, 13 (59,1%) já fizeram algum curso na área de lavanderia. Quanto a formação em cursos na área de lavanderia os resultados estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Impactos da educação formal e continuada nas competências gerenciais separados por participação em cursos na área de lavanderia

Papel	Sim n=13	Não n=9	Diferença
	Médias		
Mentor	3,54	3,85	-8,14%
Facilitador	3,54	3,85	-8,14%
Monitor	3,44	3,59	-4,36%
Coordenador	3,26	3,59	-9,36%
Diretor	3,33	3,59	-7,22%
Produtor	3,56	3,81	-6,57%
Negociador	3,46	3,59	-3,65%
Inovador	2,92	3,59	-18,64%
Resultado Global dos papéis	3,38	3,69	-8,4%

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

As competências mais desenvolvidas entre os proprietários que fizeram algum curso na área de lavanderia foram as competências gerenciais do papel de produtor (3,56), seguidas do mentor (3,54) e facilitador (3,54), negociador (3,46), monitor (3,44), diretor (3,33), coordenador (3,26) e a que se mostrou menos desenvolvida foram as do papel de inovador (2,92).

Para os respondentes que não fizeram nenhum curso na área de lavanderia as competências mais desenvolvidas foram as do papel de mentor (3,85) e facilitador (3,85), seguidas do papel de produtor (3,81), porém todas as 5 competências restantes se mostraram com um desenvolvimento mais baixo, visto que elas tiveram como resultado o valor de 3,59.

Todavia, os respondentes que não realizaram cursos de lavanderia se auto avaliaram com as competências mais desenvolvidas do que aqueles que já fizeram algum curso na área em questão. Os resultados serão discutidos em bloco ao final da seção 4.2, envolvendo não apenas a formação em cursos de lavanderia, mas o bloco de formações em conjunto.

Em relação ao curso de gestão, dos 22 respondentes 13 (59,1%) já fizeram algum curso relacionado com a área. Os resultados da pesquisa, quando tratado da formação em cursos de gestão, estão apresentados na tabela 3.

Tabela 3: Impactos da educação formal e continuada nas competências gerenciais separados por participação em cursos de gestão

Papel	Sim n=13	Não n=9	Diferença
	Médias		
Mentor	3,56	3,81	-6,57%
Facilitador	3,69	3,63	1,73%
Monitor	3,44	3,59	-4,36%
Coordenador	3,38	3,41	-0,67%
Diretor	3,44	3,44	-0,25%
Produtor	3,62	3,74	-3,35%
Negociador	3,54	3,48	1,64%
Inovador	3,28	3,07	6,77%
Resultado Global dos papéis	3,49	3,52	-0,85%

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

Embora o quantitativo de respondentes que indicam que fizeram cursos de gestão ser igual aos que indicaram cursos de lavanderia (tabela 2) estes grupos não compartilham dos mesmos sujeitos, razão pela qual os resultados da tabela 3 se diferenciam da tabela 2.

Entre os proprietários de lavanderia que fizeram cursos de gestão, as competências gerenciais que se sobressaíram como as mais desenvolvidas foram as do papel de facilitador (3,69), logo após estão as do papel de produtor (3,62), mentor (3,56), negociador (3,54), monitor e diretor com uma média de 3,44, coordenador (3,38), e as que se mostraram menos desenvolvidas foram as do papel de Inovador (3,28). Ao mesmo tempo que as competências gerenciais mais desenvolvidas dos gestores que não tiveram formação na área de gestão foram as do papel de mentor (3,81), logo em seguida está o papel de produtor (3,74), facilitador (3,63), monitor (3,59), negociador (3,48), diretor (3,44), coordenador (3,41), e as que se apresentaram com o menor desenvolvimento também foi as do papel de Inovador (3,07).

De acordo com a auto avaliação dos próprios empresários de lavanderia, somente 3 papéis se mostraram com as competências com um maior desenvolvimento entre aqueles que têm formação em gestão (facilitador, negociador e inovador), sendo assim os outros 5 papéis se mostraram com as competências mais desenvolvidas entre aqueles que não tem formação como gestor, deixando resultado global entre os que fizeram cursos de gestão e os que não fizeram praticamente igual (-0,85% para os que já fizeram). É importante registrar que não foram analisados quais cursos, nem mesmo se os cursos foram realmente realizados, mas sim a indicação do gestor se participou de cursos de capacitação em aspectos vinculados a gestão do negócio.

Quanto ao nível de escolaridade, 7 proprietários não completaram o ensino fundamental, ou seja, a maior parte deles, 2 pararam de estudar no decorrer do ensino médio enquanto 6 conseguiram finalizar, 4 se enquadram como ensino superior incompleto e somente 3 concluíram a graduação. Essa evidência reforça o que foi encontrado na pesquisa do SEBRAE (2012) que as pessoas que trabalham no polo têxtil são em sua maioria de baixa escolaridade, ou seja, 7 anos depois parece que a situação continua, todavia com alguns avanços por algumas pessoas terem conseguido finalizar o ensino médio e até mesmo ingressar em uma universidade. Os resultados da pesquisa quando se fala do nível de escolaridade estão descritos na tabela 4.

Tabela 4: Impactos da educação formal e continuada nas competências gerenciais separados por nível de escolaridade

Papel	EFI n=7	EMI n=2	EMC n=6	ESI n=4	ESC n=3
	Médias				
Mentor	3,67	3,83	3,72	3,58	3,56
Facilitador	3,62	4,00	3,78	3,75	3,22
Monitor	3,24	4,00	3,33	3,75	3,78
Coordenador	3,24	3,67	3,28	3,25	3,33
Diretor	3,43	3,67	3,56	3,25	3,33
Produtor	3,62	3,83	3,78	3,67	3,44
Negociador	3,29	3,50	3,61	3,58	3,78
Inovador	3,29	3,67	3,17	3,17	2,78
Resultado Global dos papéis	3,42	3,77	3,53	3,5	3,4

EFI= Ensino Fundamental Incompleto; EMI: Ensino Médio Incompleto; EMC= Ensino Médio Completo;
ESI= Ensino Superior Incompleto; ESC= Ensino Superior Completo

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

As competências baseadas na auto avaliação dos proprietários se mostraram mais desenvolvidas entre os que se enquadram como ensino médio incompleto, exceto o papel de negociador onde suas competências se apresentaram mais desenvolvidas nos empresários com ensino superior completo. Porém, vale ressaltar que 4 papéis (inovador, produtor, facilitador e mentor), ou seja 50%, tiveram o menor grau de desenvolvimento das competências gerenciais nos empresários que concluíram o ensino superior.

Embora a literatura, especialmente Le Boterf (1995), sugere que o desenvolvimento de competências é estimulado pela educação formal e continuada esta pesquisa encontra resultados divergentes. Nota-se por meio das tabelas 2, 3 e 4 que os respondentes que fizeram cursos, seja na área de lavanderia ou de gestão, bem como os que tem maior escolaridade, não apresentaram maiores médias de auto avaliação quanto as competências gerenciais. A tabela 5 ilustra essa discussão, em que se vê que quando comparados aos resultados gerais a participação em cursos de capacitação não se relaciona com o aumento das competências gerenciais.

Tabela 5: Comparativo entre as médias gerais por grupo de participantes de cursos de capacitação

Papéis	Geral	c/Cursos de Lavanderia	c/Cursos de Gestão
	n=22	n=13	n=13
Médias			
Mentor	3,67	3,54	3,56
Facilitador	3,67	3,54	3,69
Monitor	3,50	3,44	3,44
Coordenador	3,39	3,26	3,38
Diretor	3,44	3,33	3,44
Produtor	3,67	3,56	3,62
Negociador	3,52	3,46	3,54
Inovador	3,20	2,92	3,28
Resultado Global dos papéis	3,51	3,38	3,49

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

Parece que, a esse respeito, há uma explicação que se mostra plausível, admitindo ser razoável supor que a medida que os cursos de lavanderia ou de gestão vão sendo desenvolvidos, bem como se aproxima do nível de ensino superior, o espírito de criticidade fica mais forte nesses respondentes, de modo que eles reveem suas práticas de maneira mais crítica, podendo então influenciar negativamente a sua auto avaliação.

Isso pode ser confirmado na medida em que dos 8 papéis estudados, 4 tiveram a sua menor média para quem tem ensino superior completo e o papel de inovador foi o que teve a menor média dentre todos. Com exceção de 3 papéis (facilitador, negociador e inovador) que os que fizeram curso de gestão tiveram média superior do que aqueles que não fizeram. Ao passo que quem tem ensino médio incompleto ou quem não fez curso de gestão ou na área de lavanderias apresentam as maiores médias.

Então parece que esse espírito de criticidade acompanha esses resultados de modo que as médias são menores, mas acredita-se que as competências estão mais consolidadas, destacando que em todos os casos foram superiores a 3, demonstrando concordância parcial, exceto para o papel de Inovador para o grupo dos que fizeram cursos de capacitação na área de lavanderia (média 2,92).

Assim, exemplificando esta análise, o papel de inovador, que é um papel técnico, seria esperado que aqueles que têm nível superior dominassem mais essa competência ou que pelo menos fosse mais crítico. Estes resultados podem ser relacionados com a pesquisa de Paiva e Nicolai (2012) que também foi feita dentro do setor têxtil e discutiu que diplomas e certificados são importantes, porém, insuficientes para o desenvolvimento de competências gerenciais, se fazendo necessário para a prática.

4.4 Impactos da Experiência Profissional nas Competências Gerenciais

A experiência profissional foi percebida de 3 modos, (i) experiência profissional anterior como empresário antes de ter lavanderia (tabela 6), (ii) tempo de experiência como proprietário de lavanderia (tabela 7) e (iii) experiência de trabalho no ramo têxtil antes de ser empresário de lavanderia (tabela 8).

Dentre os 22 respondentes 9 (40,9%) tiveram outra empresa antes de abrir a lavanderia, enquanto para 13 (59,1%) deles a lavanderia foi o seu primeiro empreendimento. Quando se trata de experiência profissional como empresário antes de ser proprietário de lavanderia os resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6: Impactos da experiência profissional nas competências gerenciais separados por experiência anterior como empresário

Papel	Sim n=9	Não n=13	Diferença
	Médias		
Mentor	3,63	3,69	-1,70%
Facilitador	3,70	3,64	1,72%
Monitor	3,30	3,64	-9,47%
Coordenador	3,48	3,33	4,44%
Diretor	3,56	3,36	5,85%
Produtor	3,70	3,64	1,72%
Negociador	3,52	3,51	0,16%
Inovador	3,33	3,10	7,44%
Resultado Global dos papéis	3,53	3,49	1,15%

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

As competências mais desenvolvidas para os empresários que tiveram empresa anterior foram as dos papéis de produtor e facilitador com uma média de 3,70, seguidos do papel de mentor (3,63), diretor (3,56), negociador (3,52), coordenador (3,48), inovador (3,33), e as que se mostraram com o menor desenvolvimento foram as de monitor (3,30). Ao passo que para os que não tiveram experiência anterior como empresário, as competências mais desenvolvidas foram as papel de mentor, logo depois vêm as dos papéis de produtor, monitor e facilitador com uma média de 3,64, negociador (3,51), diretor (3,36), coordenador (3,33) e, por fim, a menos desenvolvida foram as do papel de inovador (3,10). Logo, dos 8 papéis, só 3 tiveram competências menos desenvolvidas para aqueles que tiveram outra empresa antes de abrir a lavanderia.

Uma avaliação complementar foi desenvolvida a fim de verificar se o tempo como proprietário de lavanderia afeta o desenvolvimento das competências. Dos 22 respondentes, 1 se encaixa no intervalo de 0 a 4 anos como proprietário de lavanderia, 3 empresários possuem de 5 a 8 anos de experiência, 6 deles possuem de 9 a 12 anos, 5 estão entre 13 a 16 anos, 4 se enquadram no intervalo de 17 a 20 anos de experiência e 3 têm de 21 a 25 anos como empresário de lavanderia. Os resultados do impacto que o tempo de experiência como

proprietário de lavanderia pode causar nas competências gerenciais são apresentados na tabela 7.

Tabela 7: Impactos da experiência profissional nas competências gerenciais separados por tempo de experiência como empresário

Papel	0-4 anos n=1	5-8 anos n=3	9-12anos n=6	13-16 anos n=5	17-20 anos n=4	21-25 anos n=3
	Médias					
Mentor	3,33	3,78	3,44	3,87	3,75	3,67
Facilitador	4,00	3,89	3,22	3,73	3,75	4,00
Monitor	3,00	3,56	3,28	3,60	3,67	3,67
Coordenador	3,33	3,56	3,11	3,27	3,58	3,78
Diretor	3,67	3,67	3,33	3,33	3,33	3,67
Produtor	3,67	3,89	3,44	3,73	3,75	3,67
Negociador	3,67	3,78	3,22	3,67	3,50	3,56
Inovador	3,33	2,78	2,67	3,67	3,42	3,56
Resultado Global dos papéis	3,50	3,61	3,22	3,61	3,59	3,69

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

Seis (6) dos oito (8) papéis se mostraram com as competências mais desenvolvidas nos empresários com mais de 12 anos como proprietário de lavanderias, sendo elas as dos papéis de mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor e inovador. Para o papel de facilitador e diretor os resultados foram os mesmos para tempos de experiência menores. Essa evidência demonstra que há indícios sugerindo que o tempo de experiência contribui para o desenvolvimento das competências.

Em meio aos 22 respondentes, 2 (9%) não tiveram outra experiência de trabalho antes de ter a lavanderia, 20 já tiveram outra experiência profissional antes de ser proprietário de lavanderia, seja como empresário ou funcionário, dentre eles 17 (77%) essa experiência foi adquirida dentro do setor têxtil e 3 (14%) foram em outros setores. Foi considerado como experiência no ramo aquelas pessoas que demonstraram experiência específica com o setor têxtil como confecção, vendedor de tecido, feirante e funcionário de lavanderia. Já pessoas que tiveram experiência anterior em outros ramos não foram consideradas especificidades.

Quando se trata de experiência profissional anterior (com o setor têxtil ou em outro setor) os resultados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8: Impactos da experiência profissional nas competências gerenciais separados por experiência anterior no setor têxtil

Papel	Sim n=17	Não n=3	Diferença
	Médias		
Mentor	3,61	4,00	-9,80%
Facilitador	3,61	4,00	-9,80%
Monitor	3,37	3,89	-13,28%
Coordenador	3,25	3,78	-13,84%
Diretor	3,39	3,56	-4,60%
Produtor	3,59	4,00	-10,29%
Negociador	3,53	3,44	2,47%
Inovador	3,10	3,78	-17,99%

Resultado Global dos papéis	3,43	3,81	-9,97%
------------------------------------	-------------	-------------	---------------

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

As competências com um maior grau de desenvolvimento entre os proprietários que tiveram experiência anterior no setor têxtil foram as de mentor e facilitador com uma média de 3,61, logo em sequência vem o papel de produtor (3,59), negociador (3,53), diretor (3,39), monitor (3,37), coordenador (3,25) e as competências menos desenvolvidas se concentraram novamente no papel de inovador (3,10). A medida que entre os empresários que tiveram experiência em outro segmento as competências gerenciais com a nota máxima (4,00) de desenvolvimento se mostraram nos papéis de mentor, facilitador e produtor, seguidas do papel de monitor (3,89), coordenador e inovador com 3,78, diretor (3,56), e por último as menos desenvolvidas foram as do papel de negociador (3,44)

Observa-se que a experiência anterior no setor não se vincula com o desenvolvimento das competências pois a diferença entre os que tiveram experiência no ramo têxtil e os que não tiveram apresentaram resultados negativos, ou seja, as competências se mostraram mais desenvolvidas entre os que tiveram experiência em outro setor. Exceto o papel de negociador, que parece ser mais desenvolvido devido a experiência de barganha que essas pessoas do ramo têxtil adquirem através das feiras, vendas e negociações (SÁ, 2011). Essa evidência parece se vincular ao fato de que as competências gerenciais são, de um certo modo, suprasetorial, ou seja, envolve a competência de gestão que se aplica a prática profissional presente nos diversos setores que compõem a economia.

A análise da experiência profissional revela que de fato, como comenta Le Boterf (1995), existe a relação entre experiência profissional com o desenvolvimento de competências gerenciais, inclusive, quanto maior o tempo de experiência mais desenvolvidas são as competências gerenciais. Confirmando o resultado das pesquisas de Paiva e Nicolai (2012) e Brito, Paiva e Leone (2012) que mostram que os próprios gestores percebem o quanto a experiência profissional é fundamental para o desenvolvimento de competências. Essa experiência a que tratamos não se limita aquela no setor têxtil já que quando foi separado (tabela 8) por setor têxtil não se mostrou relevante. Parece que o fato de ter experiência gerencial é mais relevante para o desenvolvimento de competências gerenciais do que o setor no qual tal experiência foi experimentada, como ilustra a tabela 9 quando compara os resultados globais com os resultados por tipo de experiência aqui considerados.

Tabela 9: Comparação entre resultados gerais e influência da experiência profissional.

Papel	Geral	c/Empresa anterior	c/Experiência no setor
		Médias	
Mentor	3,67	3,63	3,61
Facilitador	3,67	3,70	3,61
Monitor	3,50	3,30	3,37
Coordenador	3,39	3,48	3,25
Diretor	3,44	3,56	3,39
Produtor	3,67	3,70	3,59
Negociador	3,52	3,52	3,53
Inovador	3,20	3,33	3,10
Resultado Global dos papéis	3,51	3,53	3,43

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

No geral, a tabela 10 apresenta os resultados comparados entre todos os respondentes e os grupos até aqui discutidos que se esperava que tivesse as competências mais desenvolvidas (aqueles que possuem curso de gestão, curso de lavanderia, ensino superior completo, que já tiveram outra experiência como empresário antes de ser proprietário de lavanderia, que têm de 21 a 25 anos de experiência como empresário de lavanderia e que trabalharam no ramo têxtil antes de iniciar as atividades na lavanderia).

Tabela 10: Resultados comparados entre os empresários que se esperava que fossem os que tivessem as competências gerenciais mais desenvolvidas

Papel	Geral	Educação formal e continuada			Experiência profissional		
		Curso de lavanderia n=13	Curso de gestão n=13	Ensino superior completo n=3	Empresa Anterior n=9	21 a 25 anos de experiência n=3	Trabalhou no setor têxtil n=17
Mentor	3,67	3,54	3,56	3,56	3,63	3,67	3,61
Facilitador	3,67	3,54	3,69	3,22	3,70	4,00	3,61
Monitor	3,50	3,44	3,44	3,78	3,30	3,67	3,37
Coordenador	3,39	3,26	3,38	3,33	3,48	3,78	3,25
Diretor	3,44	3,33	3,44	3,33	3,56	3,67	3,39
Produtor	3,67	3,56	3,62	3,44	3,70	3,67	3,59
Negociador	3,52	3,46	3,54	3,78	3,52	3,56	3,53
Inovador	3,20	2,92	3,28	2,78	3,33	3,56	3,10
Resultado Global dos papéis	3,51	3,38	3,49	3,40	3,53	3,69	3,43

Fonte: Resultado da Pesquisa (2020)

Percebe-se que as competências gerenciais se mostraram mais desenvolvidas naqueles que têm mais tempo (21 a 25 anos) de experiência como proprietário de lavanderia e ao mesmo tempo as que se mostraram menos desenvolvidas se concentraram no grupo dos empresários que possuem cursos na área de lavanderia.

Estes resultados, no geral, confirmam a pesquisa de Freitas e Odélius (2018) que de 12 trabalhos estudados que se basearam no modelo de Quinn (1988) em sua maioria o papel de mentor e facilitador foram os que tiveram maior domínio entre os respondentes, já o papel de inovador e negociador foram os que se destacaram menos. Contudo, nesta pesquisa, os papéis mais destacados foram igualmente os encontrados na pesquisa de Freitas e Odélius (2018), acrescentando o papel de produtor, mudando daquela pesquisa somente os papéis com menor destaque, já que aqui os papéis com menor desenvolvimento de competências foram inovador e coordenador. Este último diferente da pesquisa de Freitas e Odélius (2018), sugerindo que o arranjo de competências e papéis oscila a depender do ambiente de negócios no qual os praticantes se envolvem.

5 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi analisar as competências gerenciais presentes nos gestores das lavanderias de beneficiamento têxtil participantes da ALC, objetivo plenamente alcançado na medida em que por meio do método de Quinn (1988) foram analisadas as competências gerenciais desses empresários.

Vale ressaltar que os papéis de facilitador, mentor e produtor foram os que se mostraram mais desenvolvidos enquanto o de inovador foi o que teve o resultado mais baixo

dentre todos os papéis. Sugere-se então que a ALC promova momentos de convivência entre os gestores mais experientes e aqueles que ainda são novos no ramo, proporcionando a troca de experiências entre eles e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento das competências gerenciais do papel de inovador e, nesta ordem, de coordenador, diretor, monitor e negociador. Parece que tais competências não se vinculam com a característica da região, baseada em informalidades, empresas de pequeno porte e fruto de aprendizado na função. Ou seja, em alguma medida o baixo desenvolvimento de tais competências figura como resultado histórico do *modus operandi* das organizações de pequeno e médio porte da região, que surgiram a partir de iniciativas por necessidade e tendo a formação profissional na função, no ofício.

Como contribuição desta pesquisa tem-se o esforço de separar as competências gerenciais dos respondentes de acordo com a forma que elas estão sendo desenvolvidas, ou seja, explorando as fontes de tais competências, algo ainda não consolidado nas pesquisas nacionais acerca de competências gerenciais. Esse esforço indicou que as experiências profissional e social se relacionam com o desenvolvimento de competências, o que não se encontrou quando da análise da educação formal e continuada. Esse pode ser um viés típico dos negócios da região, que envolvem as famílias e os empresários desde sua infância, que chegam a atravessar a idade adulta nos negócios informais, de pequeno porte e familiares em sua maioria.

Como limitações, embora tenha sido feito o pré-teste, a linguagem pode não ter sido compreendida em sua inteireza e conteúdo, mesmo com os esforços de validação intersubjetiva entre os pesquisadores. Esse fato pode ter contribuído para a supervalorização das respostas, razão pela qual as médias foram altas, exceto o papel inovador. Sugere-se que nos próximos trabalhos esforços adicionais em pré-testes e análises prévias sejam empregados na confecção do instrumento de coleta, incluindo outras formas de coleta como observação, registros escritos e entrevistas. Como sugestão recomenda-se replicar esse teste com um número maior de lavanderias afim de identificar se as diferenças se sustentam estatisticamente. Ademais sugere-se que sejam feitos trabalhos que pesquisem lavanderias que não participam da ALC ou associações e comparar com os resultados desta pesquisa.

Como a teoria trata de auto avaliação este é o limite de nossos resultados, sugere-se ampliar a pesquisa e não só avaliar a auto avaliação, mas também com visitas, questionar os funcionários e observar se as empresas que são administradas pelos proprietários com as competências gerenciais mais desenvolvidas têm melhores resultados, financeiros (faturamento, lucro, retorno sobre investimento) e não-financeiros (clima organizacional, reputação, posição no mercado).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DAS LAVANDERIAS DE CARUARU. **Sobre a ALC**. 2012. Disponível em: <<https://alcaruaru.wordpress.com/about/>>, Acesso em 10 Dez. 2018.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRITO, L.; PAIVA, I.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, 2014.

COMIN, L. *et al.* Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 232-247, 2017.

DUTRA, J. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FCEM. **Descubra a importância do polo têxtil do Nordeste para o Brasil!** 2018. Disponível em: <<https://fcem.com.br/noticias/importancia-do-polo-textil-do-nordeste-para-o-brasil/#.XJaCuMIKjMx>>, acesso em 23 Mar. 2019.

FCEM. **Entenda de influência do polo têxtil no Agreste Pernambucano**. 2019. Disponível em: <<https://agrestetex.fcem.com.br/entenda-a-influencia-do-polo-textil-no-agreste-pernambucano/>>, acesso em 23 Mar. 2019.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLINK, R. J. D. S.; VANALLE, R. M. V. **O desafio da avaliação de competências**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXVI, 9-11 Out., Fortaleza (CE), 2006.

FREITAS, P.; ODELIUS, C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO. **Mais de 37% das lavanderias de jeans encerram atividades em Caruaru, PE**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2015/09/mais-de-37-das-lavanderias-de-jeans-encerram-atividades-em-caruaru-pe.html>>, acesso em 10 Dez. 2018.

GONÇALVES, W. A. *et al.* Confrontando o Conceito de Competências pela sua Diversidade e Aplicação: Um Olhar entre a Teoria e a Prática. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 4, p. 114-128, 2017.

LE BOTERF, G. **De la compétence: Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions d'Organisation, 1995.

LEMONS, B.; ANDRADE, A. **Estudo de Competências Gerenciais em Organizações Orientadas por Processos**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, X, 23-25 Out., Resende (RJ), 2013.

LIMA, L. *et al.* Um estudo inferencial dos custos ambientais e das estações de tratamento de água nas lavanderias do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, 2016.

LOPES, M. *et al.* Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

MILKOVICH, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA, K.; NICOLAI, E. Competências Profissionais: Um Estudo com Gestores do Varejo de Moda do “Barro Preto” – Belo Horizonte (MG). **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 2, n. 2, p. 27-55, 2012.

QUINN, R. **Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance**. New Jersey: JosseyBass, 1988.

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

SÁ, M. **Feirantes: quem são e como administram seus negócios**. Editora Universitária UFPE, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, 2012: Relatório Final**. Recife, Brasil, 2012.

SILVA FILHO, A. **Desenvolvimento de sistema simplificado de gestão ambiental aplicado à micro e pequenas empresas de beneficiamento de jeans**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife (PE), 2013.