



## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO JUNTO AOS GESTORES DAS EMPRESAS DO SETOR DE LAVANDERIA DE BENEFICIAMENTO TÊXTIL

**Letícia Barbosa de Mélo**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco  
Brasil.

E-mail: [leticiabarbosa32@hotmail.com](mailto:leticiabarbosa32@hotmail.com)

**José Lindenberg Julião Xavier Filho**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco,  
Brasil. Professor da Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

E-mail: [lindenberg.xavier@ufpe.br](mailto:lindenberg.xavier@ufpe.br)

**Elielson Oliveira Damascena**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco,  
Brasil. Professor da Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

E-mail: [elielson.damascena@ufpe.br](mailto:elielson.damascena@ufpe.br)

### Resumo

O objetivo dessa pesquisa é analisar as competências gerenciais presentes nos proprietários das lavanderias de beneficiamento têxtil participantes da Associação das Lavanderias de Caruaru (ALC). Para alcançar esse objetivo foi feito o uso do entendimento de Quinn (1988) com relação as competências gerenciais, que envolve oito papéis de líderes desenvolvidos pelos gestores. Foi aplicado um questionário junto aos empresários participantes da Associação das Lavanderias de Caruaru que contou com 22 respondentes de um total de 33 associados, no mês de maio de 2019, com o questionário sendo adaptado da pesquisa de Comin *et al.* (2017). Como resultados encontrou-se que as competências gerenciais se mostram desenvolvidas no grupo de empresários, tendo a experiência profissional e social contribuindo com o desenvolvimento das competências gerenciais, resultado diferente da relação entre a educação formal e continuada que não se relacionou ao desenvolvimento de tais competências.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais. Associação das Lavanderias de Caruaru. Educação formal. Experiência profissional. Experiência social.

### MANAGERIAL SKILLS: A STUDY WITH THE MANAGERS OF THE COMPANIES IN THE SECTOR OF PROCESSING TEXTILE LAUNDRY

#### Abstract

*The goal of this research is to analyze the managerial skills present in textile processing laundry owners participating in the Caruaru Laundries Association (ALC). To achieve this goal was made using Quinn's (1988) understanding about managerial skills, which involves eight leading papers developed by the managers. A questionnaire was applied with the entrepreneurs participating in the Caruaru Laundries Association, which was attended by 22 respondents out of 33 members, in May 2019, with the questionnaire being adapted from Comin et al. (2017). As a result, it was found that managerial competencies are developed in the executives group, taking the professional and social experience contributing to the development of managerial skills, a result different from the relationship between the formal and continuing education, which is not related to the development of such skills.*

**Keywords:** Managerial Skills. Caruaru laundries Association. Formal education. Work experience. Social Experience.

## **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, se encontra o segundo maior produtor do país, ficando atrás somente de São Paulo, chamado de polo têxtil do agreste pernambucano. 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 da região, e consequentemente cooperando 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 parte – que é onde acontece a modelagem, o corte e a costura – e a segunda parte 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', pois 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 os seguintes termos: 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).

Segundo uma pesquisa realizada em 2012 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o setor enfrenta 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. Como também 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 aponta que 86% das empresas do polo têxtil do agreste são administradas somente 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 centralizadora. As empresas da região, portanto, se resumem, em sua grande maioria, em pequenas, informais, familiares e administradas pelos proprietários (SEBRAE, 2012), que se iniciaram nas próprias residências e ao passar dos anos foram se expandindo e ganharam estruturação organizacional (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 organizacional (lucro, faturamento, permanência no mercado, retorno sobre o investimento, 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 vem se mantendo como um APL competitivo no ambiente nacional na produção 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. Pois, 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 vêm sofrendo uma forte fiscalização do Governo (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 (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 as competências gerenciais presentes nos gestores das lavanderias de beneficiamento têxtil participantes da Associação das Lavanderias de Caruaru.

No próximo capítulo, é apresentada a teoria acerca das competências gerenciais, em seguida, são expostas as decisões metodológicas, abordando aspectos relativos à coleta e 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**

### **2.1 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 de 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 (FREITAS; ODELIUS, 2018). 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).

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 nas organizações e em suas funções (MILKOVICH, 2009).

O conceito de competência está sendo historicamente construído, e sua evolução está dividida em quatro 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 também baseada nas complexidades dessa atividade. 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.

Sobre estas fases, Dutra (2008) observa que na primeira fase as pessoas levavam em consideração que a mesma competência poderia ser aplicada para qualquer indivíduo, quando não é o que realmente acontece. 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.

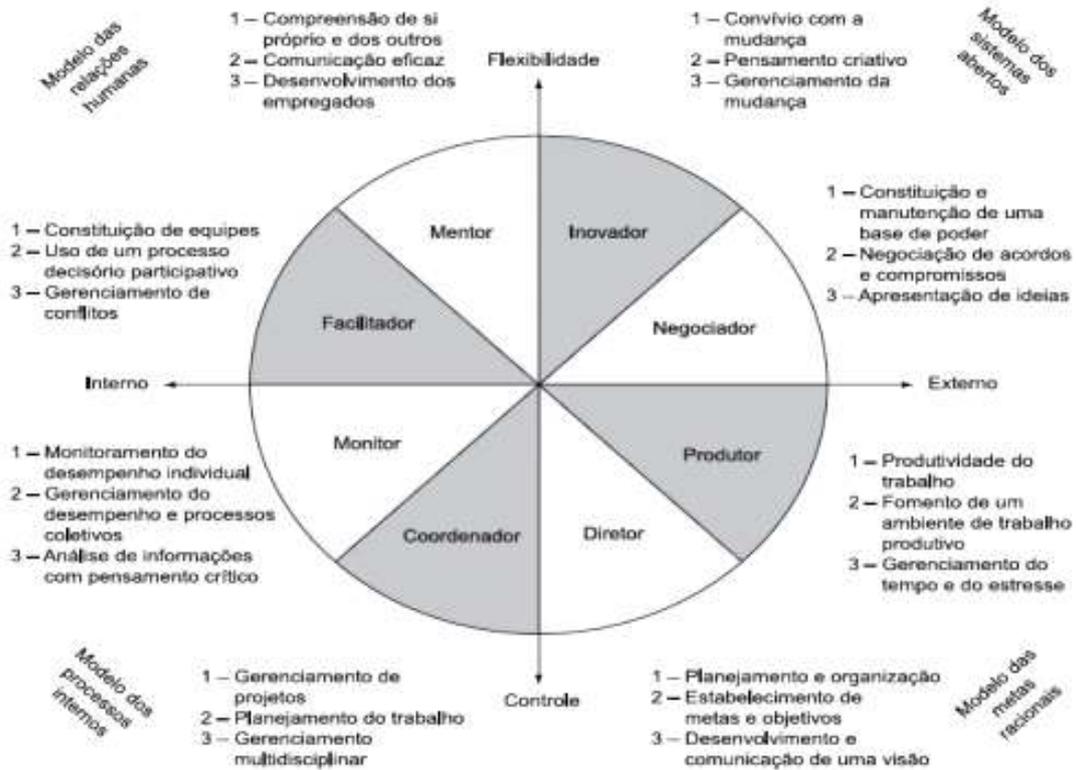
Didaticamente, Flink e Vanalle (2006), bem como Gonçalves *et al.* (2017), reconhecem que as competências podem ser agrupadas em (1) essenciais da organização, sendo aquelas que a organização deve conter, que vai ajudar a se diferenciar de seus concorrentes e a manter sua vantagem competitiva; (2) funcionais, 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 foco conceito 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 se fazem necessárias que todos os profissionais possuam ou desenvolvam para conseguir administrar situações profissionais complexas, estando assim fortemente ligada ao saber criar, reconstruir e inovar (LE MOS; ANDRADE, 2013).

Ademais, Quinn (1988) desenvolveu um modelo, representado na Figura 1, que caracteriza vários papéis dos líderes de acordo com suas competências gerenciais, sendo eles: Papel de Produtor, Diretor, Mentor, Facilitador, Coordenador, Monitor, Inovador e Negociador. 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).

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



Fonte: Freitas e Odélius (2018, p. 41)

Vale ressaltar também que as competências podem ser desenvolvidas de várias formas. De acordo com Le Boterf (1995), são desenvolvidas por meio da educação escolar básica, pelos cursos de formação (cursos, graduações e pós-graduações) e pela experiência profissional e social (FLEURY; FLEURY, 2001). Ademais, o mesmo autor propõe um quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências:

Quadro 1 - Processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações segundo Le Boterf

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 191)

Por meio do Quadro 1 é possível concluir que cada tipo de competência tem uma função e uma forma de desenvolvê-la. Portanto, o modelo de competências adotado para a pesquisa foi o de Quinn (1988) pois apesar de ter sido construído há três décadas continua sendo validado em estudos atuais, como demonstrado em Freitas e Odélius (2018) em

pesquisa recente quando em análise de 46 artigos de competências gerenciais, escritos entre os anos de 2005 e 2015, o modelo de Quinn (1988) foi o que teve mais incidência como modelo de pesquisa, estando presente em 12 artigos.

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

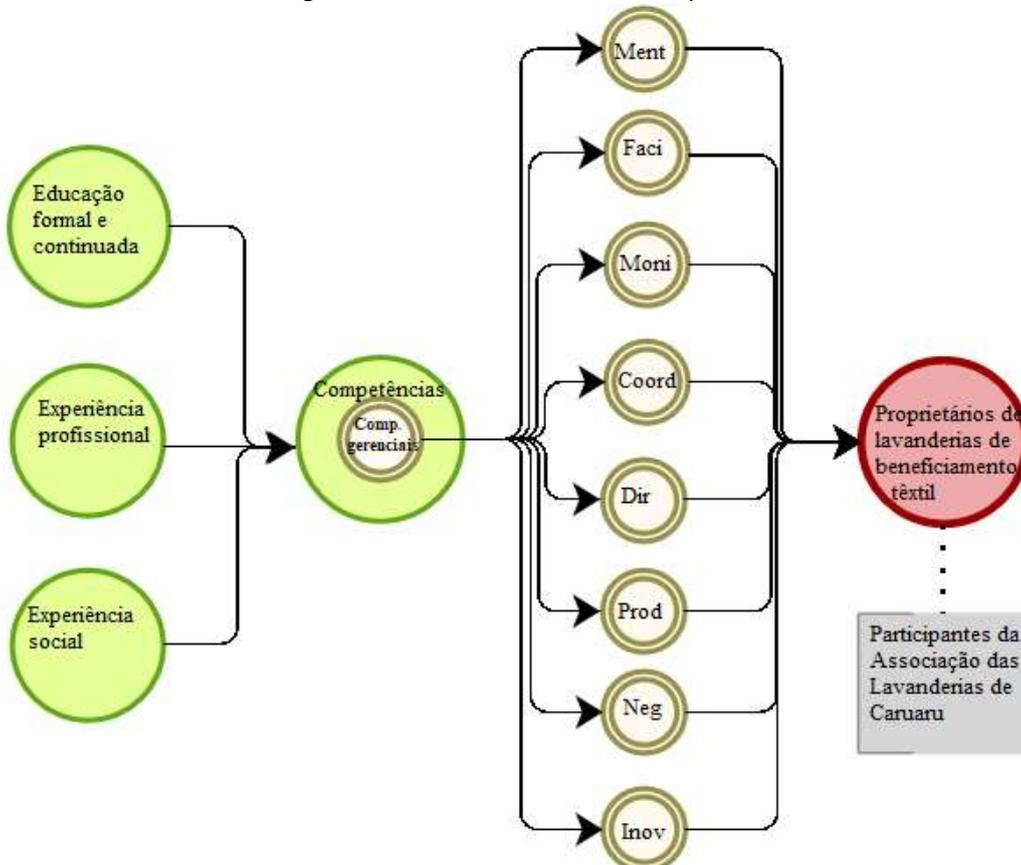
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

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 descritivo dado que Gil (2002) 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, as quais nesta pesquisa serão estudadas as competências gerenciais dos proprietários de lavanderias. O estudo tem âncora teórica no modelo de competências gerenciais de Quinn (1988), que foi testado em estudos recentes na área de gestão promovidos por *Comin et al.* (2017) e *Lopes et al.* (2010).

O modelo conceitual da pesquisa está representado graficamente na Figura 2:

Figura 2 – Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2019)

O lócus selecionado para a pesquisa foi as lavanderias de beneficiamento têxtil localizadas na cidade de Caruaru. As atividades das lavanderias são de grande importância para a economia local (ESTADÃO, 2013) e no ano de 2012, foi proposto às lavanderias de Caruaru um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com o ministério público de Pernambuco, referente a algumas medidas ambientais, onde 77 empresas assinaram o TAC, mas em 2014 quando foi realizada algumas fiscalizações 29 empresas encerraram as atividades por não estarem cumprindo aquilo que se comprometeram ao assinarem o termo, restando assim 48 organizações (GLOBO, 2015).

A população foram 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 em local solicitado pelo sujeito. 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), com o objetivo de analisar as competências gerências dos proprietários de lavanderias de beneficiamento têxtil de caruaru.

A primeira parte do questionário foi baseada na pesquisa de Comin et al. (2017), com 19 questões fechadas, usando uma escala do tipo *likert* de quatro pontos que tratou de verificar como as competências na perspectiva de Quinn *et al.* (2003) estão desenvolvidas. Essa pontuação vai do número um (discordo totalmente) até o quatro (concordo totalmente), sem considerar o ponto de indiferença.

O questionário desenvolvido por Comin *et al.* (2017) utilizou uma escala do tipo *likert* de seis pontos, onde o respondente tinha a opção de “nem concordo e nem discordo” como também de “sem condições de opinar”. Entretanto, na presente pesquisa foi adotado uma escala expandida em 4 pontos para forçar os entrevistados a se posicionarem e também porque foi visto nos resultados do trabalho de Comin *et al.* (2017) que essas duas opções não tiveram uma influência nos resultados. Os papéis dos líderes e suas respectivas competências gerenciais estão organizadas no Quadro 2, como também a identificação das perguntas que foram desenvolvidas para cada competência.

**Quadro 2:** Modelos de gestão e papéis gerenciais de Quinn (1988)

Papéis	Competências	Questões
Papel de mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	Q1
	2. Comunicação eficaz	Q2
	3. Desenvolvimento dos empregados	Q3
Papel de facilitador	1. Construção de equipes	Q4
	2. Uso do processo decisório participativo	
	3. Administração de conflitos	Q5
Papel de monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	Q6
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	Q7
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	Q6
Papel de coordenador	1. Gerenciamento de projetos	Q8
	2. Planejamento do trabalho	Q9

	3. Gerenciamento multidisciplinar	Q8
Papel de diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Q10
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	Q11
	3. Planejamento e organização	Q12
Papel de produtor	1. Trabalho produtivo	Q13
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	Q14
Papel de negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	Q15
	2. Negociação de acordos e compromissos	Q16
	3. Apresentação de ideais	Q17
Papel de inovador	1. Convívio com a mudança	Q19
	2. Pensamento criativo	Q18
	3. Gerenciamento da mudança	Q19

Fonte: Adaptado de Comin *et al.* (2017, p. 5-6)

As questões desenvolvidas por Comin *et al.* (2017) baseadas nas competências do Quadro 2 estão descritas na coluna esquerda no Quadro 3. Devido à baixa escolaridade dos trabalhadores do polo têxtil do agreste, comprovada pela pesquisa do SEBRAE (2012), as questões tiveram sua redação ligeiramente adaptadas para facilitar a compreensão dos respondentes, como pode ser visto na coluna direita do Quadro 3:

**Quadro 3:** Variáveis e variáveis adaptadas

Questões encontradas em Comin <i>et al.</i> (2017)	Questões Adaptadas
Q1-Em meus relacionamentos busco desenvolver a empatia com meus superiores, subordinados, clientes e demais pares de trabalho.	Q1-Busco me relacionar bem com meus funcionários, clientes e os outros colegas de trabalho.
Q2-Mantenho uma comunicação clara e objetiva.	Q2- "Me comunico" <sup>1</sup> de uma forma que as pessoas conseguem entender claramente.
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 tem potencial e que necessitam se desenvolver profissionalmente e pessoalmente.
Q4-Exerço influência como líder nos argumentos apresentados pela equipe de trabalho.	Q4- Influencio como líder as ideias apresentadas pela minha equipe de trabalho.
Q5-Encontro soluções novas frente aos problemas.	Q5-Encontro soluções novas ao enfrentar os problemas.
Q6-Reconheço os esforços de meus funcionários enfatizando o acerto na busca da correção do erro.	Q6 -Reconheço o esforço dos meus funcionários quando eles buscam corrigir os erros.
Q7-Gerencio o desempenho dos processos da minha equipe de trabalho.	Q7- Gerencio o andamento dos processos da minha equipe de trabalho.
Q8-Gerencio projetos de forma dinâmica.	Q8- Gerencio projetos baseado nas informações das pessoas envolvidas.
Q9-Adapto o planejamento do trabalho conforme atividades necessárias.	Q9-Adapto o planejamento do trabalho de acordo com as atividades necessárias.
Q10-Desenvolvo e comunico de forma clara minha visão aos públicos da organização.	Q10-Desenvolvo e comunico minhas ideias de forma clara aos públicos da organização. (Ex.: colaboradores, fornecedores, clientes, bancos e outros...)

Q11-Estabeleço metas e objetivos de trabalho.	Sem ajustes de linguagem.
Q12-Planejo e organizo minhas atividades.	Sem ajustes de linguagem.
Q13-Fomento um ambiente de trabalho produtivo.	Q13-Incentivo um ambiente de trabalho produtivo.
Q14-Programo prioridades para cumprir prazos e objetivos sem gerar um ambiente de estresse.	Q14-Programo prioridades para cumprir prazos e objetivos sem gerar um ambiente estressante.
Q15-Consigo influenciar a partir da apresentação das minhas ideias.	Q15- Consigo influenciar quando falo minhas ideias.
Q16-Estabeleço compromissos sustentáveis e negociações eficazes.	Q16-Estabeleço compromissos duradouros e fecho negociações que trazem resultados.
Q17-Construo minhas relações de poder a partir de relações participativas.	Q17- Construo minhas relações com os meus funcionários de forma participativa, permitindo que eles também apresentem as ideias deles.
Q18-Considero-me um profissional criativo na busca por novos desafios e soluções.	Q18- "Me considero" <sup>1</sup> um profissional criativo na busca por novos desafios e soluções.
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.
<sup>1</sup> - "Me considero" e "Me comunico" utilizados para facilitar o entendimento do respondente.	

Fonte: Adaptado de Comin *et al.* (2017, p. 6-7)

Por fim, a segunda parte do questionário abordou os dados pessoais dos respondentes, como idade, gênero, tempo de experiência profissional, entre outros.

Para uma melhor aplicação do questionário foi realizado um pré-teste com um dos proprietários de lavanderia associada a ALC, também participante da direção da ALC no momento da aplicação, para avaliar se seria necessário fazer alguma modificação da linguagem para um entendimento ainda mais claro, pois de acordo com Gil (2008) o pré-teste objetiva assegurar que o instrumento de coleta de dados seja válido e preciso. O pré-teste da presente pesquisa foi aplicado presencialmente no dia 27 do mês de abril de 2019. A única modificação solicitada pelo gestor foi trocar a palavra 'parcialmente' que está localizada na escala *likert* por 'em parte', para que os entrevistados consigam entender melhor. Visto não trazer nenhuma mudança de sentido e que o respondente tem um poder de representação da população estudada a sugestão foi adotada e o questionário foi validado com esse ajuste, mantendo a resposta do pré-teste como integrante da pesquisa.

Antes da aplicação da pesquisa, com a ajuda da secretária da ALC, que é uma das pessoas que têm mais convívio com os proprietários das lavanderias e que forneceu o contato dos empresários, foram selecionados os gestores que têm facilidade com aparelhos tecnológicos e teriam condições de responder o formulário *online*. Enquanto os outros receberam uma ligação telefônica da pesquisadora para marcar um horário para aplicação do questionário presencial.

A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2019 pela autora, de forma presencial e *online*. Obteve-se 10 questionários presenciais através de visitas nas empresas, 10 formulários *online* que foram enviados via *WhatsApp*<sup>®</sup> utilizando a plataforma do *Google*<sup>®</sup> *forms*, e dois questionários foram enviados para o e-mail de duas lavanderias por solicitação dos próprios empresários por ligação, e então os questionários foram respondidos, digitalizados e enviados de volta por e-mail para a pesquisadora. O pré-teste está incluído entre os dez questionários que foram aplicados presencialmente, pois por não ter feito mudanças significativas não alterou os resultados do respondente.

Na aplicação presencial do questionário foi necessário que a pesquisadora contribuísse com algumas explicações do significado das questões para que os respondentes

compreendessem melhor, se limitando a explicar o entendimento, mesmo após a validação do pré-teste.

Os dados coletados por meio dos questionários foram passados para o Excel, organizados em tabelas, transformados em gráficos, ademais foi realizada uma análise estatística descritiva, pois esta proporciona 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 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil dos respondentes

A amostra foi caracterizada sendo em sua grande maioria do gênero masculino, de 22 respondentes 20 são homens (90,9%) e dois são mulheres (9,1%). Quanto à idade dos respondentes houve variação entre 22 a 58 anos. Assim sendo esta amostra foi segmentada entre as seguintes variáveis: 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	Competências	Média	Moda	Mediana
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,86	4,00	4,00
	2. Comunicação eficaz	3,59	4,00	4,00
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,55	4,00	4,00
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,68	4,00	4,00
	2. Uso do processo decisório participativo	3,68	4,00	4,00
	3. Administração de conflitos	3,64	4,00	4,00
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,50	4,00	4,00
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,50	4,00	4,00
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,50	4,00	4,00
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,50</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,23	3,00	3,00
	2. Planejamento do trabalho	3,73	4,00	4,00
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,23	3,00	3,00
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,39</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,50	4,00	4,00
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,45	4,00	4,00
	3. Planejamento e organização	3,36	3,00	3,00
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,44</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,77	4,00	4,00
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,77	4,00	4,00
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,45	4,00	4,00
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>

Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,41	3,00	3,00
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,64	4,00	4,00
	3. Apresentação de ideais	3,50	4,00	4,00
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,52</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,05	3,00	3,00
	2. Pensamento criativo	3,50	4,00	4,00
	3. Gerenciamento da mudança	3,05	3,00	3,00
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,20</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,51</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
		<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os resultados da pesquisa as competências gerenciais se mostraram em desenvolvimento e todos os respondentes percebem a presença das competências neles. 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 possível esperar que as competências estivessem em desenvolvimento visto que são empresários de lavanderias associadas a ALC, empresas formais que se mostram ser 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, a troca de experiências e vivências que contribuem para maximizar as competências individuais. Além de que 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 gozam de competências gerenciais.

#### 4.3 Impactos da educação formal e continuada nas competências gerenciais

Na educação formal foi considerado três 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, enquanto os outros nove (40,1%) não fizeram. Quando tratado da 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	Competências	Sim n=13	Não n=9	Diferença
		Média		
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,77	4	-5,77%
	2. Comunicação eficaz	3,54	3,67	-3,50%
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,31	3,89	-14,95%
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,54</b>	<b>3,85</b>	<b>-8,14%</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,62	3,78	-4,30%
	2. Uso do processo decisório participativo	3,62	3,78	-4,30%
	3. Administração de conflitos	3,38	4,00	-15,38%
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,54</b>	<b>3,85</b>	<b>-8,14%</b>

Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,46	3,56	-2,64%
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,38	3,67	-7,69%
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,46	3,56	-2,64%
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,44</b>	<b>3,59</b>	<b>-4,36%</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,08	3,44	-10,67%
	2. Planejamento do trabalho	3,62	3,89	-7,03%
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,08	3,44	-10,67%
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,26</b>	<b>3,59</b>	<b>-9,36%</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,62	3,33	8,46%
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,31	3,67	-9,79%
	3. Planejamento e organização	3,08	3,78	-18,55%
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,33</b>	<b>3,59</b>	<b>-7,22%</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,62	4,00	-9,62%
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,62	4,00	-9,62%
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,46	3,44	0,50%
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,56</b>	<b>3,81</b>	<b>-6,57%</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,38	3,44	-1,74%
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,69	3,56	3,85%
	3. Apresentação de ideais	3,31	3,78	-12,44%
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,46</b>	<b>3,59</b>	<b>-3,65%</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	2,69	3,56	-24,28%
	2. Pensamento criativo	3,38	3,67	-7,69%
	3. Gerenciamento da mudança	2,69	3,56	-24,28%
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>2,92</b>	<b>3,59</b>	<b>-18,64%</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,38</b>	<b>3,69</b>	<b>-8,40</b>
		<b>Média</b>	<b>Média</b>	<b>Diferença</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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 cinco 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, enquanto os outros nove (40,9%) não fizeram. 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

		Sim n=13	Não n=9	
<b>Papel</b>	<b>Competências</b>	<b>Média</b>		<b>Diferença</b>
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,77	4,00	-5,77%
	2. Comunicação eficaz	3,46	3,78	-8,37%
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,46	3,67	-5,59%
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,56</b>	<b>3,81</b>	<b>-6,57%</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,69	3,67	0,70%
	2. Uso do processo decisório participativo	3,69	3,67	0,70%
	3. Administração de conflitos	3,69	3,56	3,85%
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,69</b>	<b>3,63</b>	<b>1,73%</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,46	3,56	-2,64%
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,38	3,67	-7,69%
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,46	3,56	-2,64%
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,44</b>	<b>3,59</b>	<b>-4,36%</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,23	3,22	0,27%
	2. Planejamento do trabalho	3,69	3,78	-2,26%
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,23	3,22	0,27%
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,38</b>	<b>3,41</b>	<b>-0,67%</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,69	3,22	14,59%
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,46	3,44	0,50%
	3. Planejamento e organização	3,15	3,67	-13,99%
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,44</b>	<b>3,44</b>	<b>-0,25%</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,77	3,78	-0,23%
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,77	3,78	-0,23%
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,31	3,67	-9,79%
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,62</b>	<b>3,74</b>	<b>-3,35%</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,38	3,44	-1,74%
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,69	3,56	3,85%
	3. Apresentação de ideais	3,54	3,44	2,73%
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,54</b>	<b>3,48</b>	<b>1,64%</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,08	3,00	2,56%
	2. Pensamento criativo	3,69	3,22	14,59%
	3. Gerenciamento da mudança	3,08	3,00	2,56%
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,28</b>	<b>3,07</b>	<b>6,77%</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,49</b>	<b>3,52</b>	<b>-0,85%</b>
		<b>Médias</b>		<b>Diferença</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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 em seguida 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 três 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 cinco papéis se mostraram com as competências mais desenvolvidas naqueles 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, sete proprietários não completaram o ensino fundamental, ou seja, a maior parte deles, dois pararam de estudar no decorrer do ensino médio enquanto seis conseguiram finalizar, quatro se enquadram como ensino superior incompleto e somente três concluíram a graduação. O que 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, sete anos depois parece que a situação continua, todavia com alguns avanços por algumas pessoas ter 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	Competências	EFI n=7	EMI n=2	EMC n=6	ESI n=4	ESC n=3
		Médias				
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,86	4	3,83	3,75	4
	2. Comunicação eficaz	3,71	3,5	3,67	3,75	3
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,43	4	3,67	3,25	3,67
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,83</b>	<b>3,72</b>	<b>3,58</b>	<b>3,56</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,57	4	3,83	3,75	3,33
	2. Uso do processo decisório participativo	3,57	4	3,83	3,75	3,33
	3. Administração de conflitos	3,71	4	3,67	3,75	3
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,62</b>	<b>4</b>	<b>3,78</b>	<b>3,75</b>	<b>3,22</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,29	4	3,17	3,75	4
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,14	4	3,67	3,75	3,33
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,29	4	3,17	3,75	4
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,24</b>	<b>4</b>	<b>3,33</b>	<b>3,75</b>	<b>3,78</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3	3,5	3	3	3,33
	2. Planejamento do trabalho	3,71	4	3,83	3,75	3,33
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3	3,5	3	3	3,33
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,24</b>	<b>3,67</b>	<b>3,28</b>	<b>3,25</b>	<b>3,33</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,43	3,5	3,5	3,5	3,67

	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,57	3,5	3,5	3,5	3
	3. Planejamento e organização	3,29	4	3,67	2,75	3,33
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,43</b>	<b>3,67</b>	<b>3,56</b>	<b>3,25</b>	<b>3,33</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,86	4	3,83	3,75	3,33
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,86	4	3,83	3,75	3,33
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,14	3,5	3,67	3,5	3,67
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,62</b>	<b>3,83</b>	<b>3,78</b>	<b>3,67</b>	<b>3,44</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,29	3	3,5	3,25	4
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,57	3,5	3,67	3,5	4
	3. Apresentação de ideais	3	4	3,67	4	3,33
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,29</b>	<b>3,5</b>	<b>3,61</b>	<b>3,58</b>	<b>3,78</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,14	3,5	3	3	2,67
	2. Pensamento criativo	3,57	4	3,5	3,5	3
	3. Gerenciamento da mudança	3,14	3,5	3	3	2,67
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,29</b>	<b>3,67</b>	<b>3,17</b>	<b>3,17</b>	<b>2,78</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,42</b>	<b>3,77</b>	<b>3,53</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>
		<b>Médias</b>				

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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 quatro 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, sejam 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

		Geral n=22	c/Cursos de Lavanderia n=13	c/Cursos de Gestão n=13
<b>Papel</b>	<b>Competências</b>	<b>Médias</b>		
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,86	3,77	3,77
	2. Comunicação eficaz	3,59	3,54	3,46

	3. Desenvolvimento dos empregados	3,55	3,31	3,46
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,54</b>	<b>3,56</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,68	3,62	3,69
	2. Uso do processo decisório participativo	3,68	3,62	3,69
	3. Administração de conflitos	3,64	3,38	3,69
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,67</b>	<b>3,54</b>	<b>3,69</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,50	3,46	3,46
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,50	3,38	3,38
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,50	3,46	3,46
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,50</b>	<b>3,44</b>	<b>3,44</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,23	3,08	3,23
	2. Planejamento do trabalho	3,73	3,62	3,69
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,23	3,08	3,23
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,39</b>	<b>3,26</b>	<b>3,38</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,50	3,62	3,69
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,45	3,31	3,46
	3. Planejamento e organização	3,36	3,08	3,15
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,44</b>	<b>3,33</b>	<b>3,44</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,77	3,62	3,77
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,77	3,62	3,77
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,45	3,46	3,31
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,56</b>	<b>3,62</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,41	3,38	3,38
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,64	3,69	3,69
	3. Apresentação de ideais	3,50	3,31	3,54
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,52</b>	<b>3,46</b>	<b>3,54</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,05	2,69	3,08
	2. Pensamento criativo	3,50	3,38	3,69
	3. Gerenciamento da mudança	3,05	2,69	3,08
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,20</b>	<b>2,92</b>	<b>3,28</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,51</b>	<b>3,38</b>	<b>3,49</b>
		<b>Médias</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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 oito papéis estudados, quatro 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 três 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 que apresenta que diplomas e certificados são importantes, porém, insuficientes para o desenvolvimento de competências gerenciais, se fazendo necessário então a prática.

#### 4.4 Impactos da experiência profissional nas competências gerenciais

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

Dentre os 22 respondentes nove (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	Competências	Sim n=9	Não n=13	Diferença
		Médias		
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,78	3,92	-3,70%
	2. Comunicação eficaz	3,56	3,62	-1,65%
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,56	3,54	0,48%
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,63</b>	<b>3,69</b>	<b>-1,70%</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,67	3,69	-0,69%
	2. Uso do processo decisório participativo	3,67	3,69	-0,69%
	3. Administração de conflitos	3,78	3,54	6,76%
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,70</b>	<b>3,64</b>	<b>1,72%</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,22	3,69	-12,73%
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,44	3,54	-2,66%
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,22	3,69	-12,73%
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,30</b>	<b>3,64</b>	<b>-9,47%</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,33	3,15	5,69%
	2. Planejamento do trabalho	3,78	3,69	2,31%
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,33	3,15	5,69%
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,48</b>	<b>3,33</b>	<b>4,44%</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,56	3,46	2,72%

	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,67	3,31	10,85%
	3. Planejamento e organização	3,44	3,31	4,13%
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,56</b>	<b>3,36</b>	<b>5,85%</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,78	3,77	0,23%
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,78	3,77	0,23%
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,56	3,38	5,05%
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,70</b>	<b>3,64</b>	<b>1,72%</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,44	3,38	1,77%
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,67	3,62	1,42%
	3. Apresentação de ideais	3,44	3,54	-2,66%
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,52</b>	<b>3,51</b>	<b>0,16%</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,22	2,92	10,23%
	2. Pensamento criativo	3,56	3,46	2,72%
	3. Gerenciamento da mudança	3,22	2,92	10,23%
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,33</b>	<b>3,10</b>	<b>7,44%</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,53</b>	<b>3,49</b>	<b>1,15%</b>
		<b>Médias</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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 oito papéis, só três 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, um se encaixa no intervalo de zero a quatro anos como proprietário de lavanderia, três empresários possuem de cinco a oito anos de experiência, seis deles possuem de 9 a 12 anos, cinco estão entre 13 a 16 anos, quatro se enquadram no intervalo de 17 a 20 anos de experiência e os últimos três 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	Competências	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-25
		n=1	n=3	n=6	n=5	n=4	n=3
		<b>Médias</b>					
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	4,00	4,00	3,67	4,00	3,75	4,00
	2. Comunicação eficaz	3,00	4,00	3,50	3,60	3,75	3,33
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,00	3,33	3,17	4,00	3,75	3,67
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,33</b>	<b>3,78</b>	<b>3,44</b>	<b>3,87</b>	<b>3,75</b>	<b>3,67</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	4,00	4,00	3,33	3,60	3,75	4,00

	2. Uso do processo decisório participativo	4,00	4,00	3,33	3,60	3,75	4,00
	3. Administração de conflitos	4,00	3,67	3,00	4,00	3,75	4,00
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>4,00</b>	<b>3,89</b>	<b>3,22</b>	<b>3,73</b>	<b>3,75</b>	<b>4,00</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,00	3,33	3,33	3,60	3,75	3,67
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,00	4,00	3,17	3,60	3,50	3,67
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,00	3,33	3,33	3,60	3,75	3,67
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,00</b>	<b>3,56</b>	<b>3,28</b>	<b>3,60</b>	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,00	3,33	3,00	3,00	3,50	3,67
	2. Planejamento do trabalho	4,00	4,00	3,33	3,80	3,75	4,00
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,00	3,33	3,00	3,00	3,50	3,67
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,33</b>	<b>3,56</b>	<b>3,11</b>	<b>3,27</b>	<b>3,58</b>	<b>3,78</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	4,00	3,67	3,50	3,40	3,50	3,33
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	4,00	3,67	3,17	3,40	3,50	3,67
	3. Planejamento e organização	3,00	3,67	3,33	3,20	3,00	4,00
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>	<b>3,33</b>	<b>3,33</b>	<b>3,33</b>	<b>3,67</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	4,00	4,00	3,50	3,80	3,75	4,00
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	4,00	4,00	3,50	3,80	3,75	4,00
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,00	3,67	3,33	3,60	3,75	3,00
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,89</b>	<b>3,44</b>	<b>3,73</b>	<b>3,75</b>	<b>3,67</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,00	4,00	3,50	3,40	3,00	3,33
	2. Negociação de acordos e compromissos	4,00	3,67	3,50	3,60	4,00	3,33
	3. Apresentação de ideais	4,00	3,67	2,67	4,00	3,50	4,00
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,67</b>	<b>3,78</b>	<b>3,22</b>	<b>3,67</b>	<b>3,50</b>	<b>3,56</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,00	2,33	2,50	3,80	3,25	3,33
	2. Pensamento criativo	4,00	3,67	3,00	3,40	3,75	4,00
	3. Gerenciamento da mudança	3,00	2,33	2,50	3,80	3,25	3,33
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,33</b>	<b>2,78</b>	<b>2,67</b>	<b>3,67</b>	<b>3,42</b>	<b>3,56</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,50</b>	<b>3,61</b>	<b>3,22</b>	<b>3,61</b>	<b>3,59</b>	<b>3,69</b>
		<b>Médias</b>					

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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, dois (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 próprio setor têxtil e três (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.

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	Competências	Sim n=17	Não n=3	Diferença
		Médias		
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,82	4,00	-4,41%
	2. Comunicação eficaz	3,47	4,00	-13,24%
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,53	4,00	-11,76%
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,61</b>	<b>4,00</b>	<b>-9,80%</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,65	4,00	-8,82%
	2. Uso do processo decisório participativo	3,65	4,00	-8,82%
	3. Administração de conflitos	3,53	4,00	-11,76%
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,61</b>	<b>4,00</b>	<b>-9,80%</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,35	4,00	-16,18%
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,41	3,67	-6,95%
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,35	4,00	-16,18%
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,37</b>	<b>3,89</b>	<b>-13,28%</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,06	3,67	-16,58%
	2. Planejamento do trabalho	3,65	4,00	-8,82%
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,06	3,67	-16,58%
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,25</b>	<b>3,78</b>	<b>-13,84%</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,47	3,67	-5,35%
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,35	3,67	-8,56%
	3. Planejamento e organização	3,35	3,33	0,59%
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,39</b>	<b>3,56</b>	<b>-4,60%</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,71	4,00	-7,35%
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,71	4,00	-7,35%
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,35	4,00	-16,18%
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,59</b>	<b>4,00</b>	<b>-10,29%</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,47	3,00	15,69%
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,71	3,67	1,07%
	3. Apresentação de ideais	3,41	3,67	-6,95%
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,53</b>	<b>3,44</b>	<b>2,47%</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	2,94	3,67	-19,79%
	2. Pensamento criativo	3,41	4,00	-14,71%
	3. Gerenciamento da mudança	2,94	3,67	-19,79%
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,10</b>	<b>3,78</b>	<b>-17,99%</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,43</b>	<b>3,81</b>	<b>-9,97%</b>
		<b>Médias</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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 com o fato de que as competências gerenciais são, de um certo modo, suprasetorial, ou seja, envolve a competência de gestão que se aplicam 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

		Geral	c/Empresa anterior	c/Experiência no setor
Papel	Competências	Médias		
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,86	3,78	3,82
	2. Comunicação eficaz	3,59	3,56	3,47
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,55	3,56	3,53
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,63</b>	<b>3,61</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,68	3,67	3,65
	2. Uso do processo decisório participativo	3,68	3,67	3,65
	3. Administração de conflitos	3,64	3,78	3,53
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,67</b>	<b>3,7</b>	<b>3,61</b>
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,50	3,22	3,35
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,50	3,44	3,41
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,50	3,22	3,35
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,50</b>	<b>3,3</b>	<b>3,37</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,23	3,33	3,06
	2. Planejamento do trabalho	3,73	3,78	3,65
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,23	3,33	3,06
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,39</b>	<b>3,48</b>	<b>3,25</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,50	3,56	3,47

	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,45	3,67	3,35
	3. Planejamento e organização	3,36	3,44	3,35
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,44</b>	<b>3,56</b>	<b>3,39</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,77	3,78	3,71
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,77	3,78	3,71
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,45	3,56	3,35
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,7</b>	<b>3,59</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,41	3,44	3,47
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,64	3,67	3,71
	3. Apresentação de ideais	3,50	3,44	3,41
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,52</b>	<b>3,52</b>	<b>3,53</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,05	3,22	2,94
	2. Pensamento criativo	3,50	3,56	3,41
	3. Gerenciamento da mudança	3,05	3,22	2,94
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,20</b>	<b>3,33</b>	<b>3,1</b>
<b>Resultado Global dos papéis</b>		<b>3,51</b>	<b>3,53</b>	<b>3,43</b>
		<b>Médias</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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	Competências	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	1. Compreensão de si mesmo e dos outros	3,86	3,77	3,77	4,00	3,78	4,00	3,82
	2. Comunicação eficaz	3,59	3,54	3,46	3,00	3,56	3,33	3,47
	3. Desenvolvimento dos empregados	3,55	3,31	3,46	3,67	3,56	3,67	3,53
	<b>Resultados papel de Mentor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,54</b>	<b>3,56</b>	<b>3,56</b>	<b>3,63</b>	<b>3,67</b>	<b>3,61</b>
Facilitador	1. Construção de equipes	3,68	3,62	3,69	3,33	3,67	4,00	3,65
	2. Uso do processo decisório participativo	3,68	3,62	3,69	3,33	3,67	4,00	3,65
	3. Administração de conflitos	3,64	3,38	3,69	3,00	3,78	4,00	3,53
	<b>Resultados papel de Facilitador</b>	<b>3,67</b>	<b>3,54</b>	<b>3,69</b>	<b>3,22</b>	<b>3,70</b>	<b>4,00</b>	<b>3,61</b>

Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual	3,50	3,46	3,46	4,00	3,22	3,67	3,35
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	3,50	3,38	3,38	3,33	3,44	3,67	3,41
	3. Análise de informações com o pensamento crítico	3,50	3,46	3,46	4,00	3,22	3,67	3,35
	<b>Resultados papel de Monitor</b>	<b>3,50</b>	<b>3,44</b>	<b>3,44</b>	<b>3,78</b>	<b>3,30</b>	<b>3,67</b>	<b>3,37</b>
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos	3,23	3,08	3,23	3,33	3,33	3,67	3,06
	2. Planejamento do trabalho	3,73	3,62	3,69	3,33	3,78	4,00	3,65
	3. Gerenciamento multidisciplinar	3,23	3,08	3,23	3,33	3,33	3,67	3,06
	<b>Resultados papel de Coordenador</b>	<b>3,39</b>	<b>3,26</b>	<b>3,38</b>	<b>3,33</b>	<b>3,48</b>	<b>3,78</b>	<b>3,25</b>
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	3,50	3,62	3,69	3,67	3,56	3,33	3,47
	2. Estabelecimento de metas e objetivos	3,45	3,31	3,46	3,00	3,67	3,67	3,35
	3. Planejamento e organização	3,36	3,08	3,15	3,33	3,44	4,00	3,35
	<b>Resultados papel de Diretor</b>	<b>3,44</b>	<b>3,33</b>	<b>3,44</b>	<b>3,33</b>	<b>3,56</b>	<b>3,67</b>	<b>3,39</b>
Produtor	1. Trabalho produtivo	3,77	3,62	3,77	3,33	3,78	4,00	3,71
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	3,77	3,62	3,77	3,33	3,78	4,00	3,71
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse	3,45	3,46	3,31	3,67	3,56	3,00	3,35
	<b>Resultados papel de Produtor</b>	<b>3,67</b>	<b>3,56</b>	<b>3,62</b>	<b>3,44</b>	<b>3,70</b>	<b>3,67</b>	<b>3,59</b>
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder	3,41	3,38	3,38	4,00	3,44	3,33	3,47
	2. Negociação de acordos e compromissos	3,64	3,69	3,69	4,00	3,67	3,33	3,71
	3. Apresentação de ideais	3,50	3,31	3,54	3,33	3,44	4,00	3,41
	<b>Resultados papel de Negociador</b>	<b>3,52</b>	<b>3,46</b>	<b>3,54</b>	<b>3,78</b>	<b>3,52</b>	<b>3,56</b>	<b>3,53</b>
Inovador	1. Convívio com a mudança	3,05	2,69	3,08	2,67	3,22	3,33	2,94
	2. Pensamento criativo	3,50	3,38	3,69	3,00	3,56	4,00	3,41
	3. Gerenciamento da mudança	3,05	2,69	3,08	2,67	3,22	3,33	2,94
	<b>Resultados papel de Inovador</b>	<b>3,20</b>	<b>2,92</b>	<b>3,28</b>	<b>2,78</b>	<b>3,33</b>	<b>3,56</b>	<b>3,10</b>
<b>Resultado Global</b>		<b>3,51</b>	<b>3,38</b>	<b>3,49</b>	<b>3,40</b>	<b>3,53</b>	<b>3,69</b>	<b>3,43</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que as competências gerenciais se mostraram mais desenvolvidas naqueles que tiveram experiência como empresário antes de ser 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 cursos e vivências que contribuam para o desenvolvimento das competências 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, 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 e atravessam 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, 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 sejam empregados na adaptação do questionário para a linguagem mais próxima dos respondentes, mesmo contando com os esforços aqui empregados, 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 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 resultados (faturamento, lucro, retorno) maiores.

## REFERÊNCIAS

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.

ESTADÃO. **Agreste tem 2º maior polo têxtil do país**. 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,agreste-tem-2-maior-polo-textil-dopais,981078,0.htm>>, acesso em 18 Out. 2018.

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

FCEM. 2019. **Entenda de influência do polo têxtil no Agreste Pernambucano**. Disponível em: <<https://agrestetex.fcm.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. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 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.; ANDRADE, W. M.; CORRÊA, D. A.; RIBEIRO, G. G. 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.

LEMOS, 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, 2013.