



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

LETÍCIA BARBOSA DE MÉLO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo
envolvendo as lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano**

CARUARU

2022

LETÍCIA BARBOSA DE MÉLO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo envolvendo as lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais

Orientador: Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho

CARUARU

2022

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

M528c Mélo, Letícia Barbosa de.
Competências gerenciais e desempenho organizacional: um estudo envolvendo as lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano. / Letícia Barbosa de Mélo. – 2022.
122 f.; il.: 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, 2022.
Inclui Referências.

1. Gestão organizacional. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Eficiência organizacional. 4. Desempenho. 5. Lavanderias e tinturarias. 6. Indústria têxtil – Pernambuco. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2022-030)

LETÍCIA BARBOSA DE MÉLO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo envolvendo as lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais

Aprovada em: 30/05/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Marcele Elisa Fontana (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Linda Jessica de Montreuil Carmona (Examinadora Externa)
Fundação Universidade Regional de Blumenau
Universidade Federal de Campina Grande

Ao meu querido Deus e aos meus pais e minhas irmãs por todo amor, força, dedicação e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou essa oportunidade e foi meu sustento e minha força durante todo o período do mestrado acadêmico. Agradeço a minha mãe Rosinalva Barbosa e meu pai Joancio Joaquim pelo amor que têm comigo e pela dedicação de entregarem o melhor de si por mim durante toda a minha vida. As minhas irmãs Jamily Barbosa e Rayane Barbosa por serem fonte de tanta alegria e amor no meu dia a dia. Ao meu namorado Eric Almeida, por ter me incentivado e me apoiado a continuar nos momentos difíceis, por se alegrar junto comigo perante minhas conquistas e por compreender minha ausência diante tantos afazeres durante esses dois anos.

A comunidade Católica Manain, meu muito obrigada por ser um lugar onde meu coração descansa, onde sinto a presença de Deus muito forte e que em muitos dias pude renovar minhas energias e minhas forças para continuar seguindo este caminho do mestrado.

Minha eterna gratidão a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) por me conceder essa oportunidade e por contribuir tanto com a minha formação como profissional. Como não falar do meu querido professor orientador Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho?! Que desde a graduação me acompanha, me incentiva, acredita em mim e me ajuda a ser uma pessoa e uma profissional melhor!? Todo meu respeito e meu agradecimento a você. Muito obrigada!

Agradeço aos professores do PPGIC, por se superarem e entregarem o melhor de si mesmo diante condições adversas que a pandemia do COVID-19 proporcionou no decorrer desses dois anos. Em especial aos professores Dr. Nelson Fernandes, Dr. Charles Ulises e Dra. Elisabeth Cavalcante por compartilharem comigo tantos conhecimentos durante as disciplinas e serem tão solícitos sempre que precisei. A secretaria do PPGIC, na pessoa de Maria Raíza por toda disponibilidade, que com todo seu profissionalismo e seu lindo coração sempre me socorreu nos momentos que recorri a ela.

Aos meus colegas da turma 2020, por dividirem comigo esses dias e por deixarem essa jornada mais leve. Parabéns a nós, pois conseguimos sobreviver a um mestrado acadêmico que foi vivenciado durante um período pandêmico, com aulas remotas e tantas outras dificuldades que esse momento acarretou. Um agradecimento especial a Emanuel Rodrigues, que foi meu colega de orientação, o qual dividimos momentos de alegrias e dificuldades, e que também foi um ouvinte assíduo de tantas inquietações minhas. Como não agradecer também a Wilma?! Que foi a pessoa principal em compartilhar comigo as atividades das disciplinas, as publicações

em eventos e revistas, o desespero dos prazos e alegria das nossas conquistas. Obrigada por dividir essa caminhada comigo!

Agradeço a Professora Dra. Linda Jessica de Montreuil Carmona e Prof^a Dra. Marcele Elisa Fontana pela disponibilidade em fazer parte da minha banca examinadora e por todas as contribuições para com o meu trabalho que são muito edificantes e valiosas. Registro aqui toda a minha admiração a jornada acadêmica que vocês construíram e o privilégio de tê-las como minhas avaliadoras.

Um agradecimento com o coração cheio de gratidão e alegria a Diretoria de Relações Internacionais (DRI) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG) da UFPE que me deu a oportunidade de fazer uma experiência de intercâmbio no Mestrado em Administração na Universidade Nacional da Colômbia (UNAL), através do edital 'DRI-PROPG nº 03/2021'. Experiência que foi muito enriquecedora para a minha formação quanto profissional como também como pessoa. Obrigada pela iniciativa de fomentar as atividades de pesquisa desenvolvidas no interior de Pernambuco. Serei grata eternamente por essa experiência que marcou minha história.

Obrigada a coordenação do PPGIC, na pessoa da professora Dra. Cristiane Salomé e o professor Dr. Marconi Freitas que entraram junto comigo nesse sonho de fazer o intercâmbio e me deram todo o apoio necessário para que eu conseguisse alcançá-lo. Sem vocês essa experiência não teria sido possível. Muito obrigada! Sou muito orgulhosa em poder ser a primeira aluna a representar o PPGIC em uma missão internacional.

Agradeço a UNAL, por ter me recebido no mestrado em administração da Faculdade de Ciências Econômicas em Bogotá. Obrigada por todos ensinamentos na área de gestão, como também do idioma 'Espanhol'. Para cada professor, colega de classe e funcionário da universidade que me acolheram com tanto amor, meu muito obrigada. Em especial ao professor Dr. José Stalin que foi a pessoa responsável em abrir as portas da UNAL para mim.

A minha amiga colombiana Paula Nossa, que juntamente com sua mãe Esperanza e seu pai Gérman, foram minha família também em Bogotá. Obrigada por todo amor, cuidado, ajuda, força, passeios, comidas deliciosas e por segurar minha mão em tudo que precisei enquanto estive na Colômbia. Com vocês meus dias foram mais felizes. A todos que conheci, durante esse mês que estive no intercâmbio, meu muito obrigada. O nome de cada um estará pra sempre marcado em meu coração.

Um agradecimento especial aos gestores das lavanderias do Polo têxtil do Agreste Pernambucano que se disponibilizaram em participar dessa pesquisa e mesmo diante tantas ocupações conseguiram separar um tempinho para contribuir com o estudo. Deixo aqui minha

admiração aos profissionais que vocês são, por toda luta e doação que despendem para conseguir manter suas empresas diante tantas dificuldades.

Agradeço também a Associação das Lavanderias de Caruaru (ALC), a Associação Comercial e Industrial de Toritama (ACIT), a Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), e ao Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Caruaru e região (SINDITÊXTIL) por terem disponibilizado os contatos das lavanderias, que foram de crucial importância para o alcance do objetivo desse estudo.

Por fim, e não menos importante, agradeço a Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) pela concessão de bolsa durante o período do mestrado, que foi de grande importância para a realização dessa pesquisa. Como também agradeço o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

“Tanto quanto o céu está acima da terra, assim os meus caminhos estão acima dos caminhos de vocês, e os meus projetos estão acima dos seus projetos.” (BÍBLIA..., A.T., Isaías, 55:9).

RESUMO

O Polo Têxtil do Agreste Pernambucano tem importância central na economia local e, como integrante deste Arranjo Produtivo Local, as Lavanderias Industriais enfrentam desafios como informalidade, falta de mão de obra qualificada, falta de profissionalismo dos colaboradores e dos gestores, altos impostos, falta de segurança, além das exigências no tocante a gestão ambiental por serem empresas que consomem muita água e lenha e ainda geram efluentes prejudiciais ao meio ambiente. Sendo assim, este estudo buscou analisar em que medida as competências gerenciais dos gestores das lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano influenciam o desempenho organizacional. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo-explicativo, que contou no desenvolvimento teórico com os entendimentos de Quinn (1988) para a concepção de competências gerenciais bem como de múltiplos autores para as dimensões do desempenho organizacional. Para a coleta de dados utilizou-se de *survey* via formulário em que alcançou 47 empresas (41,23% do total estimado) e utilizou-se das técnicas de regressão linear multivariada, correlação e testes não paramétricos para análise dos dados. Como principais resultados, obteve-se sete relações que se mostraram significativas, porém somente dois papéis de líderes (Coordenador e Inovador) e suas respectivas competências se apresentaram com o sinal positivo para a relação de competências gerenciais e desempenho organizacional, assim como era esperado pela hipótese central do estudo. Ou seja, a partir da teoria de Quinn (1988), que foi o modelo de competências gerenciais utilizado nessa pesquisa, observou-se que as competências gerenciais do papel de Inovador e Coordenador influenciam positivamente o desempenho organizacional, enquanto os outros papéis (Mentor, Facilitador e Diretor) revelaram uma influência negativa. Essa pesquisa implica contribuição científica na medida em que verificou de forma empírica a relação entre os construtos de competências gerenciais e desempenho organizacional, além de gerar informações sobre organizações locais e pequenas e médias empresas para futuras pesquisas. Como contribuição prática consta as informações geradas por esse estudo, como motivação de discussões e futuras ações por parte das lavanderias, associações de classes e do poder executivo com objetivo de alcançar melhorias para o setor têxtil.

Palavras-chave: competências gerenciais; desempenho organizacional; lavanderias industriais.

ABSTRACT

The Textile Pole of Pernambuco's Agreste has central importance in the local economy and, as part of this Local Productive Arrangement, Industrial Laundries face challenges such as informality, lack of skilled labor, lack of professionalism of collaborators and managers, high taxes, lack of security, in addition to environmental management requirements because they are companies that consume a lot of water and firewood and still generate effluents harmful to the environment. Thus, this study sought to analyze the extent to which the management skills of the managers of the industrial laundries of the Textile Pole of Pernambuco's Agreste influence organizational performance. To achieve this goal, a quantitative-explanatory research was carried out, which counted on the theoretical development with Quinn's understanding (1988) for the conception of managerial skills as well as multiple authors for the dimensions of organizational performance. For data collection, we used a survey via a form in which it reached 47 companies (41.23 percent of the estimated total) and the techniques of multivariate linear regression, correlation and nonparametric tests for data analysis were used. As main results, seven relationships were obtained that proved significant, but only two leadership roles (Coordinator and Innovator) and their respective competencies presented the positive sign for the relationship of managerial competencies and organizational performance, as expected by the central hypothesis of the study. That is, from Quinn's theory (1988), which was the model of managerial competencies used in this research, it was observed that the managerial competencies of the role of Innovator and Coordinator positively influence organizational performance, while the other roles (Mentor, Facilitator and Director) revealed a negative influence. This research implies a scientific contribution to the extent that it empirically verified the relationship between the constructs of managerial competencies and organizational performance, besides generating information about local organizations and small and medium-sized enterprises for future research. As a practical contribution is the information generated by this study, as motivation for discussions and future actions by laundries, class associations and executive power in order to achieve improvements for the textile sector.

Keywords: management competencies; organizational performance; industrial laundries.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	As competências gerenciais e papéis dos líderes.....	24
Quadro 1-	Processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações.....	25
Quadro 2-	Macro-dimensões conceituais do desempenho.....	27
Quadro 3-	Resumo das pesquisas anteriores que associaram competências gerenciais ao desempenho.....	33
Quadro 4-	Classificação das variáveis da pesquisa.....	36
Quadro 5-	Quadro geral das hipóteses.....	37
Quadro 6-	Síntese dos modelos de regressão utilizados.....	38
Quadro 7-	Papéis de líderes e competências gerenciais.....	39
Quadro 8-	Variáveis e variáveis adaptadas.....	40
Figura 2-	Modelo conceitual da pesquisa.....	43
Figura 3-	Instruções de teste.....	48
Gráfico 1-	Distribuição dos gestores em função da idade.....	50
Gráfico 2-	Distribuição das lavanderias do PTAP em função do tempo de atuação.....	51
Gráfico 3-	Distribuição dos gestores em função do grau de escolaridade.....	52
Gráfico 4-	Distribuição dos gestores em função do tempo de experiência como gestor de lavanderia.....	53
Gráfico 5-	Distribuição dos gestores em função da experiência profissional anterior...	54
Gráfico 6-	Distribuição dos gestores em função da experiência anterior com funções de gerência.....	54
Quadro 9-	Síntese dos testes realizados.....	63
Figura 4-	Correlação do nível de desenvolvimento das competências gerenciais com o tempo de experiência na gestão de lavanderias.....	66
Quadro 10-	Síntese dos principais resultados nos modelos finais das regressões (com técnica retroceder – <i>backward</i>).....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Detalhamento da depuração dos dados do PTAP.....	46
Tabela 2-	Dados descritivos das métricas da Variável Dependente.....	55
Tabela 3-	Dados descritivos das Variáveis Independentes.....	58
Tabela 4-	Comparação de medidas de tendência central para os modos de desenvolvimento de competências gerenciais.....	60
Tabela 5-	Diferença dos níveis de competência gerencial pela educação formal e continuada.....	64
Tabela 6-	Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência profissional anterior.....	65
Tabela 7-	Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência social.....	67
Tabela 8-	Faturamento relativo.....	68
Tabela 9-	Lucro relativo.....	69
Tabela 10-	Variação no faturamento.....	70
Tabela 11-	Variação no lucro.....	70
Tabela 12-	Variação no número de funcionários.....	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVO GERAL	19
1.2.1	Objetivos específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVAS	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	22
2.2	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	25
2.3	PESQUISAS ANTERIORES QUE ASSOCIARAM COMPETÊNCIAS GERENCIAIS AO DESEMPENHO.....	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2	DESIGN DO MÉTODO	35
3.2.1	Classificação das variáveis da pesquisa.....	35
3.2.2	Hipóteses da pesquisa	36
3.2.3	Instrumento de coleta de dados e Coleta de dados.....	38
3.2.4	Modelo conceitual da pesquisa	43
3.2.5	Escolha do locus	43
3.2.6	Universo e amostra	44
3.3	PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.3.1	Depuração dos dados	45
3.3.2	Tratamento de dados.....	47
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	50
4.1.1	Perfil dos respondentes.....	50
4.1.2	Educação formal.....	51
4.1.3	Experiência social.....	52
4.1.4	Experiência profissional.....	53
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS.....	55
4.2.1	Variável Dependente.....	55
4.2.2	Variáveis Independentes.....	57

4.3	ANÁLISE INFERENCIAL DOS RESULTADOS.....	62
4.3.1	Explorando o perfil dos respondentes e sua relação com as competências gerenciais.....	62
4.3.1.1	<i>Diferença dos níveis de competência gerencial pela educação formal e continuada.....</i>	63
4.3.1.2	<i>Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência profissional.....</i>	64
4.3.1.3	<i>Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência social.....</i>	67
4.3.2	Explorando a relação entre as competências gerenciais e o desempenho organizacional.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS.....	79
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	85
	APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES.....	89
	APÊNDICE C - RESULTADOS DOS TESTES DE SOMA DE POSTOS DE WILCOXON E DE CORRELAÇÃO ENVOLVENDO CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	92
	APÊNDICE D - RELATÓRIO SAÍDA DO PACOTE ESTATÍSTICO SPSS.....	111

1 INTRODUÇÃO

A indústria têxtil ocupa um lugar de destaque entre as indústrias mais tradicionais em vários países do mundo. No Brasil não é diferente, ela tem se sobressaído devido aos avanços tecnológicos, como também pelos números expressivos em termos de faturamento e número de pessoas ocupadas (FCEM, 2019).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2022), o Brasil no ano de 2020 alcançou o quantitativo de 1,36 milhões de pessoas empregadas diretamente na indústria têxtil e 8 milhões indiretamente, o que o faz o 2º maior empregador da indústria de transformação e representou 19,8% dos empregos associados a produção industrial. Além disso, 7,93 bilhões de peças foram produzidas em território nacional e a cadeia têxtil obteve um faturamento de R\$ 161 bilhões em 2020 (ABIT, 2022). No Ranking mundial de produtor e consumidor têxtil, o Brasil se encontra entre os cinco maiores (ABIT, 2022).

No Nordeste, em particular em Pernambuco, se encontra o segundo maior polo produtor do país nomeado de Polo Têxtil do Agreste Pernambucano, nessa pesquisa também chamado de PTAP, perdendo em produção somente para o estado de São Paulo. Estima-se que o PTAP é formado por cerca de 18 mil empresas têxteis, distribuídas entre as cidades de Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Surubim, produzindo em torno de 800 milhões de peças de vestuário por ano (FCEM, 2019) e empregando uma média de 250 mil trabalhadores. Vale ressaltar também que o PTAP possui um faturamento de aproximadamente 6 bilhões de reais por ano (FIEPE, 2020).

Participante do Arranjo Produtivo Local (APL) da indústria têxtil do agreste pernambucano estão as lavanderias de jeans, tecnicamente denominadas lavanderias de beneficiamento têxtil, que fazem parte do processo de produção do jeans na etapa de beneficiamento e estão em sua maior parte localizadas nas cidades de Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Surubim (FCEM, 2019).

As lavanderias surgiram inicialmente como parte do processo de confecção para atender as demandas do próprio mercado que buscava um jeans com um aspecto de ‘usado’, ‘desbotado’, em meados da década de 1980 (MEDIA, 2022). Para isso, a produção foi dividida entre a primeira parte – 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).

Os processos de beneficiamento nas lavanderias são responsáveis pelas melhorias nas peças advindas da confecção, ainda com o tecido cru, e ao mesmo tempo ditam e seguem as tendências da moda (LUIZ; VALENTIM, 2021). O tecido cru não é confortável e é através do beneficiamento que essas peças se tornam maleáveis e macias para o uso (LUIZ; VALENTIM, 2021). O beneficiamento têxtil também diz respeito às técnicas aplicadas sobre a peça que possibilitam que o tecido tenha uma diversidade de tonalidades (LUIZ; VALENTIM, 2021).

Além disso, uma série de efeitos podem ser adicionados nas peças através de alguns processos, como os bigodes, que podem ser realizados na lixa ou no *laser*, os detonados, que são os rasgos, a corrosão, que é a aplicação de permanganato de potássio em algumas áreas específicas da peça deixando-a mais clara nesses pontos, as amarras, que é quando a peça é amarrada dentro de uma espécie de rede para que ela fique com marcações mais pronunciadas, entre outros (LUIZ; VALENTIM, 2021). Os beneficiamentos e suas combinações que podem ser realizadas nas peças são diversos e a cada nova tendência vão se renovando (LUIZ; VALENTIM, 2021).

Atualmente as lavanderias já superaram essa denominação de ‘lavanderia de jeans’, pois além de ocupar espaço central no processo de diferenciação do produto, seus processos não envolvem apenas o trabalho com jeans, mas também com outros tipos de tecidos, como o Pronto para Tingir (PT), que é um tecido 100% algodão que pode receber tingimento de diversas cores, e malhas, sendo esta lista meramente exemplificativa. Por isso neste projeto serão considerados como sinônimos os seguintes termos: lavanderia de jeans, lavanderia industrial e lavanderia de beneficiamento têxtil.

Segundo uma pesquisa realizada em 2012 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o setor têxtil do agreste pernambucano 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. Além disso, há uma dificuldade de quebrar a imagem criada de que somente são produzidos produtos de baixa qualidade no polo têxtil do agreste. Outra queixa dos proprietários dos negócios é que as fiscalizações só incidem principalmente sobre as empresas formais, enquanto as informais não são fiscalizadas (SEBRAE, 2012), fiscalizações estas devido ao elevado impacto ambiental gerado pelos estabelecimentos (alto consumo de água, lenha e ainda geração de efluentes prejudiciais ao meio ambiente (LIMA *et al.*, 2016).

Vale ressaltar outro obstáculo, sendo este a utilização de água, pois para o beneficiamento de apenas uma peça em lavanderia é utilizado cerca de 50 litros de água e isso chama atenção dado que a região do Agreste de Pernambuco vivencia uma escassez de recursos

hídricos muito grande e os gestores dessas empresas precisam lidar com essa dificuldade para conseguirem manter uma atividade que requer tanta água como as lavanderias industriais (SILVA; XAVIER, 2020).

Em adição, a pesquisa do Sebrae aponta que 86% das empresas deste polo são administradas somente pelos proprietários e que 12% são gerenciadas por proprietários e familiares. 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 expandindo e ganharam estruturação organizacional (SILVA FILHO, 2013).

Essas pessoas que formam a empresa, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), têm papel muito importante para o ganho de vantagem competitiva da organização, como também o sucesso dessa empresa 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 desempenho organizacional (lucro, faturamento, permanência no mercado, retorno sobre o investimento, inovação, dentre outras). Dentre as competências essenciais estão as competências gerenciais, que são aquelas que se espera que sejam desenvolvidas por pessoas que possuem cargos de supervisão ou direção (BRANDÃO *et al.*, 2010).

As competências gerenciais são comportamentos observados ou potenciais, que os gestores podem demonstrar por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou a coesão entre eles, criando valor e melhores resultados tanto para si quanto para outras pessoas, departamentos e empresas (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Em pesquisa recente Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020) analisaram as competências gerenciais presentes nos gestores das lavanderias de beneficiamento têxtil participantes da Associação das Lavanderias de Caruaru (ALC), entidade representante de um coletivo criada em 2009, e foi visto que de acordo com a auto avaliação dos proprietários as competências gerenciais se apresentaram desenvolvidas, segundo o modelo de Quinn (1988). Observou-se também que a experiência profissional e social contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores, resultado diferente da relação entre a educação formal e continuada que não se relacionou ao desenvolvimento de tais competências. Vale ressaltar que as lavanderias associadas a ALC são formais, enquanto a maioria daquelas não associadas são informais (MÉLO; XAVIER FILHO; DAMASCENA, 2020).

Embora tenha sido verificada a relação entre educação formal e continuada, experiência profissional e social com o desenvolvimento das competências gerenciais, ainda resta analisar

a influência dessas competências no desempenho organizacional, ou seja, o impacto das competências dos gestores nos resultados da empresa, visto que trabalhos anteriores vinculam competências a desempenho (MACIEL; CAMARGO, 2009; BARROS *et al.*, 2013; VERLE *et al.*, 2014; SARIWULAN *et al.*, 2020; MORETTO; SILVEIRA, 2021).

É importante destacar que o desempenho possui várias dimensões e por isso pode ser medida de várias formas. Entre elas estão as medidas objetivas, que incluem indicadores financeiros como Retorno sobre o Investimento (ROI), Retorno sobre o Ativo (ROA), e Retorno sobre o Patrimônio líquido (GOMES; CALLADO, 2017), na intenção de avaliar se a empresa está tendo bons resultados, ou seja, se o desempenho organizacional está adequado.

No entanto, ao contrário das grandes empresas que geralmente possuem dados organizados e sistematizados, os negócios do polo têxtil do agreste, que é constituído em sua grande maioria por Micro e Pequenas Empresas (MPes), comumente possuem problemas com o controle financeiro, ou seja, não possuem dados críveis de análise (SEBRAE, 2012; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017).

Uma forma de mensuração que consegue preencher essa lacuna, dado a ausência de indicadores financeiros, é a mensuração subjetiva, na qual se baseia na percepção do gestor sobre os resultados da sua empresa e da concorrência (PELHAM; WILSON, 1996; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Estudos como o de Venkatraman e Ramanujam (1986) e o de Perin e Sampaio (1999) apontam que os resultados de medidas subjetivas de desempenho não possuem diferença significativa das medidas objetivas. Dessa forma, a utilização da mensuração subjetiva permite o estudo do desempenho organizacional das empresas do PTAP, que é tão importante para a região.

Portanto, entender a dinâmica organizacional a partir das competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores é um caminho metodológico para compreender a competitividade das organizações e, no caso das lavanderias industriais que fazem parte do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano (PTAP), como vem se mantendo em um APL tão competitivo mesmo diante tantas dificuldades como a informalidade, falta de capacitação, falta de segurança, baixa escolaridade não só dos funcionários mas também dos gestores, altos impostos, fiscalizações, custo elevado, alto consumo de recursos naturais, escassez de recursos hídricos e geração de efluentes (SEBRAE, 2012; GLOBO, 2015; LIMA *et al.*, 2016; LIMA *et al.*, 2020; SILVA; XAVIER, 2020) .

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A inclinação para estudar a relação entre competências gerenciais e desempenho organizacional é clarificada quando se admite que o desempenho é explicado pelas competências e, assim, melhorar o desempenho passa pela melhora nas competências gerenciais (LE BOTERF, 1995; FREITAS; ODELIUS, 2018). Logo, esta pesquisa tem por problema estudar **em que medida as competências gerenciais dos gestores das lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano influenciam o desempenho organizacional?**

1.2 OBJETIVO GERAL

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar em que medida as competências gerenciais dos gestores das lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano influenciam o desempenho organizacional.

1.2.1 Objetivos específicos

Diante da problemática o estudo terá como objetivos específicos:

- 1) Caracterizar o perfil dos gestores de lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano;
- 2) Descrever as competências gerenciais dos gestores de lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano;
- 3) Descrever as variáveis de desempenho das lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano;
- 4) Relacionar as competências gerenciais dos gestores das lavanderias industriais do PTAT com o desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Este trabalho pode ser justificado por três perspectivas: Justificativa teórica, Justificativa empírica e Justificativa Social.

Na **justificativa teórica**, o estudo se justifica dado que existem trabalhos que defendem que há uma relação positiva entre competências gerenciais e desempenho organizacional (VERLE *et al.*, 2014; BARROS *et al.*, 2013; MEHRALIAN *et al.*, 2020), enquanto outros indicam que essa relação é ínfima (LEVENSON; STEDE; COHEN, 2006; BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2012) ou sequer as consideram (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Portanto, há um descompasso entre a teoria e as evidências empíricas.

Dessa forma, a presente pesquisa contribuirá com a academia na medida em que explora a relação entre o que a teoria sugere e o verificado no mundo empírico, que neste trabalho será observado no contexto das lavanderias industriais do PTAP e seus respectivos gestores, além de fomentar a literatura da região visto que será aplicada em organizações locais.

Como **justificativa empírica**, o PTAP, onde as lavanderias industriais estão situadas, é responsável pela maior parte da economia da região (LACERDA, 2013). Em torno de 800 milhões de peças de vestuário são produzidas por ano no APL de confecções do agreste pernambucano para o comércio nacional e internacional (FCEM, 2019). É estimado que as empresas têxteis localizadas no PTAP empregam cerca de 250 mil pessoas. Além disso, o polo possui um faturamento anual na ordem de 6 bilhões de reais (FIEPE, 2020).

Sabendo que o PTAP é competitivo (FCEM, 2019; ABIT, 2022), entende-se que todos os subsetores que fazem parte dele também o são, em maior ou menor nível, inclusive as lavanderias, que é uma parte importante e indispensável da cadeia de produção têxtil. Portanto, se faz necessário uma pesquisa na área em questão visto que pode trazer informações importantes para o setor têxtil como um todo.

Registra-se também que este trabalho é um projeto maior, sendo continuidade da pesquisa de Melo, Xavier Filho e Damascena (2020) que trabalhou no mapeamento das competências gerenciais dos gestores das lavanderias industriais associadas a Associação das Lavanderias de Caruaru. Portanto, no presente estudo foi buscado a relação dessas competências dos gestores nos resultados de suas respectivas organizações, não só de Caruaru, mas também de mais três cidades, que juntas compõem os principais municípios do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano.

Ademais, o resultado da presente pesquisa será devolvido em formato executivo para os gestores das lavanderias estudadas, apontando o nível de desenvolvimento das competências gerenciais, auxiliando no programa de desenvolvimento individual dos gestores que impactará no desempenho organizacional futuro.

Além do retorno aos participantes, admitido como uma demanda ética da pesquisa (CRESWELL, 2010), o relatório executivo será também enviado a entidades de classe, como Associação das Lavanderias de Caruaru (ALC), Associação Comercial e Industrial de Toritama (ACIT), Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Caruaru e região (SINDITÊXTIL) e poder executivo municipal das cidades onde os respondentes têm domicílio fiscal.

Essa preocupação deságua no que pode ser compreendido como a **justificativa social** do estudo, uma vez que o conhecimento do estágio atual das competências gerenciais pode proporcionar políticas públicas locais de capacitação, bem como sinalizar para o mercado privado de educação profissional para necessidades do setor, dois movimentos que podem no médio prazo elevar as competências gerenciais que se mostram mais vinculadas ao desempenho organizacional no Polo Têxtil do Agreste Pernambucano.

Este trabalho se estrutura além desta introdução em mais quatro partes. No capítulo 2, o Referencial Teórico, abordando os tópicos de Competências Gerenciais, Desempenho Organizacional e Trabalhos Anteriores que relacionaram Competências Gerenciais ao Desempenho. Já no capítulo 3 são discutidos os Procedimentos Metodológicos e as justificativas para as tomadas de decisão na aplicação da pesquisa. O capítulo 4, Discussão e Resultados, foi segmentado em duas seções, sendo a primeira descritiva e a segunda inferencial. No capítulo 5 apresentam-se as Considerações Finais, seguidas das Referências que foram utilizadas na construção da presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os principais temas que embasaram essa pesquisa, sendo eles: Competências, Competências gerenciais e Desempenho Organizacional. Como também uma apresentação de trabalhos anteriores que apontaram a relação entre competência e desempenho.

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). Em seguida, passou a ser compreendida 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 apenas a favor da organização, mas como cidadão (FLEURY; FLEURY, 2001).

Dessa forma, para que as organizações tenham competitividade e consigam sobreviver no mercado, elas 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.

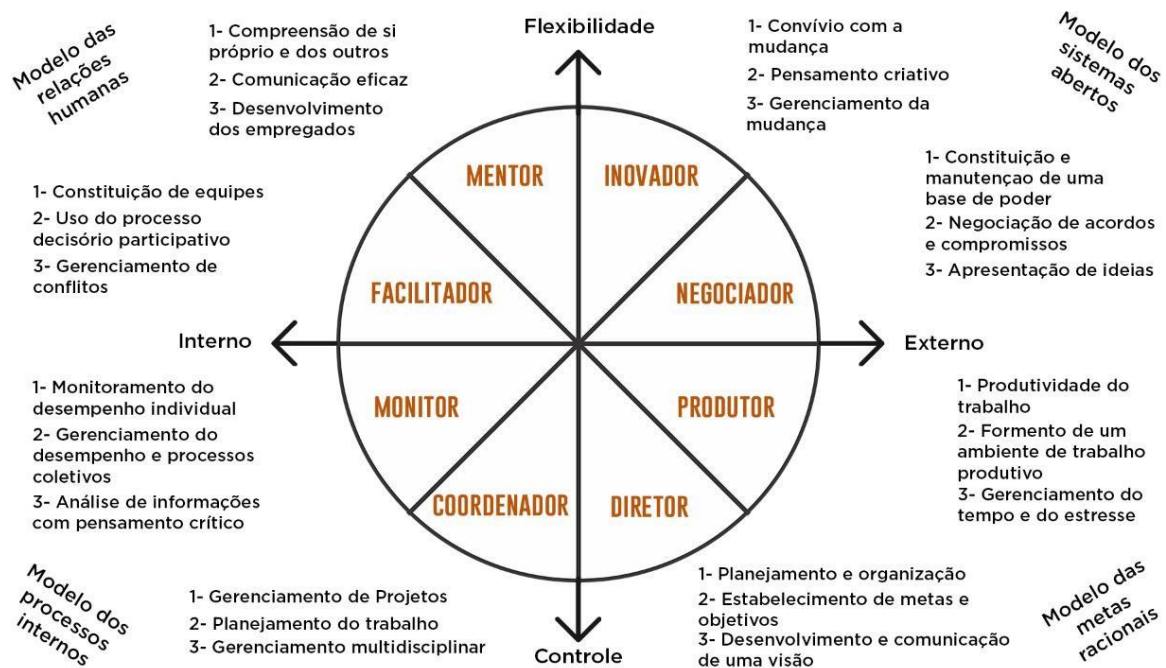
Sobre estas fases, Dutra (2008) observa que na primeira delas as pessoas levavam em consideração que a mesma competência poderia ser aplicada para qualquer indivíduo, quando não é o que realmente acontece. Enquanto na segunda fase as empresas vinculavam as competências necessárias ao sucesso profissional 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, que são as 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 enfoque se dará, sobretudo, no grupo denominado competências.

O conceito de competências gerenciais foi utilizado primeiramente por Boyatzis em 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, Humanista, Teoria burocrática e dos Sistemas Abertos e é considerado um modelo robusto para o estudo das competências dos gestores (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Figura 1- As competências gerenciais e papéis dos líderes



Fonte: Adaptado de Quinn *et al.* (2003)

O diretor é o papel que planeja, determina metas, define problemas e elege as alternativas, estipula objetivos, designa papéis e tarefas, cria regras e políticas e dá orientações. O produtor é focado no trabalho, nas tarefas, altamente interessado e motivado para alcançar as metas estabelecidas. O monitor é aquele que tem conhecimento da sua unidade, e verifica se as pessoas estão realizando suas atividades e cumprindo as regras (QUINN *et al.*, 2003).

O coordenador passa confiança e credibilidade, facilita o trabalho, sustenta a estrutura e faz com que o sistema funcione. O facilitador estimula os esforços da equipe, promove a coesão e o trabalho em equipe, além de administrar os conflitos interpessoais. O mentor é aquele que se dedica ao desenvolvimento das pessoas através de uma orientação cuidadosa e com empatia (QUINN *et al.*, 2003).

O inovador contribui com a adaptação e a mudança, além de estar atento ao ambiente em transformação, identificar as tendências, projeta as mudanças que se fazem necessárias e consegue lidar com incertezas e riscos. O negociador se preocupa em sustentar a legitimidade externamente e em obter recursos externos, e além disso possui a astúcia política, como também tem o poder de persuadir e influenciar, representando a organização ou a unidade externamente (QUINN *et al.*, 2003).

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

Tipo	Função	Como desenvolver	Base Teórica
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.	Le Boterf (1995)
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: Adaptado de 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. Assim como demonstrado em Freitas e Odelius (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.

É importante destacar que alguns estudos sustentam que as competências gerenciais contribuem positivamente com os resultados da organização (VERLE *et al.*, 2014; BARROS *et al.*, 2013). Dessa forma, para o alcance do objetivo da presente pesquisa, como foi apresentado na introdução, a próxima seção apresenta a discussão envolvendo o desempenho organizacional.

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desempenho Organizacional diz respeito aos resultados alcançados por uma organização (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). De acordo com Igarashi *et al.* (2008), a partir da análise do desempenho organizacional é possível medir a capacidade de

sobrevivência e continuidade da empresa diante das exigências do ambiente interno e externo que ela está inserida.

Vale ressaltar que Desempenho Organizacional é uma temática há muito desenvolvida na área de administração e que existem múltiplas formas de mensurá-lo (CARNEIRO *et al.*, 2005; XAVIER FILHO, 2013), acomodando situações que medem resultados vinculados às atividades meio (processos) e fins (retorno, lucratividade, dentre outras).

Diante da complexidade e da multidimensionalidade do desempenho há uma dificuldade de selecionar uma forma de mensuração (PERIN; SAMPAIO, 2004). Dentre essas formas está aquela que é baseada a partir da ótica dos *stakeholders*, como por exemplo, os acionistas de uma empresa podem observar o desempenho dela com base no retorno sobre os investimentos. Já através da ótica dos fornecedores, pode ser utilizado o cumprimento dos prazos de pagamento (CARNEIRO *et al.*, 2005).

Para clientes, integra essa avaliação a qualidade dos produtos, dos serviços e o preço justo. Para os empregados, pode ser utilizado a oportunidade de carreira, as condições de trabalho, o salário justo. Do ponto de vista do governo é possível se basear no cumprimento das leis e no pagamento dos impostos. Vale destacar que pode haver conflito entre os interesses dos *stakeholders*, como os funcionários desejarem salários maiores e isso poderia atrapalhar a expectativa de preço dos clientes. O interessante é que a empresa consiga alcançar um equilíbrio dos níveis de desempenho a partir das diversas óticas (CARNEIRO *et al.*, 2005).

É possível mensurar o desempenho também com base em classes de medidas, como as medidas financeiras, nas quais consideram métricas como Retorno sobre o Investimento (ROI), lucro, liquidez e diversas medidas que sinalizam como os recursos financeiros da empresa estão sendo geridos e gerando resultado. Também é possível entender o desempenho na direção das medidas de inovação, que mostram o quanto a empresa está conseguindo responder e se adaptar às mudanças do ambiente (CARNEIRO *et al.*, 2005). Medidas de processos internos que levam em consideração fatores como capital humano e clima organizacional também podem integrar posições de desempenho (LIZOTE *et al.*, 2017). Há também as medidas sociais que consideram a contribuição da empresa com a sociedade, que com isso pode contribuir com a satisfação dos funcionários e com a imagem da empresa para os clientes, que de alguma forma pode repercutir financeiramente para a empresa (CARNEIRO *et al.*, 2005).

Longe de ser uma lista exaustiva, as métricas do desempenho não possuem conjunto engendrado de variáveis pois, a depender do nível e acesso de informação, bem como da finalidade do relato do desempenho, medidas específicas ou combinadas para compreender o desempenho podem ser requeridas (CARNEIRO *et al.*, 2005).

Para além disso, há a forma de mensuração a partir da perspectiva de referência, na qual pode se basear na perspectiva absoluta, que vai comparar os resultados da própria empresa em diferentes períodos de tempo, e a perspectiva relativa, que vai comparar os resultados da empresa com seus principais concorrentes (CARNEIRO *et al.*, 2005). Nesta condição todas as demais variáveis indicadas anteriormente atendem a essa divisão entre absoluta e relativa. Ou seja, o lucro, o retorno, a satisfação dos funcionários e clientes dentre outras indicadas podem se relacionar com períodos anteriores da mesma organização (dimensão absoluta) e/ou com outras empresas que atuam no mesmo setor (dimensão relativa).

Por fim, existe também a forma de medir o desempenho a partir da orientação temporal, sendo elas as medidas transversais que irão se basear em informações de um determinado período de tempo, enquanto que as medidas longitudinais vão observar a variação dos resultados ao longo do tempo (CARNEIRO *et al.*, 2005).

Carneiro *et al.* (2005) realizaram uma pesquisa na qual foi feita uma revisão de 150 artigos que abordavam o tema de desempenho organizacional, e propôs um Quadro, que está representado a seguir (Quadro 2) e resume de forma organizada as principais dimensões do desempenho organizacional.

Quadro 2 - Macro-dimensões conceituais do desempenho

Macro-dimensões conceituais			
<i>Ótica dos stakeholder</i>	<i>Classes de medidas</i>	<i>Perspectiva de referência</i>	<i>Orientação temporal</i>
▪ Acionistas ▪ Clientes ▪ Empregados ▪ Executivos e gerentes ▪ Credores ▪ Fornecedores ▪ Canais de distribuição ▪ Parceiros ▪ Sindicatos ▪ Beneficiários de pensões ▪ Membros de Conselho de Adm ▪ Comunidade local ▪ Público em geral ▪ ONG's ▪ Governos	▪ Contábeis-financeiras ▪ De clientes/ De mercado ▪ De processos internos (eficiência ou eficácia) ▪ De inovação e aprendizado ▪ Sociais ▪ Ambientais ▪ Comportamentais/Situacionais ▪ Gerais/Agregadas	▪ Absoluta ▪ Relativa - Média dos (principais) competidores - <i>Benchmark</i> - Outras operações da empresa - Objetivos pré-definidos	▪ Transversal/Estática -Passado recente -Expectativas de futuro ▪ Longitudinal/Dinâmica - Mudanças no passado recente -Mudanças nas expectativas de futuro

Fonte: Adaptado de Carneiro *et al.* (2005, p. 3)

No que se refere a objetividade dos dados, duas abordagens se destacam em relação a forma de medir as variáveis vinculadas à desempenho organizacional. Uma está relacionada com o aspecto mais objetivo, se baseando em medidas absolutas de desempenho como Retorno sobre os Ativos (ROA), Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), taxa de crescimento de vendas, entre outras que contam com base de dados objetiva e, quase sempre, advindas da contabilidade ou outro Sistema de Informação Gerencial (SIG) (GOMES; CALLADO, 2017).

Enquanto que a outra se refere ao aspecto mais subjetivo, no qual o desempenho da empresa é mensurado de acordo com a própria expectativa da organização ou em relação ao concorrente mais próximo (PELHAM; WILSON, 1996; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Desse modo, Perin e Sampaio (1999) sugerem a utilização de indicadores subjetivos para situações nas quais dados secundários confiáveis são inexistentes, como também Lizote *et al.* (2017) indicam essa abordagem diante da impossibilidade de acessar tais dados.

Vale ressaltar que estudos indicam que não há diferença significativa quanto aos resultados de medições objetivas ou subjetivas de desempenho organizacional, como também apontam que elas estão correlacionadas (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; PERIN; SAMPAIO, 1999). Além disso, alguns estudos criticam a mensuração de desempenho baseada somente em dados financeiros (BASSO; PACE, 2003; LIZOTE *et al.*, 2017).

À vista disso, o empresário representa uma rica fonte de informação para os pesquisadores, pois é o sujeito que possui maior conhecimento a respeito da empresa, como também está intimamente ligado às decisões e ações do seu negócio, sendo assim uma posição essencial no quesito de levantamento de dados para o estudo de desempenho (LIMA, 2000).

Portanto, diante da importância do gestor da organização quanto fonte de informação e da escassez de dados confiáveis ou da impossibilidade de acesso aos mesmos, o desempenho organizacional também pode ser mensurado de forma subjetiva a partir da percepção do gestor, assim como é evidenciado na pesquisa de Xavier Filho (2013) e de Milbratz, Gomes e Carmona (2020).

2.3 PESQUISAS ANTERIORES QUE ASSOCIARAM COMPETÊNCIAS GERENCIAIS AO DESEMPENHO

Sabendo que o desempenho organizacional é uma medida multidimensional e que acomoda várias explicações para sua variação, ou seja, múltiplas variáveis para explicar o desempenho, se mostra importante para o objetivo desta pesquisa explorar a produção de estudos que se debruçaram sobre a temática competências e desempenho. A pesquisa ocorreu

nas bases SPELL, Scielo, *Emerald Insight* e *Science Direct* sem determinar período, pelos buscadores desempenho organizacional, performance organizacional, competências e competências gerenciais, em português e em inglês. Após os resultados o resumo foi lido e se a pesquisa procurou relacionar competências e desempenho foi feito o fichamento e a seguir apresenta-se os resultados mais destacados. Estes foram apresentados em blocos, no qual o primeiro tratou de diversos tipos de competências, enquanto o segundo focou nas competências gerenciais.

O trabalho de Maciel e Camargo (2009) buscou avaliar a influência de diferentes competências funcionais do varejo de vestuário sobre o desempenho organizacional de pequenas empresas e para isso foi realizado *survey* com 119 empresários do ramo. Para a mensuração das competências funcionais (variável independente) e do desempenho (variável dependente) foram utilizados indicadores subjetivos. Vale ressaltar que os autores utilizaram, além da perspectiva absoluta, a perspectiva relativa com os concorrentes para a mensuração do desempenho.

Foi observado que na fase preparatória da pesquisa de Maciel e Camargo (2009) os entrevistados apontaram seis competências que contribuíram para um desempenho organizacional superior do que seus concorrentes, no entanto, ao fazer a análise, perceberam que somente uma dessas competências realmente impactou significativamente o desempenho, que foi a competência funcional “gestão de recursos humanos”. Resta atestado, novamente, a relação teórica e empírica entre competências e desempenho organizacional.

A pesquisa de Bucur (2013) buscou avaliar como diferentes competências essenciais dos gestores estão vinculadas ao desempenho gerencial. Diante dos resultados uma relação significativa se mostrou presente entre essas variáveis, porém em diferentes proporções dependendo do cargo que o gestor ocupava. Como para os gestores do topo da hierarquia que as competências essenciais se mostraram mais importantes para a determinação do desempenho gerencial do que para os gerentes de linha e de nível médio.

Sariwulan *et al.* (2020) conduziram um estudo que buscou determinar os efeitos diretos e indiretos da alfabetização digital, da alfabetização econômica e das competências empreendedoras no desempenho de pequenos e médios empreendimentos em clusters de vestuário da indústria de turismo de Bulak Depok. Para a mensuração das competências foram estudadas as competências técnicas, de gestão, de empreender e de maturidade de personalidade.

Para medir o desempenho dos empreendimentos, Sariwulan *et al.* (2020) observaram o crescimento da produção, o desenvolvimento da unidade de negócio, o crescimento das vendas

e o lucro empresarial obtido. O estudo teve uma abordagem quantitativa e conseguiu alcançar 90 respondentes. Diante das análises dos resultados foi confirmada a hipótese de que a alfabetização digital, a alfabetização econômica e as competências empreendedoras possuem um efeito positivo e significativo sobre o desempenho de pequenas e médias empresas.

O trabalho de Moretto e Silveira (2021) teve como objetivo avaliar a relação positiva entre competências empreendedoras e a satisfação no trabalho com o desempenho de pequenas e médias empresas em cidades do Nordeste do Brasil. Foram estudadas 35 empresas que possuíam o setor de recursos humanos estruturado, com gestor de recursos humanos, a partir de uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Para mensurar o desempenho organizacional na pesquisa de Moretto e Silveira (2021) foi utilizada a auto avaliação dos gestores. Quanto às competências, foram consideradas três dimensões também com base na auto avaliação dos gestores, sendo elas: conjunto de realização, conjunto de planejamento e conjunto de poder. Como resultado foi evidenciado a confirmação da relação entre as três variáveis: satisfação no trabalho, competências empreendedoras e desempenho organizacional.

Quando se observa a relação de competências com o desempenho organizacional, à partir das competências gerenciais os trabalhos são apresentados a seguir.

O estudo de Levenson, Stede e Cohen (2006) buscou examinar a relação entre competências gerenciais com o desempenho individual e organizacional. Os autores conseguiram uma amostra entre 679 a 699 gestores de primeiro e segundo nível, dependendo da análise, como também alcançaram 51 empresas. A forma de mensuração das competências gerenciais se baseou em múltiplas dimensões: competências funcionais/técnicas, competências gerenciais básicas e competências de liderança. Para o desempenho individual foi observada a capacidade dos gerentes de atender aos objetivos de desempenho.

Ademais, os autores Levenson, Stede e Cohen (2006) confrontaram essa capacidade dos gestores com os resultados do desempenho organizacional que foi estudado com base em dados secundários considerando redução de custos, produtividade e metas de redução de acidentes de trabalho (lesões). Os resultados da pesquisa indicaram que a relação entre competências gerenciais e desempenho individual é positiva, no entanto também perceberam que a relação de competências gerenciais e desempenho organizacional é muito pequena, ou seja, fraca em termos estatísticos, mas com o sinal ou direcionamento teórico esperado (+).

Na pesquisa de Brandão, Andrade e Guimarães (2012) foi estudado o desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento no Banco do Brasil. Foram aplicados questionários a 186 gerentes de agências e

77 superintendentes regionais do banco. As variáveis de controle do estudo foram o tamanho da agência (número de funcionários), o nível da agência (porte e complexidade) e a participação nos lucros e resultados. As variáveis explicativas foram as horas de treinamento, desenvolvimento e educação, como também a percepção de suporte organizacional. A variável mediadora foi a expressão de competências gerenciais no trabalho, mensurada pela escala de Brandão *et al.* (2010).

Por fim, as variáveis critério, do trabalho de Brandão, Andrade e Guimarães (2012), foram estudadas seis perspectivas do desempenho da agência, sendo elas: resultado econômico, estratégia e operações, sociedade, clientes, processos e comportamento organizacional. A partir da análise dos dados obtiveram como resultados que há uma relação positiva entre competências gerenciais e desempenho organizacional, mas que é pouco substancial. Os autores observaram que as competências de um único gestor podem explicar cerca de 5% dos resultados de algumas perspectivas do desempenho organizacional, atestando a relação entre competências e desempenho, embora fraca.

O estudo de Barros *et al.* (2013) buscou estudar as competências gerenciais desenvolvidas por um grupo de secretários executivos no exercício da profissão. Para isso, a pesquisa foi aplicada a 25 secretários e para mensurar as competências gerenciais foi utilizado um *survey* baseado no modelo de Quinn e colaboradores. Diante a análise dos resultados foi possível perceber que as competências gerenciais se mostraram presentes nos secretários e que os mesmos apontaram a contribuição efetiva dessas competências para o bom desempenho da empresa, numa evidência empírica da dimensão percebida pelos sujeitos quanto ao desempenho.

No trabalho de Verle *et al.* (2014) foi estudado a relação entre competências gerenciais, estrutura organizacional e desempenho organizacional. As competências gerenciais foram observadas a partir de três dimensões: as competências de ação, as competências de liderança e as competências pessoais e sociais. A estrutura organizacional foi observada a partir de quatro perspectivas: funcional, projeto, matriz e processo. Para mensurar o desempenho foi estudado o valor adicionado, no qual foram utilizadas medidas como satisfação dos clientes, qualidade do produto, inovação, participação no mercado e indicadores de crescimento. Diante da pesquisa foi constatado que as competências gerenciais possuem um impacto direto no desempenho de uma organização.

O estudo de Kamukama *et al.* (2017) tinha como objetivo observar o papel da mediadora ‘vantagem competitiva’ entre a relação de competência gerencial e desempenho financeiro em um dos bancos comerciais da Uganda. Foi realizada uma pesquisa com 22 bancos do país e os

dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, correlação de ordem zero e regressão hierárquica, como também foi utilizado o software SPSS. Percebeu-se então que as competências gerenciais estão relacionadas positivamente e diretamente com a vantagem competitiva, e com o desempenho financeiro está relacionada indiretamente através da mediação da vantagem competitiva.

O trabalho de Comin *et al.* (2017) buscou estudar as competências gerenciais de acordo com a auto-avaliação dos gestores em suas tomadas de decisões. Para isso, os autores utilizaram o modelo de Quinn e colaboradores para montar o questionário e aplicaram a 149 gestores de empresas do agronegócio. Diante disso, os gestores indicaram que percebem as competências gerenciais como necessárias no processo de gestão de empresas de agronegócio e que uma gestão de pessoas integrada contribui para que os objetivos tanto dos gestores quanto dos funcionários estejam alinhadas, e isso influencia positivamente o desempenho organizacional.

A pesquisa de Mehralian *et al.* (2020) que tinha como objetivo entender se o clima organizacional mediava a influência das competências gerenciais no desempenho das pequenas empresas, como por exemplo em farmácias, percebem que o efeito das competências no desempenho é de forma indireta. A pesquisa alcançou 301 gestores, 470 clientes e 328 funcionários de farmácias comunitárias da capital do Irã. As competências gerenciais foram observadas a partir de quatro dimensões: competências conceituais, humanas, técnicas e políticas. Já o clima organizacional foi mensurado com base na prontidão para inovar, na cordialidade e na interação e comunicação.

No que se refere ao desempenho das farmácias, foi avaliada no estudo de Mehralian *et al.* (2020), através da satisfação dos colaboradores, da satisfação dos clientes e do desempenho financeiro. Foi identificado que a relação entre competências gerenciais e desempenho organizacional é insignificante estatisticamente, entretanto com a mediação da variável de clima organizacional observou-se que a influência das competências sobre o desempenho foi positiva, dando indícios mais uma vez que a relação estatística é fraca mas atende ao teste de sinais e se comporta conforme a teoria sugere (GUJARATI, 2004).

A pesquisa de Orobina *et al.* (2021) buscou avaliar a contribuição das competências gerenciais do contador e as práticas de contabilidade no desempenho organizacional das fábricas de manufatura. Um questionário foi aplicado com 46 empresas do distrito de Mbabara em Uganda e uma análise de regressão foi realizada. Os resultados mostraram que as competências gerenciais do contador contribuíram de uma forma mais significativa para o desempenho financeiro das organizações do que as práticas contábeis.

Os estudos até aqui apresentados são exemplificativos dos desenhos empíricos envolvendo competências, como gerenciais, e o desempenho organizacional. Como foi visto, várias espécies de competências integraram os desenhos das pesquisas, dentre eles as competências empreendedoras, competências técnicas, competências gerenciais, dentre outras. Do mesmo modo vários modelos teóricos de mapeamento de tais competências foram empregados, dentre eles o de Quinn e colaboradores, já atestados por (FREITAS; ODELIUS, 2018) como sendo um dos mais utilizados. Da mesma forma, vê-se a multiplicidade de fontes, variáveis e modos de coleta de dados para o desempenho, desde indicadores financeiros até a percepção do gestor, além da consideração absoluta ou relativa.

Diante disso, conforme resumo no Quadro 3, através dos estudos é possível comprovar que a relação entre desempenho e competências em sentido *lato* existe, seja competências gerenciais, empreendedoras, técnicas, ou outras. Embora algumas pesquisas mostram que essa relação é fraca, ainda assim atende ao teste de sinais (+) e o comportamento teórico defendido pelos autores que trabalham a noção de competência como mediadora do desempenho. A baixa significância pode estar atrelada ao fato do desempenho ser explicado por múltiplas variáveis (BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). No entanto, isso não exclui a explicação advinda das competências. Ao invés disso é razoável admitir a vinculação entre competências e desempenho dado que este demanda múltiplas variáveis explicativas e ainda assim as competências isoladamente conseguem explicar parte da variação do desempenho.

Quadro 3 - Resumo das pesquisas anteriores que associaram Competências Gerenciais ao Desempenho

Relação positiva significativa entre competências gerenciais e desempenho	Relação positiva fraca entre competências gerenciais e desempenho
Barros <i>et al.</i> (2013); Verle <i>et al.</i> (2014); Comin <i>et al.</i> (2017); Orobio <i>et al.</i> (2021).	Levenson, Stede e Cohen (2006); Brandão, Andrade e Guimarães (2012); Kamukama <i>et al.</i> (2017); Mehralian <i>et al.</i> (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Essa discussão endossa a hipótese central desta pesquisa, qual seja: As competências gerenciais influenciam positivamente o desempenho organizacional. Aqui encontra-se tanto uma relação causal quanto uma expectativa de direção para o relacionamento, ou seja, espera-se que as competências gerenciais expliquem parte da variação do desempenho organizacional e que o sentido desta relação seja positivo (+). Assim se espera que quanto mais desenvolvidas as competências gerenciais mais contribuem - *explicam* - para a melhora no desempenho.

Os desdobramentos metodológicos da constituição das métricas para o desempenho organizacional, bem como para as competências gerenciais, serão discutidos no capítulo 3 mas

a hipótese central baseia-se tanto em evidência teórica quanto em resultados empíricos que vinculam estas duas variáveis numa relação causal positivamente relacionada (GUJARATI, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão caracterizados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento dessa pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem da presente pesquisa é quantitativa de natureza aplicada, visto que busca testar teorias objetivas, a partir do estudo da relação das variáveis (CRESWELL, 2010) que nesse caso são as competências gerenciais e o desempenho organizacional. Como o *background* teórico dá conta de uma causalidade, ou seja, que o desempenho (na perspectiva absoluta e relativa) é explicado pelas competências gerenciais, a pesquisa se configura como quantitativa-explicativa.

Os procedimentos metodológicos a serem empregados nesta pesquisa se dividem em duas etapas: (3.2) Design do método e (3.3) Plano de coleta e análise de dados.

3.2 DESIGN DO MÉTODO

Nesta seção serão discutidos aspectos vinculados a classificação das variáveis da pesquisa (3.2.1), aos desdobramentos das hipóteses (3.2.2), a composição do instrumento de coleta de dados e a própria coleta (3.2.3), a apresentação do modelo conceitual da pesquisa (3.2.4), a escolha do Lócus (3.2.5) e a amostra final da pesquisa (3.2.6).

3.2.1 Classificação das variáveis da pesquisa

As variáveis independentes da pesquisa são as competências gerenciais, divididas em oito papéis de líderes de acordo com o modelo de Quinn (1988). Portanto, a pesquisa possui oito variáveis independentes. Já a variável dependente é somente uma, o desempenho organizacional, que foi mensurado pela dimensão relativa, através das métricas de ‘Lucro Relativo’ e ‘Faturamento relativo’, e pela dimensão absoluta, por meio da ‘Variação no Lucro’, ‘Variação no Faturamento’ e ‘Variação no Número de Funcionários’. O Quadro 4 apresenta a classificação das variáveis da pesquisa.

Quadro 4 - Classificação das variáveis da pesquisa

Variável	Classificação (D ou I)	Fonte
Competências Gerenciais (Mentor, Facilitador, Monitor, Coordenador, Diretor, Produtor, Negociador e Inovador)	Independente	Quinn (1988); Comin <i>et al.</i> (2017) e Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020)
Desempenho Organizacional i) Dimensão Absoluta (Variação no lucro, no faturamento, no número de funcionário) ii) Dimensão Relativa (Lucro, Faturamento)	Dependente	 i) Maciel e Camargo (2009) e Xavier Filho <i>et al.</i> (2013) ii) Venkatraman e Ramanujam (1986), Maciel e Camargo (2009); Gomes e Callado (2017); Carmona (2018) e Milbratz, Gomes e Carmona (2020)

Fonte: Elaboração própria (2022)

Os autores citados como fontes no Quadro 4 utilizaram a dimensão relativa e a dimensão absoluta em suas pesquisas, embora algumas das variáveis utilizadas por eles sejam diferentes das utilizadas neste trabalho. O estudo de Xavier Filho *et al.* (2013), por exemplo, utilizou na dimensão absoluta as métricas de ‘variação no lucro’, ‘variação no faturamento’ e ‘variação no número de funcionários’ para mensurar o desempenho, que foram as mesmas métricas reproduzidas neste trabalho. Já o estudo de Venkatraman e Ramanujam (1986) utilizou na dimensão relativa às métricas de ‘fidelidade dos clientes’, ‘crescimento das vendas’, ‘rentabilidade’, e ‘retorno sobre o investimento’.

Então neste trabalho optou-se por repetir a mesmas métricas de ‘lucro’ e ‘faturamento’ que já foram mensuradas na dimensão absoluta, a partir de uma outra ótica, que é a dimensão relativa, pois com as duas dimensões é possível fazer uma comparação da percepção dos gestores sobre suas próprias empresas, sobre seus principais concorrentes e se as informações se confirmam ou se contradizem. Pode-se considerar, a título de exemplo, que as métricas de ‘rentabilidade’ e ‘crescimento das vendas’ do estudo de Venkatraman e Ramanujam (1986) estão relacionadas, respectivamente, com as métricas ‘lucro’ e ‘faturamento’, utilizadas no presente trabalho.

3.2.2 Hipóteses da pesquisa

O estudo considera uma hipótese teórica central, qual seja, as competências gerenciais influenciam positivamente o desempenho organizacional. Acredita-se na influência positiva das competências gerenciais no desempenho organizacional e essa ideia central pode ser

subdividida em oito hipóteses, dado que o modelo da pesquisa envolve 8 variáveis independentes na tentativa de explicar o desempenho organizacional, este mensurado em 5 métricas para 2 dimensões.

O resumo das hipóteses pode ser apresentado como segue no quadro 5:

Quadro 5 - Quadro geral das hipóteses

Hipóteses	Base Teórica
H1: As competências gerenciais do papel de Mentor influenciam positivamente o desempenho organizacional.	Levenson, Stede e Cohen (2006); Brandão, Andrade e Guimarães (2012); Barros <i>et al.</i> (2013); Verle <i>et al.</i> (2014); Comin <i>et al.</i> (2017); Kamukama <i>et al.</i> (2017); Mehralian <i>et al.</i> (2020); Orobia <i>et al.</i> (2021).
H2: As competências gerenciais do papel de Facilitador influenciam positivamente o desempenho organizacional.	
H3: As competências gerenciais do papel de Monitor influenciam positivamente o desempenho organizacional.	
H4: As competências gerenciais do papel de Coordenador influenciam positivamente o desempenho organizacional.	
H5: As competências gerenciais do papel de Diretor influenciam positivamente o desempenho organizacional.	
H6: As competências gerenciais do papel de Produtor influenciam positivamente o desempenho organizacional.	
H7: As competências gerenciais do papel de Negociador influenciam positivamente o desempenho organizacional.	
H8: As competências gerenciais do papel de Inovador influenciam positivamente o desempenho organizacional.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Aqui a inclinação da pesquisa tem 3 (três) desdobramentos:

- (a) Quando se relaciona causalmente competências gerenciais com desempenho implica em verificar se quem detém competências gerenciais mais desenvolvidas têm maior variação de desempenho. Vale ressaltar que a variação do desempenho envolve necessariamente comparação que nesta pesquisa foi feita de modo absoluto (com períodos anteriores da empresa) e relativos (com outras empresas). Esse tratamento minimiza o efeito do tamanho do resultado (amplitude) e mantém com a teoria um aspecto mais direto, ou seja, quem tem competências gerenciais mais desenvolvidas têm melhor desempenho organizacional;
- (b) São várias as dimensões de desempenho consideradas, melhor explicitada na subseção 3.2.2. A ideia é acomodar em modelos de regressão as várias medidas de desempenho como variáveis

dependentes de explicação. Assim, foram rodadas 5 regressões, como seguem resumidas no Quadro 6:

Quadro 6 - Síntese dos modelos de regressão utilizados

Regressão	Dimensão do Desempenho Organizacional	Variável Dependente [Desempenho Organizacional]	Variável Independentes
1	Relativa	Faturamento	Competências gerenciais [8 papéis]
2		Lucro	
3	Absoluta	Variação Faturamento	
4		Variação Lucro	
5		Variação Número de Funcionários	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

(c) O efeito do sinal também foi considerado. Isso se deve ao fato de estudos anteriores atestarem a baixa explicação estatística das competências frente o desempenho. Por isso, na evidenciação da hipótese nota-se o sentido da relação esperada, ou seja, positiva, acolhendo resultados anteriores.

3.2.3 Instrumento de coleta de dados e Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário, no qual a primeira do mesmo buscou obter respostas quanto ao nível de desenvolvimento das competências gerenciais, conforme 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 Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020).

O questionário desenvolvido por Comin *et al.* (2017) possui 19 questões fechadas mensuradas a partir de uma escala *likert* de seis pontos, no qual o respondente tem a opção de “nem concordo e nem discordo” como também de “sem condições de opinar”. No entanto, na presente pesquisa foi utilizada uma escala de 5 (cinco) pontos, desconsiderando a opção de “sem condições de opinar”, com a intenção de fazer com que os respondentes se posicionem. Os papéis dos líderes e suas respectivas competências gerenciais estão organizadas no Quadro 7, como também a identificação das perguntas que foram desenvolvidas para cada competência.

Quadro 7 - Papéis de líderes e competências gerenciais

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: Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020, p. 81-82)

Sendo assim, os oito papéis de líderes, que agrupam as 24 competências, são as oito variáveis independentes do presente estudo (C^{Mentor} , $C^{\text{Facilitador}}$, C^{Monitor} , $C^{\text{Coordenador}}$, C^{Diretor} , C^{Produtor} , $C^{\text{Negociador}}$, C^{Inovador}).

As questões desenvolvidas por Comin *et al.* (2017) baseadas nas competências do Quadro 7 estão descritas na coluna esquerda no Quadro 8. Devido à baixa escolaridade dos trabalhadores do polo têxtil do agreste, comprovada pela pesquisa do SEBRAE (2012), as questões tiveram sua redação ligeiramente adaptadas em estudo recente realizado por Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020) para facilitar a compreensão dos respondentes, como pode ser visto na coluna direita do Quadro 8. O questionário adaptado foi aplicado por Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020) e validado pelos respondentes, sendo assim na presente pesquisa as questões utilizadas serão as mesmas visto que os sujeitos também são os mesmos.

Quadro 8 - Variáveis e variáveis adaptadas

Questões encontradas em Comin et al. (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" ¹ 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" ¹ 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.
¹ - "Me considero" e "Me comunico" utilizados para facilitar o entendimento do respondente.	

Fonte: Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020, p. 82-83)

Já na segunda parte do questionário foi feito o levantamento do desempenho das lavanderias do PTAP a partir da percepção dos empresários, pois foram considerados os resultados da pesquisa de Araújo, Lagioia, Araújo (2017) onde restou evidenciado que não há registro contábil crível do desempenho de tais empresas. Sendo assim, as três primeiras métricas do desempenho utilizadas da dimensão absoluta foram a percepção de Variação no Lucro (VLUC^A), no Faturamento (VFAT^A) e no número de Funcionários (VFUNC^A), visto que são

métricas que denotam crescimento e já validadas em pesquisas anteriores, tais como Maciel e Camargo (2009) e Xavier Filho *et al.* (2013).

Para a métrica VLUC^A foi considerado a percepção do empresário da variação do lucro em 2020 em relação ao lucro em 2019, o mesmo tratamento foi dado para a VFAT^A. Porém, para a métrica VFUNC^A, foi perguntado ao empresário o quantitativo de funcionários da sua empresa no mês de dezembro de 2019 e do mês de dezembro de 2020, e assim foi possível calcular o percentual de aumento ou de redução e esse foi o formato de entrada da variável no modelo.

No questionário foi solicitado aos empresários os dados do desempenho organizacional referente aos anos de 2019 e 2020 visto que quando a pesquisa foi aplicada o ano de 2021 ainda não havia encerrado, como também deve ser considerado que o cenário econômico e político dos anos de 2020 e 2021 é similar dada a pandemia do COVID-19 que se estendeu por esses dois anos (GANDRA, 2020; APRÍGIO, 2020; GLOBO, 2021).

Ademais, observa-se que o levantamento do desempenho também pode ser feito a partir da percepção do gestor quanto a comparação de seu desempenho com as demais empresas do setor (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; GOMES; CALLADO, 2017; MILBRATZ; GOMES, CARMONA, 2020). Na pesquisa de Milbratz, Gomes e Carmona (2020) as questões que se basearam no desempenho comparativo e foram utilizadas as seguintes variáveis: Fidelidade dos clientes, Crescimento das vendas, Rentabilidade e Retorno sobre o investimento, mensuradas por uma escala expandida em 7 pontos (Muito pior que os concorrentes, Mesmo nível e Muito melhor que os concorrentes).

A presente pesquisa utilizou as seguintes métricas da perspectiva relativa do desempenho organizacional: Lucro (LUC^R) e Faturamento (FAT^R), já testadas e validadas em pesquisas anteriores como Gomes e Callado (2017) e Milbratz, Gomes e Carmona (2020). As métricas LUC^R e FAT^R foram mensuradas por uma escala de 5 pontos (Muito pior que os concorrentes, Pior que os concorrentes, Mesmo nível, Melhor que os concorrentes e Muito melhor que os concorrentes), na tentativa de facilitar as respostas dos sujeitos.

Portanto, a variável dependente da pesquisa ‘Desempenho Organizacional’ foi mensurada de cinco formas, sendo três da perspectiva absoluta (VLUC^A, VFAT^A, VFUNC^A) e duas da perspectiva relativa (LUC^R, FAT^R).

Por fim, assim como Le Boterf (1995) considera que as competências são desenvolvidas por meio da Educação Formal e Continuada (EFC), como também pela Experiência Profissional (EP) e pela Experiência Social (ES), a última parte do questionário abordou os dados gerais dos respondentes e de suas respectivas empresas, como idade, gênero, tempo de experiência

profissional, número de funcionários, entre outros, na intenção de captar informações relacionadas a forma como desenvolvem as competências gerenciais.

Dada a proposta da pesquisa ser uma auto avaliação, os aspectos como renda, idade e formação foram deixados para a última parte do questionário, em uma tentativa de não influenciar na auto avaliação dos gestores.

Vale ressaltar que alguns contatos das lavanderias foram captados por buscas na internet, então há a possibilidade de entre eles haver algum contato de lavanderia doméstica. Desse modo, como os sujeitos da presente pesquisa são os gestores de lavanderias industriais do PTAP, a primeira pergunta do questionário foi a pergunta filtro “Você é gestor de lavanderia de beneficiamento têxtil?”, e o respondente tinha opção de indicar “sim” ou “não”. O instrumento de coleta de dados completo está disponível no apêndice A.

Para validação do questionário foi realizado pré-teste com 2 (dois) empresários de lavanderia industrial com representação política para avaliar se seria necessário fazer alguma alteração na linguagem para um entendimento mais claro dos respondentes. O primeiro questionário foi aplicado presencialmente, no dia 06 de agosto de 2021, com um dos empresários, e a única ressalva que o mesmo fez foi que o questionário estava com muitas perguntas. Diante disso, foram retiradas 5 perguntas da parte 2 do questionário inicial do trabalho, que eram questões que não eram necessárias para o alcance do objetivo dessa pesquisa e não iria comprometer as análises.

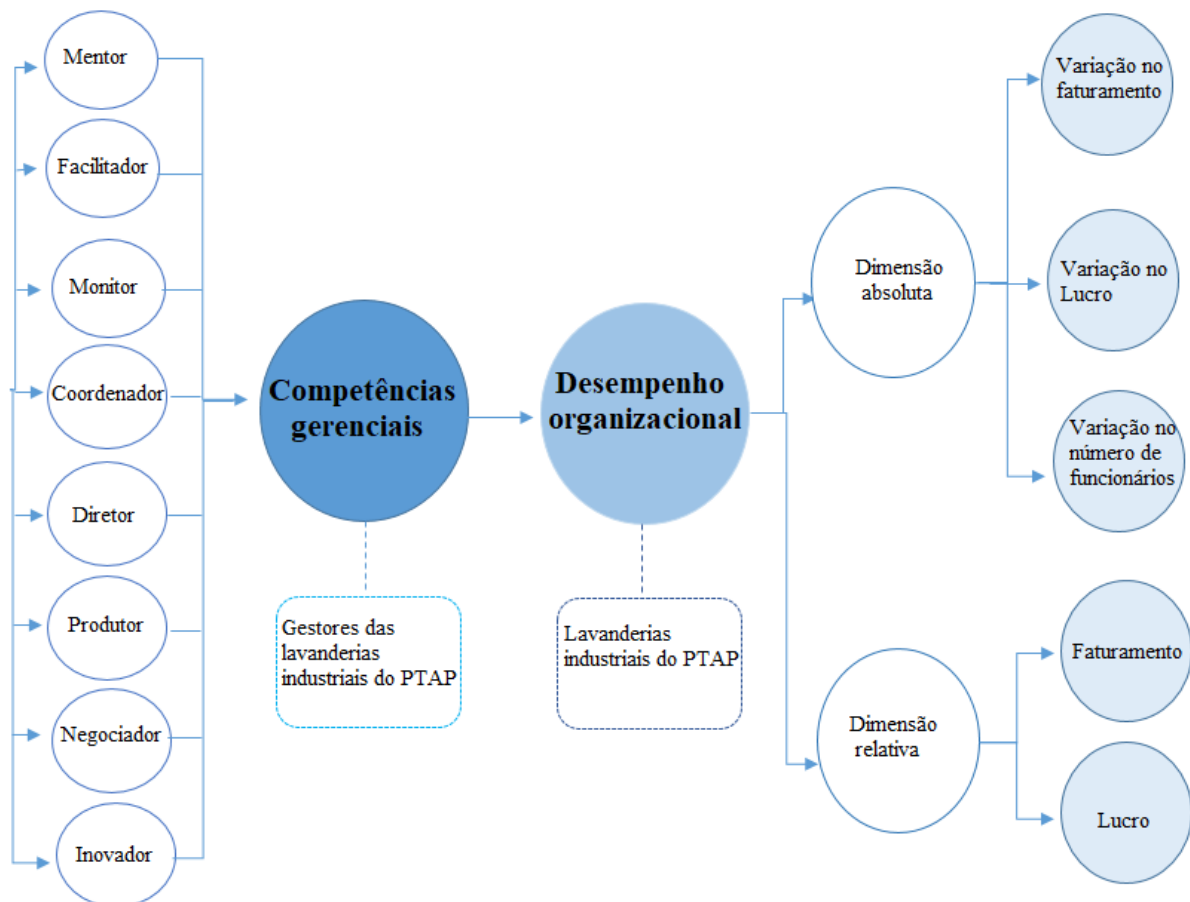
Logo após os ajustes sugeridos, no dia 12 de agosto de 2021, foi enviado o questionário já na plataforma do *google forms* para outro empresário e o mesmo indicou que conseguiu responder todas as questões sem dificuldades, e então consideramos o questionário como finalizado. Os dois pré-testes fizeram parte do total de questionários válidos visto que não foram feitas alterações nas questões, somente algumas questões do primeiro pré-teste foram desconsideradas dado a sugestão do mesmo de redução do questionário.

A coleta dos dados aconteceu do dia 13 de Agosto de 2021 a 30 de Setembro de 2021. O primeiro contato com as empresas foi realizado através de ligações telefônicas ou por mensagens no *Whatsapp*, no qual a autora apresentou a pesquisa e solicitou a participação do gestor da empresa. Diante disso, alguns questionários foram obtidos pela aplicação presencial, outros foram enviados em formato de arquivo por e-mail ou *Whatsapp* para os gestores que indicaram ter mais facilidade em responder o questionário físico, e então ao responder eles enviaram as fotos das questões respondidas de volta para a autora. Como também alguns questionários foram coletados através do formulário *google*, que foi enviado através do *Whatsapp*.

3.2.4 Modelo conceitual da pesquisa

O modelo conceitual da pesquisa está representado graficamente a seguir (Figura 2):

Figura 2 - Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

3.2.5 Escolha do lócus

O lócus da pesquisa são as lavanderias industriais localizadas no PTAP, em especial nas cidades de Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Surubim por serem os municípios que a maior parte das empresas têxteis do agreste estão presentes (FCEM, 2019) e os sujeitos da pesquisa são os gestores de tais empreendimentos.

As atividades das lavanderias são de grande importância para a economia local (LACERDA, 2013) e figuram como etapa do processo produtivo que agrega valor ao produto, dando identidade ao produto e saindo da situação de ser entreposto produtivo para outras regiões para produzir sua própria moda, seu produto final.

Diante as exigências do mundo da Moda, as lavanderias industriais são responsáveis por diferenciar as peças através de processos químicos e físicos, como o alvejamento, descoloração, tingimento, amaciamento, secagem, centrifugação e desengomagem (POLLI, 2013; ARAÚJO *et al.*, 2019). O processo das lavanderias inicia com o recebimento das peças já confeccionadas e finaliza com a devolução ao cliente das peças beneficiadas, seja com lavagens mais simples que buscam dar um toque agradável ao tecido ou com lavagens e processos mais elaborados (POLLI, 2013).

As lavanderias industriais são de grande importância comercial para o setor pois atribui o aspecto estético às peças que é exigido pela moda, como também são grandes geradoras de empregos (POLLI, 2013). No entanto, outra característica que ganha relevo no ambiente de lavanderias é o potencial impacto ambiental. Pois, para a realização de suas atividades, as lavanderias necessitam de muitos recursos naturais, como água e lenha, mesmo estando localizadas em uma região que possui escassez de recursos hídricos e além disso, gera efluentes prejudiciais ao meio ambiente. Então, devido a todos esses danos, essas empresas vêm sofrendo uma forte fiscalização do Governo (LIMA *et al.*, 2016).

Como por exemplo, no ano de 2012 foi proposto às lavanderias do PTAP um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com o Ministério Público de Pernambuco, exigindo diversas medidas para melhorar o processo produtivo e de gestão (GLOBO, 2015; MPPE, 2015), de modo que a gestão de tais organizações se encontra em constante processo de reformulação, justificando sua escolha (FLYVBJERG, 2011).

3.2.6 Universo e amostra

O acesso aos sujeitos das cidades de Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Surubim se deu com base em diferentes tipos de estratégias. Foi entrado em contato com as associações de classe, a exemplo da Associação das Lavanderias de Caruaru (ALC), Associação Comercial e Industrial de Toritama (ACIT), Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Caruaru e região (SINDITÊXTIL). Bem como foram feitas buscas livres na internet procurando pelos termos ‘Lavanderias’, ‘Lavanderias de jeans’, ‘Lavanderias Industriais’ e ‘Lavanderias de beneficiamento têxtil’ juntamente com o nome de cada uma das quatro cidades.

Chegou-se então a um total de contatos de 44 (quarenta e quatro) lavanderias em Caruaru, 52 (cinquenta e dois) em Toritama, 4 (quatro) em Santa Cruz do Capibaribe e 19 (dezenove) em Surubim. De acordo com pesquisas anteriores, estima-se que o total de

lavanderias na cidade de Caruaru fosse 48 empresas (GLOBO, 2015) e em Toritama 54 (CARVALHO, 2016), mas para os municípios de Santa Cruz do Capibaribe e Surubim não foram encontrados estudos que apontassem esse quantitativo.

Desse modo, diante da desatualização das pesquisas anteriores, acredita-se que foi válido o esforço empenhado pela pesquisadora para conseguir os contatos das empresas por meio das associações e das buscas na internet, que culminou num total de 119 lavanderias localizadas nas quatro cidades. Sendo assim, a população do estudo são as 119 lavanderias industriais situadas no município de Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Surubim. Vale ressaltar que essas lavanderias que foram estudadas são organizações formais.

3.3 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção serão apresentados a depuração dos dados (3.3.1) e o tratamento dos dados (3.3.2).

3.3.1 Depuração dos dados

Diante as 119 lavanderias do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano, foi possível acessar 84 empresas (12 de Surubim, 35 de Caruaru, 2 de Santa Cruz do Capibaribe e 35 de Toritama), que equivale a 71% do total. Das 84 lavanderias acessadas, 5 (cinco) delas indicaram que encerraram suas atividades, 12 (doze) não aceitaram participar da pesquisa e 13 (treze) não responderam até o fim do período da coleta. Assim, o total de empresas alvo passa a ser 114 devido ao encerramento de 5 delas, dessas 79 foram acessadas, e a amostra final contou com 54 respostas, perfazendo um total de 47,37% do total esperado. Essas 54 respostas foram coletadas do seguinte modo:

- Cinco (5) questionários foram aplicados presencialmente em Caruaru, por pedido dos proprietários das lavanderias;
- Treze (13) questionários em formato de arquivo foram enviados por e-mail ou *Whatsapp* para os gestores imprimirem, e assim que responderam enviaram as fotos das respostas de volta, pois os mesmos indicaram terem mais facilidade em responder o questionário físico. A pesquisadora lançou essas respostas manualmente na plataforma *Google Forms* e;
- Trinta e seis (36) questionários foram obtidos através de formulário eletrônico desenvolvido na plataforma *Google Forms*, que foi enviado através do *Whatsapp*.

Porém, na etapa de **auditoria dos dados**, 7 dessas 54 respostas foram consideradas inválidas, como segue:

- Três (3) delas por o respondente já na pergunta filtro selecionar a opção de que não é proprietário ou gestor de uma lavanderia de beneficiamento têxtil do Polo Têxtil do Agreste pernambucano.
- Uma (1) foi excluída pois duas pessoas da mesma empresa responderam o questionário, que foi o proprietário e a gerente da lavanderia, e por isso a da gerente foi excluída e só foi considerada a do proprietário, por a pesquisa em questão acreditar que o proprietário é aquele que detém mais conhecimento sobre sua própria empresa.
- Uma (1) foi desconsiderada pois a empresa em questão iniciou suas atividades no ano de 2020 e por isso não preencheu as questões do formulário da pesquisa que solicitavam informações sobre o ano de 2019.
- Duas (2) foram invalidadas por os respondentes gerenciarem apenas um setor específico da empresa e então não possuíam o conhecimento para responder todas as questões.

Portanto, chegou-se a uma amostra final de 47 empresas (6 de Surubim, 24 de Caruaru, 2 de Santa Cruz do Capibaribe e 15 de Toritama), ou seja, 47 respostas foram consideradas válidas, que equivale a 41,23% das empresas levantadas do PTAP (114 no total) e 59,49% das empresas acessadas (79 no total). A Tabela 1 apresenta o detalhamento da depuração dos dados por cidade e do PTAP como um todo.

Tabela 1 - Detalhamento da depuração dos dados do PTAP

	Total de lavanderias	Lavanderias Acessadas	Respostas válidas	Percentual em relação ao total de lavanderias	Percentual em relação as lavanderias acessadas
<i>Surubim</i>	18	11	6	33,33%	54,54%
<i>Caruaru</i>	40	31	24	60%	77,42%
<i>Santa Cruz do Capibaribe</i>	4	2	2	50%	100%
<i>Toritama</i>	52	35	15	29%	43%
TOTAL (PTAP)	114	79	47	41,23%	59,49%

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Vale ressaltar que das 35 empresas que a mestranda não conseguiu entrar em contato, mesmo insistindo por diversas vezes através de ligações, e-mails, mensagens via *Whatsapp* e *Instagram*, pode ser que algumas tenham encerrado suas atividades ou sequer existam, dado que alguns contatos foram obtidos a partir de buscas na internet, ao contrário dos contatos

adquiridos a partir das associações que são mais assertivos. Dessa forma, pode ser que essas 47 respostas alcançadas tenham ainda um peso maior se for levado em consideração que o total de lavanderias do PTAP é menor que 114.

3.3.2 Tratamento de dados

Na segunda etapa, ou seja, no tratamento dos dados, foram gerados dados quantitativos organizados. Em um grupo a percepção de desempenho dos gestores em suas múltiplas medições (absoluta e relativa) e em outro grupo o detalhamento do nível de desenvolvimento das competências gerenciais.

A estatística descritiva foi trabalhada em suas medidas de tendência central para apresentar o conjunto de resultados tanto para as competências gerenciais quanto para o desempenho. Assim, o primeiro e o terceiro objetivo específico contaram com o uso desta estatística, sobretudo indicadores como média, moda e mediana (LARSON; FARBER, 2015).

Para o alcance do segundo objetivo específico, qual seja, descrever as competências gerenciais dos gestores, utilizou-se de testes não paramétricos em virtude do pequeno número de amostras quando se divide o total de observações em 2 (dois) grupos para o teste, ficando ao menos um deles com menos de 30 observações e, além disso, a distribuição não parece atender a curva normal. Nestes casos, como sugerem Larson e Farber (2010), os testes paramétricos não podem ser aplicados, em particular o *test t* para diferença de médias.

Assim, o teste utilizado foi o *teste de soma de postos de Wilcoxon* já que “é um teste não paramétrico que pode ser usado para determinar se duas amostras independentes foram selecionadas de populações que possuem a mesma distribuição” (LARSON; FARBER, 2010, p. 497). Embora em geral os testes não paramétricos sejam mais fracos que os paramétricos (STEVENSON, 2001), em virtude do relaxamento das hipóteses ou requisitos, testes como o de soma de postos de Wilcoxon são quase tão fortes quanto o de duas amostras para média (*test t*) (STEVENSON, 2001). Complementarmente o teste de correlação foi realizado quando possível.

A base teórica para as estatísticas do teste de soma de postos de Wilcoxon envolve segmentar os respondentes a partir dos modos de desenvolvimento de competências indicados por Le Boterf (1995), apresentados no Quadro 1. Para o desenvolvimento das competências gerenciais de cada empresa realizou-se o teste para a diferença de médias envolvendo as características pelos grupos de (a) educação formal e continuada (ensino médio e superior, cursos na área de gestão e lavanderia), (b) Experiência Social (participação em eventos,

participação em associações) e (c) Experiência Profissional (experiência anterior com função de gerência, experiência anterior no setor têxtil e tempo de experiência na gestão).

Os procedimentos implementados seguiram as recomendações de Larson e Farber (2010) e foram desenvolvidos com o suporte do software Excel®. A Figura 3 ilustra os procedimentos implementados para rodar o teste de soma de postos de Wilcoxon.

Figura 3 - Instruções de teste

Desempenhando um teste de soma de postos de Wilcoxon	
<i>Em palavras</i>	<i>Em símbolos</i>
1. Escreva a afirmação. Identifique as hipóteses nula e alternativa.	Afirme H_0 e H_a .
2. Especifique o nível de significância.	Identifique α .
3. Determine o(s) valor(es) crítico(s).	Use a tabela 4 no Apêndice B.
4. Determine os tamanhos das amostras.	$n_1 \leq n_2$
5. Encontre a soma dos postos para a menor amostra.	R
a. Liste a informação combinada em ordem ascendente direita.	
b. Posicione a informação combinada.	
c. Adicione a soma dos postos para a menor amostra.	
6. Calcule a estatística de teste.	$z = \frac{R - \mu_R}{\sigma_R}$
7. Tome a decisão de rejeitar ou falhar em rejeitar a hipótese nula.	Se z está na área de rejeição, rejeite H_0 . Do contrário, falhe em rejeitar H_0 .
8. Interprete a decisão no contexto da afirmação original.	

Fonte: Larson e Farber (2010, p. 497-498)

Em todos os casos a hipótese nula (H_0) foi que não havia diferença significativa entre as médias das competências gerenciais para os grupos de gestores quando foram consideradas características particulares, tendo por base o Quadro 1 onde se encontram as fontes para o desenvolvimento de competências em Le Boterf (1995).

Quanto ao quarto objetivo específico, que aponta frontalmente para o objetivo geral, fez-se uso da regressão linear multivariada (MALHOTRA, 2012), por meio do *software* estatístico SPSS e a técnica *backward* (retroceder) para análise dos modelos, onde um modelo geral é rodado com todas as variáveis independentes e o *software* vai retirando as variáveis com menor grau de significância, rodando modelos alternativos. Ao final deste processo, o *software*

apresenta um modelo final com as variáveis independentes que mantiveram maior nível de significância e melhoraram o poder explicativo do modelo (R^2 ajustado).

O modelo de regressão empregado na pesquisa conta com a seguinte descrição (equação 1):

$$y = \beta_1 C_{\text{Mentor}} + \beta_2 C_{\text{Facilitador}} + \beta_3 C_{\text{Monitor}} + \beta_4 C_{\text{Coordenador}} + \beta_5 C_{\text{Diretor}} + \beta_6 C_{\text{Produtor}} + \beta_7 C_{\text{Negociador}} + \beta_8 C_{\text{Inovador}} + c + \varepsilon$$

Visto que a pesquisadora possui relação com o ambiente de lavanderias industriais, os resultados foram validados entre a pesquisadora e o orientador como um dos tipos de triangulação (CRESWELL, 2010).

Diante da variável dependente mensurada por 5 (cinco) métricas distintas e das 8 (oito) independentes, o presente estudo rodou 5 (cinco) regressões, 1 (uma) para cada métrica da variável dependente e ao fim foi identificado em qual dimensão, bem como em qual métrica do desempenho, as competências gerenciais explicam o desempenho e, além disso, qual perfil (e as competências a ele atribuídas) mais se vincula o desempenho no setor estudado.

Como critério de decisão para a significância dos resultados, quer seja nas decisões envolvendo a regressão multivariada ou para os testes de diferença de médias, estabeleceu-se o nível de confiança de 90% ou o limite para o erro tipo I de 10% ($\alpha=0,10$) (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009), ou seja, a significância fica em 10% tendo em vista que as métricas da variável dependente dão conta da percepção dos sujeitos e não valores objetivamente levantados, além disso, também será considerado a análise de sinais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

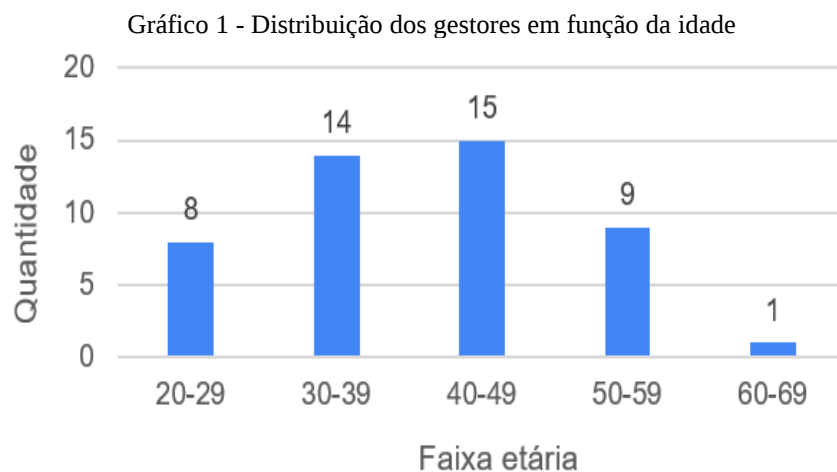
Neste capítulo os dados coletados serão descritos e analisados, sendo apresentados nas seguintes seções: análise descritiva dos resultados; análise descritiva das variáveis e análise inferencial dos resultados.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

4.1.1 Perfil dos respondentes

A amostra foi caracterizada em sua maioria por gestores do gênero masculino, dos 47 respondentes 40 são homens (85%) e 7 são mulheres (15%). Além disso, a amostra foi composta majoritariamente pelos sócios-administradores das lavanderias, na qual 38 respondentes são sócios-administradores (81%) e 9 são gerentes (19%).

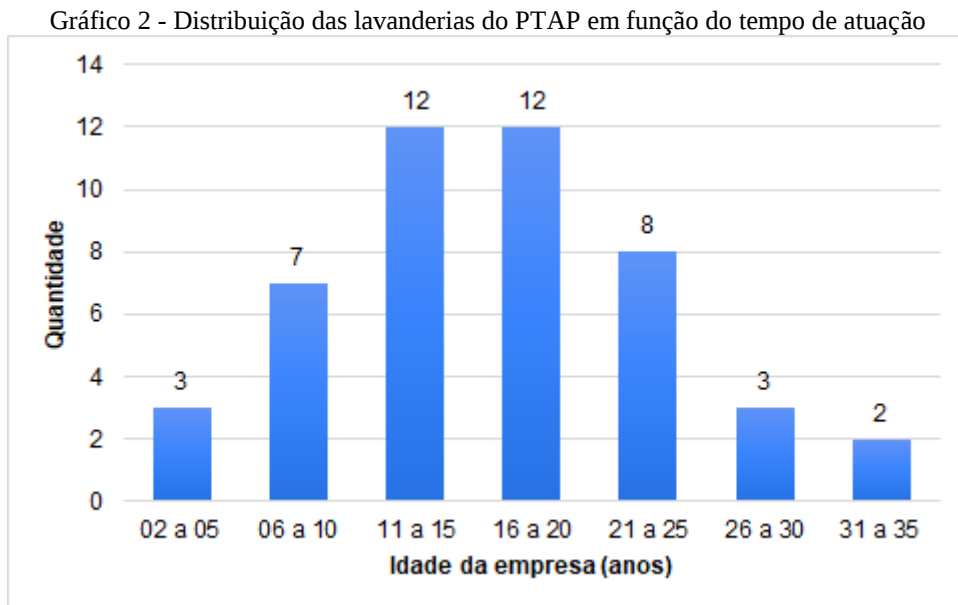
No que se refere a idade dos gestores, como é apresentado no Gráfico 1, há uma amplitude total entre 20 a 69 anos, se concentrando em sua maioria entre a faixa de 30 a 39 anos e de 40 a 49 anos. Sendo a média das idades ‘41’, a moda ‘37’ e a mediana de ‘40’.



Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Já em relação ao tempo de atuação das empresas alcançadas, há empresas que fazem apenas dois anos que iniciaram suas atividades como também lavanderias com 35 anos de existência. Como pode ser observado no Gráfico 2, a maioria das lavanderias do PTAP têm entre 11 a 20 anos de existência (24 empresas ou 51%). Vale ressaltar que o primeiro intervalo do Gráfico (02 a 05) só foi considerado uma diferença de quatro anos, enquanto nos outros foi considerado cinco, na medida em que nesse estudo só foram analisadas as empresas que tinham

2 anos ou mais, dado que o instrumento de coleta contemplou perguntas sobre o ano de 2019 e 2020, portanto a lavanderia precisaria ter ao menos dois anos para conseguir responder.

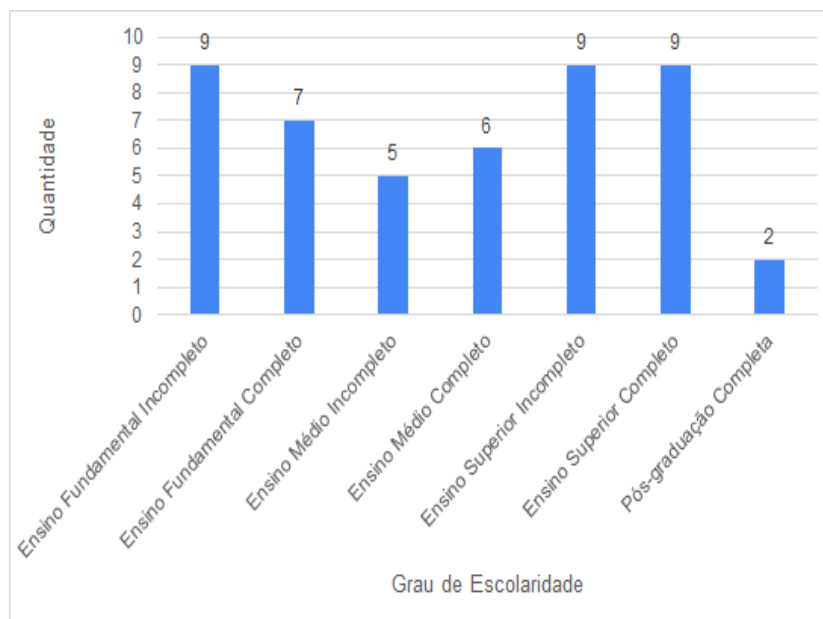


Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

4.1.2 Educação formal

Quanto à escolaridade dos gestores observa-se no Gráfico 3 que nove deles sequer concluíram o Ensino Fundamental (19%), sete concluíram o Ensino Fundamental (15%), cinco não chegaram a concluir o Ensino Médio (11%), seis concluíram o Ensino Médio (13%), nove possuem o grau de Ensino Superior Incompleto (19%), nove concluíram o Ensino Superior (19%) e dois são pós graduados (4%). Apesar da maioria (55%) ter conseguido ao menos concluir o Ensino Médio é alarmante a quantidade de gestores que não conseguiram finalizar essa etapa (45%).

Gráfico 3 - Distribuição dos gestores em função do grau de escolaridade



Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Além disso, dos 47 gestores das lavanderias 29 já fizeram algum curso na área de gestão, ou 62%, enquanto 18 não fizeram (38%). Já em relação a área específica de lavanderias, 26 gestores não realizaram nenhum curso (55%), ou seja, a maioria, tendo 21 (45%) dos gestores alegando ter realizado curso específicos de lavanderia.

4.1.3 Experiência social

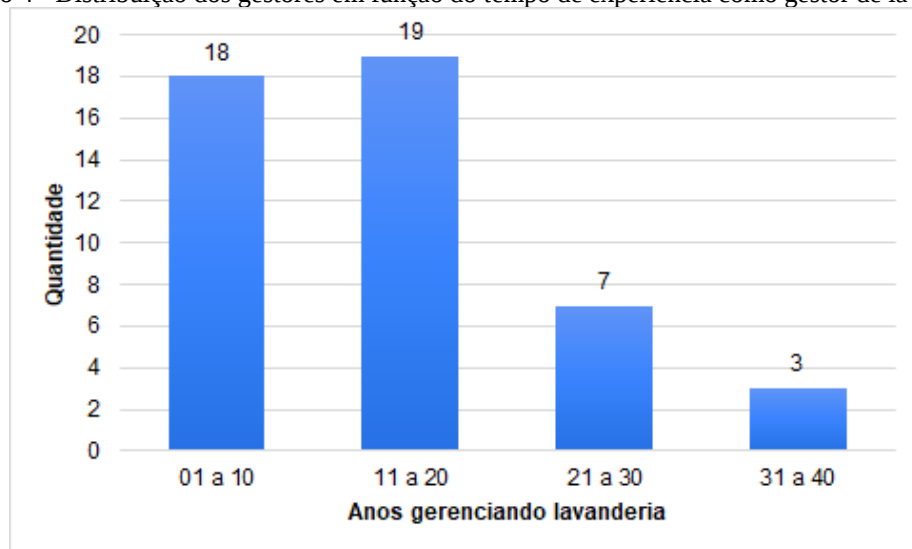
No tocante às organizações alcançadas, 33 lavanderias fazem parte de alguma associação de lavanderias ou indústrias (70%), enquanto 14 não são associadas (30%), demonstrando predominantemente um comportamento cooperativo entre os respondentes no ambiente de lavanderias. Porém o quantitativo diminuiu para 26 (55%) quando se fala sobre a participação dos gestores em reuniões, eventos e encontros promovidos pelo setor, ou seja, mesmo entre os associados uma parte não se faz presente nesses momentos, totalizando 21 gestores que não participam (45%). Já no que tange ao contato frequente com outros gestores,

a grande maioria dos participantes da pesquisa, 40 respondentes (83%), indicou que possui essa relação com outros gestores, enquanto 7 indicaram que não possui.

4.1.4 Experiência profissional

No que se refere a experiência profissional (Gráfico 4), 37 gestores (79%) têm entre 1 a 20 anos de experiência gerenciando lavanderias, sete deles (15%) têm entre 21 a 30 anos de experiência e apenas três (6%) possui entre 31 a 40 anos de experiência. Deve ser ressaltado que o respondente que tem apenas um ano como gestor de lavanderia foi considerado, dado que a empresa no qual ele gerencia possui mais de 02 anos de existência, portanto o gestor conseguiu fornecer as informações do ano de 2019, mesmo que ele ainda não estivesse exercendo aquela função, presumindo que a empresa possuía os dados disponíveis.

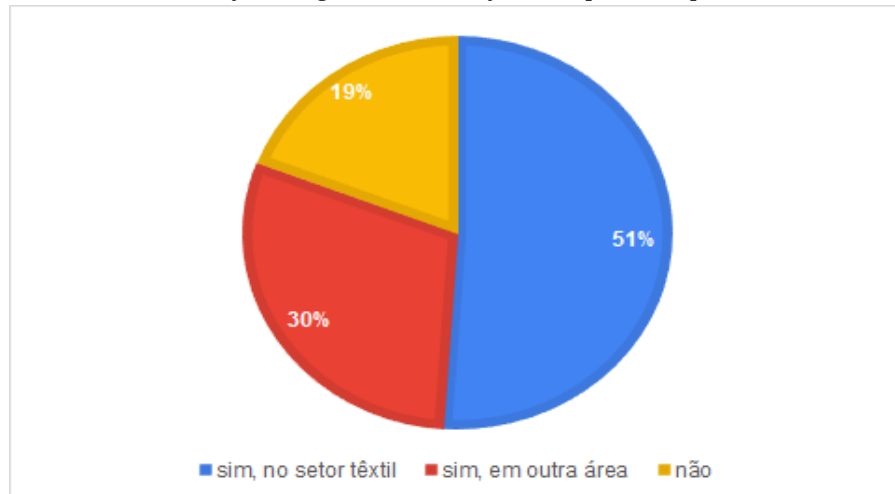
Gráfico 4 - Distribuição dos gestores em função do tempo de experiência como gestor de lavanderia



Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Além disso, percebe-se no Gráfico 5 que 24 respondentes (51%) antes de gerenciar lavanderia tiveram a oportunidade de ter outras experiências profissionais no setor têxtil, 14 tiveram experiências anteriores em outras áreas (30%), e 9 deles não tiveram experiência anterior (19%), ou seja, o primeiro contato profissional foi com as lavanderias.

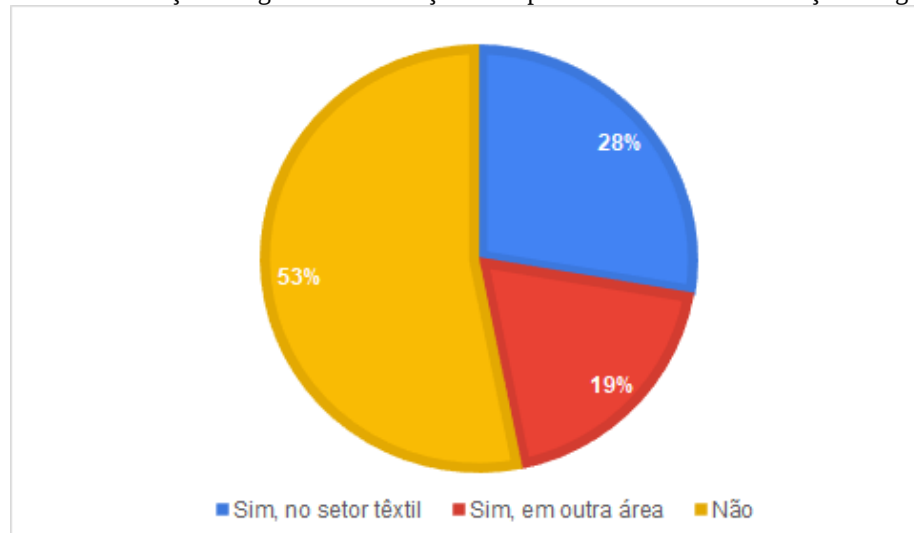
Gráfico 5 - Distribuição dos gestores em função da experiência profissional anterior



Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

É interessante perceber também (Gráfico 6) que dos 47 gestores acessados, 22 deles (47%) já gerenciaram outras empresas, sendo 13 no próprio setor têxtil (28%) e 9 de outros setores (19%). Enquanto 25 respondentes (53%) só tiveram a experiência de gerenciar a própria lavanderia.

Gráfico 6 - Distribuição dos gestores em função da experiência anterior com funções de gerência



Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

4.2.1 Variável Dependente

A Tabela 2 apresenta as medidas de tendência central das métricas da variável dependente da pesquisa (VLUC^A, VFAT^A, VFUNC^A, LUC^R, FAT^R), a descrição completa dos dados descritivos encontra-se no apêndice B.

Tabela 2 - Dados descritivos das métricas da Variável Dependente

Medidas de tendência central	Variável Dependente (VD)				
	Desempenho Relativa		Desempenho absoluta		
	Faturamento FAT ^R	Lucro LUC ^R	Var. Fat. VFAT ^A	Var. Luc VLUC ^A	Var. Func VFUNC ^A
Média	3,06	3,00	-24%	-24%	-17%
Moda	3,00	3,00	-50%	-30%	0%
Mediana	3,00	3,00	-30%	-30%	-14%
Máximo			60%	70%	67%
Mínimo			-90%	-85%	-77%

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

No que tange a **Dimensão relativa** observa-se na Tabela 2, na métrica de Faturamento (FAT^R), a maioria dos gestores selecionaram a opção 3, na escala de 1 a 5, assim como mostra a Moda que quer dizer que em relação ao faturamento eles consideram que a performance das suas empresas estão no mesmo nível dos concorrentes. A média dessa variável foi 3,06 e a mediana 3. Isso parece demonstrar uma paridade de desempenho na métrica de faturamento na percepção do gestor.

Quanto ao Lucro relativo (LUC^R), os gestores também em sua maioria consideram que o desempenho de sua empresa em relação ao lucro tem o mesmo nível que os concorrentes, sendo a Média, a Moda e a Mediana igual a 3.

Assim, no que tange a dimensão relativa, os dados sinalizam para uma percepção de paridade de desempenho entre os competidores do segmento de lavanderia no PTAP, mensurada tanto pela média, moda e, também, mediana, todas as medidas de tendência central indicando concentração ao redor da escala 3 (mesmo nível).

Comparando com o que foi encontrado na pesquisa de Carmona (2018) visto que também foi um estudo aplicado na indústria têxtil, porém do estado de Santa Catarina, foi visto que nas quatro dimensões analisadas do desempenho organizacional (Fidelidade dos Clientes, Crescimento das vendas, Rentabilidade, Retorno sobre o investimento) a maioria dos

respondentes, em uma escala de 1 a 7 (Muito pior que os concorrentes, Mesmo Nível, Muito melhor que os concorrentes), se identificaram entre a opção 4 e a 6. Dado que a média mínima foi de 4,63 (Retorno sobre o investimento) e a máxima de 5,68 (Fidelidade dos clientes), pode-se considerar que uma boa parte das empresas têxteis do sul do Brasil se consideram ligeiramente melhor que seus principais concorrentes ou no mesmo nível. Dessa forma, pode-se considerar que há semelhanças com a presente pesquisa, visto que foi aplicada em um dos segmentos da indústria têxtil de Pernambuco, e o resultado que prevaleceu foi também que os gestores das lavanderias industriais consideram o desempenho de suas empresas no mesmo nível de seus principais concorrentes.

Quanto a **dimensão absoluta** do desempenho é possível perceber também na Tabela 2 que a maioria dos gestores apontaram que do ano de 2019 para 2020 o faturamento de suas lavanderias caiu 50% (Moda = -50%). Já a média de variação de faturamento das 47 empresas do ano de 2019 para 2020 foi de uma queda de 24% (Média=-24%) e a mediana dessa variável foi de -30%. Assim, na percepção coletiva dos respondentes houve queda de desempenho na variável faturamento (VFAT^A) entre 2019 e 2020. É interessante perceber que há uma diferença considerável do percentual de variação de faturamento a depender da empresa, como o valor máximo relatado por uma das lavanderias que foi um aumento de 60% e o menor valor foi uma queda de 90%. Observou-se também que somente 7 empresas apontaram uma variação positiva no faturamento do ano de 2019 para 2020, 8 indicaram que foi mantido e 32 empresas tiveram uma queda de faturamento neste período de pandemia.

No que se refere ao lucro da dimensão do desempenho absoluto (VLUC^A) foi visto na Tabela 2 que a maioria dos gestores indicaram que do ano de 2019 para 2020 o lucro reduziu em 30% (Moda=-30%). Quanto a média da variação do lucro de 2019 para 2020 das lavanderias foi de uma redução de 24% (Média=-24%) e a mediana foi -30%. A empresa que teve a maior variação positiva de lucro foi de 70% e a maior queda de lucratividade nesse período foi de 85%. Das 47 lavanderias, somente 6 indicaram um aumento no lucro no ano de 2019 para 2020, 7 apontaram que não houve variação e 34 tiveram uma queda de lucratividade nesse período.

Pode-se destacar também que estes resultados do lucro e do faturamento da dimensão absoluta contrariam a percepção dos gestores na dimensão relativa, pois observa-se que as empresas não possuem o mesmo nível de desempenho organizacional, pelo contrário, houveram resultados bem diferentes entre as lavanderias. Essa visão distorcida de que estão todos no mesmo nível pode-se relacionar ao fato de que a pandemia teve um impacto diferente em cada empresa. O distanciamento provocado pelas medidas restritivas da COVID-19 fez com que não houvesse momentos de trocas, como reuniões e eventos, assim como foi apontado

anteriormente que 45% dos gestores não participam desses encontros, evitando que eles tenham uma visão mais verdadeira do que está se passando com seus principais concorrentes.

A variação do número de funcionários (VFUNC^A) de 2019 para 2020 para a maioria das lavanderias foi de 0%, ou seja, o Quadro de colaboradores foi mantido (Moda =0%). Quando se observa a média das 47 empresas, houve uma redução de aproximadamente de 17% do número de funcionários das lavanderias (Média=-17%) e a mediana foi -14%. É válido perceber também que mesmo diante do recesso econômico no período pandêmico, uma empresa aumentou o seu Quadro de funcionários em 67%, enquanto outra certamente foi mais afetada e teve uma redução de 77% no número de funcionários. Essa lavanderia que teve a maior variação positiva desta variável é uma das quatro exceções que conseguiram aumentar o Quadro de funcionários nesse período, 15 empresas conseguiram manter a mesma equipe e 28 mostraram redução.

Com exceção do número de funcionários, as demais medidas para o desempenho (faturamento e lucro) apresentam queda, na maioria das lavanderias, em 2020 quando comparada a 2019 na percepção dos respondentes. Esse é um resultado esperado pelo contexto econômico promovido pelas restrições sanitárias que a pandemia Covid-19 impôs, reduzindo circulação de pessoas e tendo impacto no consumo, assim como foi mostrado em alguns estudos (BARROS *et al.*, 2021; SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021) visto que as empresas que não tinham como adotar o ‘teletrabalho’ como é o caso da lavanderias, foram muito afetadas pois em alguns momentos realmente precisaram fechar as portas nesse período e não conseguiram manter o chão de fábrica funcionando, impactando negativamente no desempenho organizacional.

4.2.2 Variáveis Independentes

A Tabela 3 apresenta as medidas de tendência central das variáveis independentes da pesquisa (C^{Mentor}, C^{Facilitador}, C^{Monitor}, C^{Coordenador}, C^{Diretor}, C^{Produtor}, C^{Negociador}, C^{Inovador}), a descrição completa dos dados descritivos encontra-se no apêndice B.

Tabela 3 – Dados descritivos das Variáveis Independentes

		Variáveis Independentes (VI)							
		Competências Gerenciais							
Medidas de tendência central	Média Competências Gerenciais por empresa	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
Média Global	4,57	4,76	4,38	4,60	4,48	4,67	4,44	4,56	4,66
Mediana Global	4,71	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
Moda Global	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ranking		1 ^a	8 ^a	4 ^a	6 ^a	2 ^a	7 ^a	5 ^a	3 ^a

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Percebe-se através das médias que todos os papéis que englobam as competências gerenciais se mostraram em desenvolvimento nos respondentes de acordo com a auto avaliação dos mesmos. Sendo as competências mais desenvolvidas as do papel de Mentor (Média=4,76), seguido pelos papéis de Diretor (Média=4,67), Inovador (Média=4,66), Monitor (Média=4,60), Negociador (Média=4,56), Coordenador (Média=4,48), Produtor (Média=4,44) e por fim, Facilitador (Média=4,38).

As competências do papel de Mentor, que foram as mais desenvolvidas, são I- Compreensão de si mesmo e dos outros, II- Comunicação eficaz, III- Desenvolvimento dos empregados, indicando que os gestores das lavanderias do PTAP, assim como Quinn *et al.* (2003) apontam como características do papel, se dedicam ao desenvolvimento das pessoas por meio de uma orientação cuidadosa e com empatia. Já as competências gerenciais do papel de Facilitador, que foram as menos desenvolvidas, mas ainda assim com uma média acima de quatro, são I- Construção de equipes, II- Uso de processo decisório participativo, e III- Administração de conflitos. Mostrando assim que os gestores de lavanderias do PTAP ainda podem melhorar no que se refere a estimular os esforços da equipe, promover a coesão e o trabalho em equipe, além da administração dos conflitos interpessoais.

A pesquisa de Mélo, Xavier e Damascena (2020) mapeou as competências gerenciais dos gestores de lavanderias de beneficiamento têxtil que participavam da Associação de Lavanderias de Caruaru, e o papel de mentor também estava entre as competências mais desenvolvidas nos gestores. Porém, um resultado diferente foi encontrado em relação às

competências menos desenvolvidas, pois o papel que se mostrou menos desenvolvido foi o de Inovador.

Interessante observar também que em todos os papéis o nível de desenvolvimento das competências mais indicado de acordo com a auto avaliação dos gestores na escala de 1 a 5, foi o 5 (Concordo totalmente), assim como mostra a Moda. Ou seja, para todos os papéis há mais gestores que consideram que suas competências estão no nível mais alto de desenvolvimento do que gestores que selecionaram outros níveis menores.

Quanto a Mediana, obteve-se o nível mais alto de desenvolvimento das competências em quatro dos oito papéis, que foram: Mentor (Mediana=5), Monitor (Mediana=5), Diretor (Mediana=5) e Inovador (Mediana=5). Três papéis tiveram como Mediana o indicador 4,5, que foram Facilitador, Coordenador e Produtor e por fim, um papel teve a Mediana=4,6, que foi o papel de Negociador.

É possível também perceber a diferença nas medidas de tendência central das Competências Gerenciais quando se observa a média geral de competências por empresa e se segmenta as empresas pelo modo de desenvolvimento das competências como alertado por Le Boterf (1995) no Quadro 1. O resultado pode ser verificado na Tabela 4.

Tabela 4 - Comparação de medidas de tendência central para os modos de desenvolvimento de competências gerenciais

Modos de desenvolvimento de Competência	Características	SIM		NÃO		Diferença (%)
		<i>n</i>	<i>Média</i>	<i>n</i>	<i>Média</i>	
Educação formal e continuada	Ensino Fundamental Completo	38	4,55	9	4,65	-2,15%
	Ensino Médio Completo	26	4,50	21	4,65	-3,23%
	Ensino Superior Completo	11	4,65	36	4,54	2,42%
	Cursos na área de Gestão	29	4,63	18	4,47	3,58%
	Cursos na área de Lavanderia	21	4,50	26	4,62	-2,60%
Experiência Profissional	Experiência profissional anterior com funções de gerência	23	4,53	24	4,61	-1,74%
	Experiência de trabalho anterior em outras funções	38	4,57	9	4,54	0,66%
	Experiência de trabalho anterior em outras funções (setor têxtil) *	24	4,60	14	4,53	1,55%
Experiência Social	Participações em reuniões, encontros e eventos promovidos pelo Setor	26	4,62	21	4,50	2,67%
	Participação da empresa em Associações	33	4,54	14	4,64	-2,16%
	Contato Frequente com outros gestores	40	4,57	7	4,54	0,66%

* - Neste caso exclui-se da amostra os 9 gestores que alegaram não ter experiência prévia e comparou-se os resultados daqueles que indicaram ter experiência no setor têxtil e os que indicaram experiência em outros setores ou atividades

Fonte: Resultado da pesquisa (2022)

A partir da estatística descritiva do grupo da ‘Educação Formal e Continuada’, apresentada na Tabela 4, observa-se que a média do nível de desenvolvimento das competências dos gestores que possuem ‘Ensino Superior Completo’ (4,65) foi maior do que aqueles que não possuem (4,54). O mesmo aconteceu com os que possuem ‘Cursos na área de gestão’ (4,63) contra os que não possuem (4,47). Estes resultados sugerem o entendimento teórico apontado por Le Boterf (1995) de que o ensino formal e continuado desenvolve as competências, em particular as gerenciais, como também encontraram em suas pesquisas Carvalho, Silva e Zago (2011) e Helal e Lima (2019). Já para aqueles que possuem o nível de ‘Ensino Fundamental

Completo' (4,55), 'Ensino Médio Completo' (4,50) e 'Cursos na área de lavanderia' (4,50) os resultados se distanciam das expectativas teóricas pois indicam competências gerenciais com menor nível de desenvolvimento para os que possuem estes níveis de ensino formal e continuado frente aos que não possuem, com as médias de '4,65', '4,65' e '4,62', respectivamente.

Quanto à 'Experiência Profissional', os gestores que possuem experiência anterior com funções de gerência alcançaram uma média menor de desenvolvimento de competências (4,53) do que aqueles que não possuem (4,61), rejeitando o entendimento teórico que argumenta em favor da experiência profissional e o desenvolvimento de competências (LE BOTERF, 1995).

Resultado diferente foi encontrado para aqueles que possuem 'Experiência de trabalho anterior em outras funções' (4,57) e 'Experiência de trabalho anterior no Setor Têxtil' (4,54) que apresentaram um nível de desenvolvimento de competências maior do que aqueles que não possuem estas experiências, com as médias '4,54' e '4,53' respectivamente. Esses dois últimos resultados confirmam a teoria de Le Boterf (1995) e na mesma medida concordam com estudos recentes que apontam a importância da experiência profissional para o desenvolvimento de competências gerenciais, como Fernandes e Silva (2017), Moreira *et al.* (2017) e Bernadino *et al.* (2021).

No que se refere ao grupo de 'Experiência social' as competências dos gestores se mostraram melhores desenvolvidas tanto para aqueles que 'participam de reuniões, encontros e eventos promovidos pelo setor' (4,62) como também para os que desfrutam de um 'contato frequente com outros gestores de lavanderias' (4,57). Enquanto que os gestores que não possuem estas experiências sociais têm médias menores, sendo elas '4,50' e '4,54' respectivamente.

Porém, para os gestores em que estão enquadrados na 'Participação da empresa em associações' as médias se mostraram melhores para aqueles que não participam (4,64) do que para os que participam (4,54). De certo modo esses resultados têm eco nas proposições teóricas de Le Boterf (1995) e também suportado em pesquisas recentes que reconhecem o papel da experiência social no desenvolvimento de competências (ALMEIDA; SILVA, 2015; HELAL; LIMA, 2019).

Além disso, no que diz respeito ao teste de soma de postos de Wilcoxon, em linhas gerais se percebe que a diferença das médias de desenvolvimento de competências gerenciais

por grupo de características parece não revelar distinção significativa entre os gestores, teste que oportunamente será apresentado.

4.3 ANÁLISE INFERENCIAL DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os testes inferenciais como suporte aos testes das hipóteses do estudo. Contudo, outros testes foram realizados a fim de aclarar a relação entre o perfil dos respondentes e as variáveis independentes, razão pela qual estatísticas complementares (testes adicionais) foram empregados.

Tais testes foram realizados seguindo as instruções de Farber e Larson (2015) para teste de diferença de médias para amostras pequenas e independentes, admitindo diferenças nas variâncias da população, em que se utilizou das características da amostra, especificamente o que prevê Le Boterf (1995) quando fala dos processos de desenvolvimento das competências. Estes testes serão apresentados na seção 4.3.1.

Afora tais testes o modelo teórico será testado na seção 4.3.2 e a hipótese central, bem como seus desdobramentos, serão discutidos.

4.3.1 Explorando o perfil dos respondentes e sua relação com as competências gerenciais

Como informado nos procedimentos metodológicos, o teste utilizado para esta finalidade foi o *teste de soma de postos de Wilcoxon* e que requer, ao menos, 10 observações na menor amostra - *menor grupo* (LARSON; FARBER, 2010). A ideia é comparar se as características dos grupos revelam comportamentos distintos nas competências gerenciais e por isso, o teste de diferença de médias. Dado o tamanho da amostra desta pesquisa (47 respondentes) inviabilizou testes paramétricos de diferença de média e, por isso, a escolha por testes não-paramétricos.

Para verificar a relação entre o tempo de experiência em funções de gestão e o nível de desenvolvimento de competências gerenciais utilizou-se o índice de correlação (LARSON; FARBER, 2010). O Quadro 9 resume os testes realizados.

Quadro 9 - Síntese dos testes realizados

Como desenvolver as Competências Gerenciais	Teste realizados
Educação formal e continuada	<i>Teste de soma de postos de Wilcoxon</i> 1. Ensino Médio Completo; 2. Ensino Superior Completo; 3. Cursos na área de Gestão; 4. Cursos na área de Lavanderia; <i>* Quando os gestores foram segmentados pela formação em nível fundamental o grupo dos que possuíam o Ensino Fundamental Incompleto (EFI) registrou 9, sendo inferior as 10 observações necessárias ao teste (STEVENSON, 2001; LARSON; FARBER, 2010);</i>
Experiência profissional	<i>Teste de soma de postos de Wilcoxon</i> 1. Experiência profissional anterior em funções de gerência 2. Experiência profissional anterior no setor têxtil <i>Correlação de Pearson</i> 3. Correlação entre tempo de experiência na gestão de lavanderias industriais e nível de competências gerenciais;
Experiência social	<i>Teste de soma de postos de Wilcoxon</i> 1. Participações em reuniões, encontros e eventos promovidos pelas Associações; 2. Participação da empresa em Associações; <i>* Quando os gestores foram segmentados por aqueles que possuíam contato frequente com outros gestores o grupo dos que não indicaram que tem tal frequência obteve 7 ocorrências, sendo inferior as 10 observações necessárias ao teste (STEVENSON, 2001; LARSON; FARBER, 2010);</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Assim, foram realizados 8 (oito) testes de soma de postos de Wilcoxon para a diferença das médias do nível de competência gerencial dos gestores e 1 (um) índice de correlação. Os resultados são apresentados a seguir, bem como a preparação para os testes no Apêndice C deste relatório.

4.3.1.1 Diferença dos níveis de competência gerencial pela educação formal e continuada

O teste da diferença dos níveis de competências gerencial pela educação formal e continuada está apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Diferença dos níveis de competência gerencial pela educação formal e continuada

Testes para →	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Completo	Cursos na área de Gestão	Cursos na área de Lavanderia
H_0 = Não existe diferença de média para as Competências Gerenciais entre os grupos de gestores com educação formal e continuada				
H_a = Existe diferença de média para as Competências Gerenciais entre os grupos de gestores com esta educação formal e continuada				
n (sim)	26	11	29	21
n (não)	21	36	18	26
R soma dos postos para a menor amostra	526,00	298,50	407,50	482,50
$\mu_R = \frac{n_1(n_1+n_2+1)}{2}$	504,00	264,00	432,00	504,00
$\sigma_R = \sqrt{\frac{n_1n_2(n_1+n_2+1)}{12}}$	46,7333	39,7995	45,6946	46,7333
$z_c = \frac{R - \mu_R}{\sigma_R}$	0,4708	0,8668	-0,5362	-0,4601
Valores Críticos ($\alpha=10\%$)	1,645			
Áreas de rejeição	$z_c \leq -1,645$ e $z_c \geq 1,645$			
Interpretação	Falha em rejeitar a hipótese nula	Falha em rejeitar a hipótese nula	Falha em rejeitar a hipótese nula	Falha em rejeitar a hipótese nula

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Para todos os testes, como pode-se observar na Tabela 5, ao nível de significância de 10%, não se confirma a diferença entre as médias de desenvolvimento de Competências Gerenciais para os grupos de gestores com educação formal e continuada, como preconiza Le Boterf (1995) quando trata de como desenvolver competências. Mesmo a estatística descritiva (média), como foi visto na Tabela 4, apontando que os gestores que possuem ‘Ensino Superior completo’ e ‘Cursos na área de gestão’ apresentam competências gerenciais mais desenvolvidas do que aqueles que não possuem, esse resultado não se mostrou significativamente diferente quando da realização do teste de soma de postos de Wilcoxon.

Assim, resta comprovado que não há diferença significativa entre o nível de desenvolvimento de competências gerenciais daqueles gestores considerando o nível de educação formal e continuada considerados nesta pesquisa (médio completo; superior completo; cursos na área de gestão; cursos na área de lavanderia). Esse resultado também foi percebido na pesquisa de Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020), onde encontraram que a Educação Formal e Continuada pareciam não se relacionar com o desenvolvimento de competências gerenciais.

4.3.1.2 Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência profissional

Quanto ao teste de diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência profissional anterior está exposto na Tabela 6.

Tabela 6 - Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência profissional anterior		
Testes para →	Experiência profissional anterior em funções de gerência	Experiência profissional anterior no setor têxtil
H_0 = Não existe diferença entre o nível de desenvolvimento de competências gerenciais para os gestores com experiência anterior em funções de gerência		
H_a = Existe diferença entre o nível de desenvolvimento de competências gerenciais para os gestores com experiência anterior em funções de gerência		
n (sim)	23	24
n (não)	24	14
R soma dos postos para a menor amostra	559,00	275,50
$\mu_R = \frac{n1(n1+n2+1)}{2}$	552	273,00
$\sigma_R = \sqrt{\frac{n1n2(n1+n2+1)}{12}}$	46,9894	33,0454
$z_c = \frac{R - \mu_R}{\sigma_R}$	0,1490	0,0757
Valores Críticos ($\alpha=10\%$)	1,645	1,645
Áreas de rejeição	$z_c \leq -1,645$ e $z_c \geq 1,645$	$z_c \leq -1,645$ e $z_c \geq 1,645$
Interpretação	Falha em rejeitar a hipótese nula	Falha em rejeitar a hipótese nula

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Para este teste, ao nível de significância de 10%, não se confirma a diferença entre as médias de desenvolvimento de Competências Gerenciais para o grupo de gestores com experiência profissional anterior envolvendo funções de gerência, como preconiza Le Boterf (1995) quando trata de como desenvolver competências.

A última coluna da Tabela 6 evidencia o teste de soma de postos de Wilcoxon para o grupo de gestores com (e sem) experiência anterior no setor têxtil. Se observada a soma dos participantes logo se vê que é inferior à 47, pois totaliza 38. Essa segmentação diz respeito ao fato de que 9 dos gestores indicaram não ter tido experiência anterior ao atual cargo e, portanto, não foi possível comparar estes 9 com os demais 38 devida a exigência de mínimo 10 observações em cada amostra (STEVENSON, 2001; LARSON; FARBER, 2010).

Assim, observou-se que dos 38 que manifestaram experiência anterior, 24 indicaram experiência em atividades do setor têxtil e 14 em outros setores. Porém, não é possível dizer ao nível de 10% ($\alpha=0,10$) que há diferença significativa no nível de desenvolvimento de competências gerenciais em favor dos gestores que contam com prévia experiência no setor têxtil, qualquer que tenha sido tal experiência.

Vale ressaltar que na estatística descritiva, apresentada na Tabela 4, os grupos de gestores que indicaram possuir ‘Experiência anterior no setor têxtil’ e ‘Experiência de trabalho anterior em outras funções’ mostraram ter competências gerenciais mais desenvolvidas do que aqueles que não possuem essas experiências. Porém, quando realizado o teste de soma de postos de Wilcoxon para este primeiro grupo a diferença não foi significativa e, para o segundo, não foi possível realizar o teste visto que uma das amostras ficou com menos de 10 respondentes.

Estes resultados contrariam, então, a expectativa teórica quando Le Boterf (1995) defende que a experiência profissional é uma das formas de desenvolvimento de competências. Esse resultado também revisita aquele encontrado no estudo de Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020) na medida em que através de estatísticas descritivas concluiu que a experiência profissional parecia ter relação com o desenvolvimento de competências gerenciais dos proprietários de lavanderias participantes da ALC, pois aqueles que tinham mais experiência profissional também mostravam ter as competências mais desenvolvidas de acordo com a auto avaliação dos mesmos.

Quando analisada a relação entre o tempo de experiência na gestão de lavanderias com as médias de competências gerenciais, por meio da correlação (Figura 4), se evidencia fraca relação entre esses dois construtos ($r < 0,3$) (LARSON; FARBER, 2010), enfraquecendo o argumento de que quanto mais tempo de experiência na área de gestão mais desenvolvidas são as competências gerenciais, considerando o tempo de experiência como a ‘experiência profissional’ que de acordo com Le Boterf (1995) é uma das formas de desenvolver competências. Em nenhum dos papéis se percebeu correlação superior a 17%.

Figura 4 - Correlação do nível de desenvolvimento das competências gerenciais com o tempo de experiência na gestão de lavanderias

	Tempo de experiência	Indicador Global de Competências Gerenciais	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
Tempo de experiência	1,0000									
Indicador Global de Competências Gerenciais	0,1023	1,0000								
Mentor	0,0300	0,6644	1,0000							
Facilitador	0,1591	0,6211	0,4975	1,0000						
Monitor	0,1239	0,6942	0,4134	0,3192	1,0000					
Coordenador	0,0780	0,6490	0,2594	0,3922	0,3074	1,0000				
Diretor	0,1732	0,7465	0,4039	0,3282	0,3756	0,6117	1,0000			
Produtor	-0,0298	0,7113	0,4483	0,2031	0,5083	0,3062	0,4327	1,0000		
Negociador	0,0181	0,8412	0,5454	0,4100	0,5148	0,5329	0,5817	0,5277	1,0000	
Inovador	0,0473	0,7971	0,4491	0,3844	0,5126	0,3597	0,6224	0,5057	0,7127	1,0000

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

4.3.1.3 Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência social

Ademais, o teste da diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência social está retratado na Tabela 7.

Tabela 7 - Diferença dos níveis de competência gerencial pela experiência social

Testes para →	Participações em reuniões, encontros e eventos promovidos pelas Associações	Participação da empresa em Associações
H_0 = Não existe diferença entre o nível de desenvolvimento de competências gerenciais para os gestores com experiência social		
H_a = Existe diferença entre o nível de desenvolvimento de competências gerenciais para os gestores com experiência social		
n (sim)	26	33
n (não)	21	14
R		
soma dos postos para a menor amostra	480,50	355,00
$\mu_R = \frac{n_1(n_1+n_2+1)}{2}$	504,00	336,00
$\sigma_R = \sqrt{\frac{n_1n_2(n_1+n_2+1)}{12}}$	46,7333	42,9884
$z_c = \frac{R-\mu_R}{\sigma_R}$	-0,5029	0,4420
Valores Críticos ($\alpha=10\%$)	1,645	
Áreas de rejeição	$z_c \leq -1,645$ e $z_c \geq 1,645$	
Interpretação	Falha em rejeitar a hipótese nula	Falha em rejeitar a hipótese nula

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Ao nível de significância de 10% não é possível afirmar que existe diferença entre o nível de desenvolvimento de competências quando consideradas as experiências sociais aferidas por esta pesquisa, apresentadas na Tabela 7, rejeitando a condição teórica defendida por Le Boterf (1995) como também revisitando o resultado do estudo de Mélo, Xavier Filho e Damascena (2020), pois os resultados apresentados indicavam que os gestores que revelavam mais experiências sociais também eram os mesmo que possuíam as competências gerenciais mais desenvolvidas.

No presente estudo, apesar de o grupo de gerentes que indicam ter ‘Participação em reuniões, encontros e eventos promovidos pelo setor’ e dos que atestam possuir ‘Contato frequente com outros gestores de lavanderias’ terem apresentado médias de desenvolvimento de competências gerenciais superiores àqueles que não possuem estas experiências sociais, essa diferença não se mostrou significativa ao nível de decisão adotado nesta pesquisa ao se realizar o teste de soma de postos de Wilcoxon, falhando em rejeitar a hipótese nula de que não

há diferença no nível de desenvolvimento de competências gerenciais quando se considera a experiência social.

4.3.2 Explorando a relação entre as competências gerenciais e o desempenho organizacional

Como exposto nas discussões metodológicas foram desenvolvidos 5 modelos de regressão múltiplas, acomodados nas 2 (duas) dimensões do desenho teórico (Relativa e Absoluta) e este mesmo *design* será utilizado para apresentar os resultados. O relatório de saída do pacote estatístico SPSS está disponível no apêndice D e os resultados foram reordenados para reduzir o espaço para apresentação tendo em vista os 5 modelos considerados. As marcações em preto [] indicam papéis (e suas competências) retiradas do modelo pela técnica de *backward* (retroceder), retirando do modelo as variáveis com significância inferior a 10% e rodando novamente a regressão. Assim, para cada modelo apresentado tem-se os β e o indicador de significância para a modelagem completa e mantendo no modelo final somente as variáveis dependentes com significação superior a 10%.

Iniciando pela **Dimensão Relativa** foram rodados dois modelos de regressão linear, um para a métrica do faturamento (FAT^R) e outro para o lucro (LUC^R). No que tange a modelagem tendo o faturamento como métrica da variável dependente (FAT^R) os resultados estão sintetizados na Tabela 8.

Tabela 8 - Faturamento relativo

Modelo Geral									R ² Ajustado
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8$ $C_{Inovador}$	0,030
	0,00 Sig. 0,999	-0,297 Sig. 0,110	-0,63 Sig. 0,735	0,404 Sig. 0,057	0,155 Sig. 0,491	0,005 Sig. 0,978	-0,201 Sig. 0,423	0,046 Sig. 0,849	
Modelo com técnica de retroceder									
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C_N$ egociador	$+\beta_8$ $C_{Inovador}$	0,129
		-0,330 Sig. 0,033		0,404 Sig 0,010					

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Como foi utilizado a técnica de *backward* (retroceder) observa-se que no modelo inicial que foi rodado no SPSS somente as competências do papel de Coordenador possuía significância (0,057) na variável de desempenho da métrica do faturamento relativo. Mas à

medida que foram sendo retiradas as variáveis menos significativas (<10%) e rodando novamente no SPSS, observou-se que no modelo final as competências do papel Facilitador também passaram a ter significância (0,033) e o papel de Coordenador melhorou o nível de significância para 0,010. Deve-se enfatizar também o β do papel de Coordenador que foi positivo ($\beta=0,404$), confirmando a hipótese central da pesquisa e a hipótese 4, na medida em que o aumento de 1 ponto nas competências do papel de coordenador aumenta 0,404 no faturamento relativo.

Não obstante, a variável ‘Facilitador’ apresentou uma relação negativa entre ela e o faturamento relativo, dado que o β foi -0,330, contrariando ao que era esperado pelo estudo de acordo com a hipótese central e pela hipótese 2.

Quanto ao R^2 ajustado do modelo inicial que foi 0,030 (3%) passou para 0,129 (12,9%) no modelo final, mostrando que o faturamento relativo é explicado 12,9% pelas competências dos papéis de Coordenador e Facilitador.

No que se refere à modelagem da LUC^R, na dimensão relativa, os dados estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Lucro relativo

Modelo Geral									R ² Ajustado
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	0,065
	0,022 Sig. 0,911	-0,230 Sig. 0,205	-0,129 Sig. 0,481	0,618 Sig. 0,004	-0,425 Sig. 0,060	0,096 Sig. 0,608	-0,113 Sig. 0,646	0,180 Sig. 0,448	
Modelo com técnica de retroceder									
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	0,124
				0,500 Sig. 0,006	-0,380 Sig. 0,035				

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Considerando o Lucro Relativo, observa-se que desde o início as variáveis que possuíam significância eram a de Coordenador (Sig. 0,004) e Diretor (Sig. 0,060) com o R^2 ajustado igual a 0,065. No entanto, com a técnica do backward o papel de Coordenador passou a ter uma significância de 0,006 e o de Diretor de 0,035 e o R^2 ajustado melhorou para 0,124 que quer dizer que o Lucro relativo é explicado 12,4% pelas competências do papel de Coordenador e Diretor. Além disso, percebeu-se que o β da variável Coordenador foi positiva ($\beta=0,500$) confirmando ao que era esperado pela pesquisa indicado pela hipótese central e pela hipótese

4, enquanto que o β da variável Diretor contraria a hipótese central do estudo e a hipótese 5 por ter o sinal negativo ($\beta=-0,380$).

Já na **Dimensão Absoluta** foram rodados três modelos de regressão linear, um para a métrica de ‘Variação no Faturamento - VFAT^A’ (Tabela 10), outro para ‘Variação no Lucro - VLUC^A’ (Tabela 11) e um para ‘Variação no Número de Funcionários - VFUNC^A’ (Tabela 12). Os resultados das modelagens de cada uma delas estão apresentados a seguir.

Tabela 10 - Variação no faturamento

Modelo Geral									R ² Ajustado
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	-0,040
	-0,332 Sig. 0,111	0,133 Sig. 0,483	0,044 Sig. 0,820	0,110 Sig. 0,608	-0,035 Sig. 0,879	-0,003 Sig. 0,990	-0,289 Sig. 0,267	0,234 Sig. 0,350	
Modelo com técnica de retroceder									
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	0,062
	-0,287 Sig. 0,050								

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Quanto à dimensão absoluta no modelo inicial da VFAT^A (Tabela 10), nenhuma das variáveis independentes apresentaram significância ao nível de 10% e o R² ajustado foi igual a -0,040. Porém depois de ser aplicada a técnica de backward, no modelo final a variável restante foi a de Mentor que mostrou ser significativa (Sig. 0,050) e o R² ajustado melhorou para 0,062, expressando que a Variação no Faturamento é explicada em 6,2% pelas competências do papel de Mentor. No entanto, o β da variável “Mentor” apresentou o sinal negativo ($\beta=-0,287$), discordando do que foi proposto pela hipótese central da pesquisa.

Tabela 11 - Variação no lucro

Modelo Geral									R ² Ajustado
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	-0,112
	-0,332 Sig. 0,111	0,133 Sig. 0,483	0,044 Sig. 0,820	0,110 Sig. 0,608	-0,035 Sig. 0,879	-0,003 Sig. 0,990	-0,289 Sig. 0,267	0,234 Sig. 0,350	
Modelo com técnica de retroceder									
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	0,000

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

No que se refere ao modelo da VLUC^A (Tabela 11), desde o modelo inicial nenhuma das variáveis independentes se mostraram significantes ao nível de 10% e mesmo com a técnica de *backward* ao fim foi confirmado que as competências gerenciais dos oitos papéis de líderes não possuem influência significativa na variação do lucro das lavanderias do PTAP.

Tabela 12 - Variação no número de funcionários

Modelo Geral									R ² Ajustado
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	-0,004
	-0,258 Sig. 0,205	0,022 Sig. 0,905	-0,271 Sig. 0,157	0,169 Sig. 0,426	-0,033 Sig. 0,884	0,159 Sig. 0,415	-0,202 Sig. 0,428	0,415 Sig. 0,096	
Modelo com técnica de retroceder									
Y	β_1C Mentor	$+\beta_2C$ Facilitador	$+\beta_3C$ Monitor	$+\beta_4C$ Coordenador	$+\beta_5C$ Diretor	$+\beta_6C$ Produtor	$+\beta_7C$ Negociador	$+\beta_8C$ Inovador	0,056
	-0,308 Sig. 0,061							0,283 Sig. 0,084	

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Já em relação ao modelo da VFUNC^A (Tabela 12) as competências do papel de Inovador que já possuía significância (Sig. 0,096) com a técnica do *backward* melhorou para Sig.=0,084, e o papel de Mentor que antes era insignificante ao nível de 10% (Sig. 0,205) passou a ter significância (Sig. 0,061). Além disso, o R² ajustado que antes era -0,004 no modelo final ficou 0,056 que quer dizer que a variação no número de funcionários é explicada em 5,6% pelas competências dos papéis de Mentor e Inovador.

É importante ressaltar também que no modelo final o β do papel de Mentor apresentou o sinal negativo ($\beta=-0,308$), contrariando o que era esperado pela hipótese central e pela hipótese 1, porém o papel de “Inovador” apresentou o sinal positivo ($\beta=0,283$), reforçando a hipótese central e a hipótese 8.

Diante dos 5 modelos que foram rodados, foi criado o Quadro 10 como uma síntese dos principais resultados.

Quadro 10 - Síntese dos principais resultados nos modelos finais das regressões (com técnica retroceder - *backward*)

Variável dependente	Dimensão	Métrica da Variável Dependente	R² ajustado	Variáveis Independentes							
				Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
Desempenho Organizacional	Relativa	Faturamento	0,129		(-) β =-0,330 p-value=0,033		(+) β =0,440 p-value=0,057				
		Lucro	0,124				(+) β =0,500 p-value=0,006	(-) β =-0,380 p-value=0,035			
	Absoluta	Variação Faturamento	0,062	(-) β =-0,287 p-value=0,050							
		Variação Lucro	0,000								
		Variação Número de Funcionários	0,056	(-) β =-0,308 p-value=0,061							(+) β =0,283 p-value=0,084
	Quadro de testes das hipóteses				H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Média das competências gerenciais nos papéis Ranking em termos de médias				4,7598	4,3830	4,5957	4,4787	4,6672	4,4362	4,5609	4,6596
				1ª	8ª	4ª	6ª	2ª	7ª	5ª	3ª

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

A partir dos dados da pesquisa pode-se perceber que em **todos os modelos** observados da **dimensão relativa** e em **2 dos 3 da dimensão absoluta** houve relação significativa ao nível de 10% ($\alpha=0,10$) entre competências gerenciais e variação no desempenho, o que acolhe a hipótese inicial, mesmo que não comprovada para todas as competências (papéis). Somente a modelagem envolvendo a dimensão absoluta com a variável “Variação Lucro” não manteve relação significativa com nenhum papel ao nível de 10% ($\alpha=0,10$).

Quanto a análise do **R² ajustado** todos os modelos com relações significativas tiveram baixo indicador de explicação do fenômeno, com o maior na casa dos 0,129 (~13%), evidência já comentada em estudos anteriores que tentaram explicar o desenvolvimento a partir das competências, tais como Levenson, Stede e Cohen (2006), Brandão, Andrade e Guimarães (2012), Kamukama *et al.* (2017) e Mehralian *et al.* (2020). A explicação já é conhecida, qual seja, o desempenho organizacional é multicausal, tendo múltiplas e concorrentes relações para sua explicação, entendimento também compartilhado por Brandão, Andrade e Guimarães (2012). Isolar a explicação da variação no desempenho a 1 (uma) relação causal é reduzir a complexidade do fenômeno. Mesmo assim, admitindo essa dificuldade, um modelo que contou com a percepção dos respondentes e ainda explica aproximadamente 13% da variação parece contribuir para a compreensão do fenômeno.

Já a análise de sinal se mostrou alheia à hipótese inicial, pois das 7 relações significativas encontradas 4 tem sinal contrário ao esperado. Ou seja, a hipótese geral formulada entre competência gerencial e desempenho organizacional possui construção teórica e causalidade mas, em síntese, somente as competências dos papéis “Coordenador” e “Inovador” apresentam relação positiva com o desempenho. As demais (‘Mentor’, ‘Facilitador’ e ‘Diretor’) tem sinal negativo ou relação inversa com a variável dependente. Isso é um achado desta pesquisa, pois todos os estudos acessados anteriormente indicam uma relação positiva significativa, como os estudos de Maciel e Camargo (2009), Barros *et al.* (2013), Bucur (2013), Verle *et al.* (2014), Comin *et al.* (2017), Sariwulan *et al.* (2020), Moretto e Silveira (2021), Orobia *et al.* (2021). Outros trabalhos trouxeram uma relação positiva e fraca, tais como Levenson, Stede e Cohen (2006), Brandão, Andrade e Guimarães (2012), Kamukama *et al.* (2017) e Mehralian *et al.* (2020). No entanto, nenhum estudo apontou uma relação negativa entre competências e desempenho.

Além disso, 3 (três) dos 8 (oito) papéis, e suas respectivas competências gerenciais, não mantiveram relação significativa ao nível de 10% ($\alpha=0,10$) com o desempenho em nenhuma das dimensões consideradas (absoluta e relativa). Tais papéis e as respectivas competências

gerenciais são “Monitor”, “Produtor” e “Negociador”, inclusive este último tem relação umbilical com a história econômica da região, que se fortaleceu com o viés de varejo e feira de rua (SÁ, 2011), e mesmo com essa herança histórica nos negócios locais este conjunto de competências não se mostrou significativamente relacionada ao desempenho organizacional.

O papel de coordenador se vinculou a duas métricas de desempenho e sempre positivamente relacionado à variação da performance, sugerindo que melhorar este indicador, que tem a 6ª maior média dentre as competências que integram os papéis, conduz a melhora do desempenho. Isso é importante perceber, porque papéis com elevada auto avaliação, como “Mentor” e “Diretor”, mantiveram relação significativa com o desempenho mas com sinal contrário à expectativa teórica. O papel de “Inovador” também manteve relação positiva e significativa com o desempenho organizacional na dimensão absoluta e modelagem que contou com a “Variação Número de Funcionários” como variável dependente.

Diante disso, duas hipóteses foram confirmadas, a H4 e a H8, indicando a relação positiva entre as competências gerenciais do papel de Inovador e Coordenador com o desempenho Organizacional. Enquanto as outras seis hipóteses (H1, H2, H3, H5, H6, H7) foram rejeitadas.

Assim, em síntese, 2 papéis e as competências vinculadas a eles atenderam a expectativa teórica tanto no sinal quanto no nível de significância definido para a pesquisa ($\alpha=0,10$), são eles “**Inovador**” na dimensão absoluta e métrica da variável dependente “Número de Funcionários” e o papel de “**Coordenador**” na dimensão relativa e métricas da variável dependente “Faturamento” e “Lucro”. Os demais papéis e competências que os compõem, mesmo quando significativamente relacionados ao desempenho organizacional, não atendem a expectativa teórica quando da análise do sinal da relação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar em que medida as competências gerenciais dos gestores das lavanderias industriais do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano influenciam o desempenho organizacional e julga-se atingido por meio do alcance dos objetivos específicos, na qual as relações foram apresentadas e discutidas à luz da teoria que nutriu a análise. Para isso, foi caracterizado o perfil dos gestores estudados, como também descrito as competências gerenciais dos mesmos e as variáveis de desempenho das lavanderias industriais alcançadas. Por fim, foi estudado a relação entre as competências gerenciais dos gestores das lavanderias industriais do PTAT com o desempenho organizacional.

Em breve recapitulação, no que se refere ao desempenho organizacional na perspectiva relativa, observou-se que a maioria dos gestores consideram o desempenho de suas respectivas lavanderias no mesmo nível de desempenho que seus principais concorrentes, dando a ideia de um bloco bem coeso em termos de avaliação de performance. Na perspectiva absoluta percebeu-se que a maioria das lavanderias tiveram uma aguda queda no faturamento e no lucro entre os anos de 2019 e 2020, resultado de certo modo esperado diante do cenário da pandemia do COVID-19 que se instalou no mundo durante esse período.

Já em relação a métrica de ‘variação do número de funcionários’ foi visto que para a maioria das lavanderias o Quadro de funcionários se manteve. Pode-se atrelar esse fato também às medidas provisórias do Governo Brasileiro durante a pandemia. Medidas estas como a de redução de jornada de trabalho e com isso a redução proporcional do salário pago por parte do gestor, ou até mesmo a suspensão do contrato de trabalho, onde o governo fornecia um benefício emergencial para manutenção de emprego e renda (BRASIL, 2020; 2021).

Em relação às competências gerenciais percebeu-se que todas as competências gerenciais se mostraram desenvolvidas de acordo com a percepção dos gestores das lavanderias. As competências que tiveram o maior nível de desenvolvimento foram as do papel de ‘Mentor’, que engloba as competências I-Compreensão de si mesmo e dos outros, II-Comunicação eficaz, III- Desenvolvimento dos empregados. Enquanto as competências menos desenvolvidas foram as do papel de ‘Facilitador’ que são I-Construção de equipes, II- Uso de processo decisório participativo, e III- Administração de conflitos de acordo com o modelo de Quinn (1988).

Ao realizar os testes de soma de postos de Wilcoxon e a correlação observou-se que as formas de desenvolvimento de competências indicadas por Le Boterf (1995), sendo elas a ‘Educação formal e continuada’, a ‘Experiência profissional’ e a ‘Experiência social’, não ajudaram a entender as diferenças entre os níveis de desenvolvimento de competências, neste

caso gerenciais, pois não se confirmou a diferença estatística ao nível de decisão adotado nesta pesquisa. Esse é um resultado importante porque sugere olhar para outras fontes de desenvolvimento de competências que contribuam para explicar a melhora neste constructo.

A partir dos modelos de regressão rodados foi visto através dos dados da pesquisa que sete relações foram significativas ao nível de 10% ($\alpha=0,10$), mas apenas dois papéis ('Coordenador' e 'Inovador') e suas respectivas competências se mostraram significativos para a explicação do desempenho organizacional com o sinal positivo, assim como a hipótese central da pesquisa esperava. As outras ('Mentor', 'Facilitador' e 'Diretor') apresentaram sinal negativo, contrariando a hipótese central da pesquisa. Todos os modelos com relações significativas apresentaram um baixo indicador de explicação do fenômeno, sendo o maior valor do R^2 ajustado aproximadamente 13%. Esse valor - apesar de ser baixo - parece contribuir com a explicação do fenômeno, considerando uma relação que contou com a percepção dos gestores e que o desempenho organizacional é um constructo multicausal.

Como limite dos dados tem-se a forma de mensuração tanto das competências, que foi por auto avaliação, como do desempenho organizacional, que foi subjetiva, diante da escassez de dados confiáveis das empresas e da impossibilidade de acessá-los. Entende-se limite como o possível diante dos dados disponíveis e, neste sentido, os resultados estão em ordem com a natureza dos dados coletados, especialmente porque há limite de disponibilidade de dados e em certas naturezas. Assim, os dados utilizados foram subjetivos (na avaliação dos respondentes) porque não se vislumbra outra natureza dos dados (como por meio de bases financeiras ou contábeis).

Como contribuição teórica, esse estudo verificou de forma empírica a relação entre os construtos de competências gerenciais e desempenho organizacional, na qual há um descompasso entre o que é sugerido por textos anteriores dado que alguns autores apontam essa relação como significativa, outros como fraca ou inexistente. Além disso, a presente pesquisa contribui para estudos futuros que necessitem informações de organizações locais, ou até mesmo pesquisas aplicadas em pequenas e médias empresas em outros países que compartilhem de condições parecidas do PTAP, dado que foi alcançado respostas de 47 empresas da região do agreste pernambucano. Vale ressaltar também que foi produzido conhecimento dentro do contexto da pandemia do COVID-19. Como contribuição prática, têm-se os resultados da pesquisa como fonte de informação importante do PTAP, na medida que pode propiciar

discussões e futuras ações por parte das lavanderias, associações de classes e do poder executivo com objetivo de alcançar melhorias para o setor têxtil.

Como limitação da pesquisa pode-se indicar o número de observações para rodar testes paramétricos de diferença de médias, o que não foi possível neste estudo, além da distribuição não parecer atender a curva normal. Outro ponto importante a ser considerado é a temporalidade do efeito das competências gerenciais no desempenho, ou seja, é possível que o efeito seja percebido em períodos futuros, o que envolveria mudanças na perspectiva do plano de coleta de dados. Sugere-se, então, para futuros estudos um recorte temporal para uma análise longitudinal.

Como implicações gerenciais recomenda-se que os gestores foquem no desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas significativamente e positivamente ao desempenho organizacional, como as dos papéis de “Coordenador” e “Inovador”. Como também se sugere políticas públicas que também contribuam com o desenvolvimento dessas competências. Contudo, no presente trabalho não restou evidenciado como desenvolver estas competências dado que os testes empregados aos dados empíricos resultaram na negativa das formas de desenvolvimento de competências como explicativas para a melhora nas competências.

Diante dessa evidência, sugere-se então que pesquisas futuras busquem um número maior de respondentes para viabilizar outros tipos de testes, preferencialmente paramétricos. Além disso sugere-se também que as competências gerenciais não sejam apenas mensuradas pela auto avaliação do gestor mas também que os dados sejam triangulados com a percepção de outros sujeitos da organização, como funcionários, clientes e fornecedores. Também sugere-se conceber desenhos de pesquisa em que os dados de desempenho sejam objetivos e financeiros, embora se saiba da dificuldade de acesso a tais dados e, quando disponíveis, de sua fidedignidade.

Adicionalmente, sugere-se que pesquisas futuras estudem por meio de pesquisa qualitativa as peculiaridades da região e os motivos para algumas relações apresentarem sinal negativo entre competências gerenciais e desempenho organizacional, como demonstrada ao longo deste trabalho. Como também, estudar de forma mais profunda, por meio de entrevista, os respondentes que apresentaram desempenho muito superior ou muito inferior a dispersão regular das observações, para compreender qual a razão desses resultados encontrados.

Recomenda-se, também, projetar base de dados longitudinal para acompanhar o efeito da melhora das competências gerenciais no desempenho organizacional futuro. Além de

investigar outras formas de desenvolvimento de competências com potencial explicativo complementar à teoria de Le Boterf (1995).

REFERÊNCIAS

- APRÍGIO, M. **Polo de Confeções de Pernambuco à espera de retomada após criação de protocolos para o setor**. UOL (NE10). 2020. Disponível em: <<https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2020/07/11955637-polo-de-confeccoes-de-pernambuco-a-espera-de-retomada-apos-criacao-de-protocolos-para-o-setor.html>>, acesso em 15 Jun. 2021.
- ARAÚJO, J.; LAGIOIA, U.; ARAÚJO, J. G. N. Arranjo Produtivo Local de Confeções: análise do perfil das empresas e da tomada de decisão dos gestores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 52-73, 2017.
- ARAÚJO, W. C. *et al.* Estudo socioeconômico do Polo de Confeções no Agreste de Pernambuco: uma análise descritiva e exploratória. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p.26812- 268, 26 nov. 2019.
- ALMEIDA, N. C. P.; SILVA, J. C. S. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 383-404, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL (ABIT). **Perfil do Setor**. 2022. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>, acesso em 28 Abr. 2022.
- BARROS, C. D. M. P. *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013.
- BARROS, P. A. M. *et al.* Impacto da pandemia de Covid-19 para as organizações empresariais brasileiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 37-55, 2021.
- BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-21, 2003.
- BERNARDINO, L. C. *et al.* (Re)Visitando o conceito de Competências Gerenciais na formação do Administrador para a atuação em MPE, EJ e Startup. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 10, p. e05101018055-e05101018055, 2021.
- BÍBLIA Sagrada. Pastoral. Tradução de Ivo Storniolo, Euclides Martins Balancin e José Luiz Gonzaga do Prado. São Paulo: Paulus, 2012.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n 1, p. 171-182, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. 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.

BRASIL. Medida provisória nº 936, de 01 de abril de 2020. Diário Oficial da União, Poder Executivo. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Medida provisória nº 1.045, de 27 de abril de 2021. Diário Oficial da União, Poder Executivo. Seção 1, p. 2.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **RAE eletrônica**, v. 8, 2009.

BUCUR, I. Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. **Procedia-social and behavioral sciences**, v. 78, p. 365-369, 2013.

CARMONA, L. **Influência da capacidade de aprendizagem organizacional, da capacidade de inovação organizacional e da orientação empreendedora no desempenho inovador e organizacional**. 2018.Tese (Doutorado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2018.

CARNEIRO, J. M. T. *et al.* A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais do II 3Es**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CARVALHO, C. **Desemprego assombra polo de confecções**. Jornal do Comércio online (JOnline). 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2EU0uT5>>, acesso em 15 Jun. 2021.

CARVALHO, N. L. N.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 2, art. 5, p. 201-219, 2011.

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.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

FCEM. **Entenda de influência do polo têxtil no Agreste Pernambucano**. Agreste TEX. 2019. Disponível em: <<https://fcm.com.br/noticias/entenda-a-influencia-do-polo-textil-no-agreste-pernambucano/>>, acesso em 15 Jun. 2021.

FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.

FERNANDES, N. P.; SILVA, F. M. O papel da empresa jr no desenvolvimento de competências de seus integrantes: Um estudo com ex-membros da EMAD Jr. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 48-69, 2017.

FIEPE. **Covid-19 muda realidade do polo de confecções pernambucano**. 2020. Disponível em: <<http://fiepe.org.br/pandemia-da-covid-19-muda-realidade-do-polo-de-confeccoes-pernambucano/>>, acesso em 29 Dez. 2020.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.

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.

FLYVBJERG, B. Case study. **The Sage handbook of qualitative research**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 301-317, 2011.

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

GANDRA, A. **Setor têxtil tenta se reinventar para enfrentar a pandemia do covid-19**. Agência Brasil. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/setor-textil-tenta-se-reinventar-para-enfrentar-pandemia-de-covid-19>>, acesso em 15 Jun. 2021.

GLOBO. **Governo de Pernambuco determina novas medidas restritivas para o Agreste e inclui Polo de Confecções**. G1 Caruaru e região. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2021/05/15/governo-de-pernambuco-determina-novas-medidas-restritivas-para-o-agreste-e-inclui-polo-de-confeccoes.ghtml>>, acesso em 15 Jun. 2021.

GLOBO. **Mais de 37% das lavanderias de jeans encerram atividades em Caruaru, PE**. G1 Caruaru e região. 2015. Disponível em: <<https://glo.bo/2EZPIe0>>, acesso em 15 Jun. 2021.

GOMES, A. K. L. J.; CALLADO, A. L. C. Desempenho Organizacional das MPES: Estudo Comparativo entre Empresas Cooperadas e Não Cooperadas. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 3, p. 347-369, 2017.

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.

GUENZI, P.; SAJTOS, L.; TROILO, G. The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational desempenho. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3707-3713, 2016.

HELAL, D. H.; LIMA, L. L. Aprendizagem e desenvolvimento gerencial: percepções dos gestores de uma instituição financeira em Pernambuco. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Unp**, v. 11, n. 2, p. 55-67, 2019.

GUJARATI, D. N. **Basic Econometrics**. 4 ed. New York: McGraw-Hill, 2004.

IGARASHI, D. C. C. *et al.* A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **Revista de Administração**, v. 43, n. 2, p. 117-137, 2008.

KAMUKAMA, N.; Kyomuhangi, D. S.; Akisimire, R.; Orobica, L. A. Competitive advantage: Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. **African Journal of Economic and Management Studies**, 2017.

LACERDA, A. **Agreste tem 2º maior polo têxtil do país**. Estadão. 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/3514BHL>>, acesso em 15 Jun. 2021.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística aplicada**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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.

LEVENSON, A. R.; STEDE, W. A. V. D.; COHEN, S. G. Measuring the relationship between managerial competencies and desempenho. **Journal of Management**, v. 32, p. 360-380, 2006.

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 2, p. 27-47, 2000.

LIMA, L. R. *et al.* Custos ambientais e a externalidade negativa das lavanderias têxteis do polo de confecções do agreste de Pernambuco. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 11, p. 89894-89913, 2020.

LIMA, L. R. *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, p. 30-45, 2016.

LIZOTE, S. A. *et al.* Capital humano e sua relação com o desempenho organizacional em empresas prestadoras de serviços contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 48, p. 24-38, 2017.

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.

LUIZ, S.; VALENTIM, A. F. Lavanderia em jeans e a sustentabilidade em moda: comparativo entre processos tradicionais e ecológicos. **Projetica**, v. 12, n. 1, p. 297-326.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Competências e desempenho de organizações varejistas: um estudo na visão baseada em recursos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 11, n. 32, p. 308-321, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MEDIA, O. **Histórico de Lavanderia**. Dinâmica Lavanderia Industrial. 2022. Disponível em: <<https://www.dinamicalavanderia.com.br/curiosidades3.php>>, acesso em 13 de Jun. 2022.

MEHRALIAN, G. *et al.* Managerial skills and desempenho in small businesses: the mediating role of organizational climate. **Journal of Asia Business Studies**, 2020.

MÉLO, B. L.; XAVIER FILHO, J. L. J.; DAMASCENA, E. O. Competências Gerenciais: Um estudo junto aos gestores das empresas do setor de lavanderia de beneficiamento têxtil. **Perspectivas em Gestão & conhecimento**, v. 10, n. 3, p. 75-100, 2020.

MILBRATZ, T. C.; GOMES, G.; CARMONA, L. J. M. Influence of learning and service innovation on desempenho. **Innovation & Management Review**, 2020.

MILKOVICH, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.
Ministério Público de Pernambuco (MPPE). **MPPE acompanha de perto situação das lavanderias de jeans de Caruaru**. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2Zwav2C>>, acesso em 26 Dez. 2019.

MOREIRA, A. M. *et al.* O PERFIL DO EMPREENDEDOR: Uma Análise Baseada em Eventos de Startups Durante o Ano de 2016 no Sul de Minas Gerais. **Revista Ciências Humanas**, v. 10, n. 1-1, p. 50-62, 2017.

MORETTO, S. P.; SILVEIRA, A. Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 1, p. 70-92, 2021.

Orobias, A. L.; e Saviour, B.; Justus, A.; Benjamin, M.. The Contribution Effect of Management Accountant's Competence and Management Accounting Practices on Financial Performance of Manufacturing Firms. **ORSEA JOURNAL**, v. 10, n. 2, 2021.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of smallfirm desempenho. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PERIN, A. M.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e desempenho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, jul-Set., p. 76-88, 2004.

- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Desempenho Empresarial: uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos. **Anais do XXIII ENANPAD**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999.
- POLLI, A. Gerenciamento de impactos ambientais em lavanderias têxteis. **Revista RBGA**, v. 7, n. 2, p. 12-8, 2013.
- QUINN, R. **Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high desempenho**. New Jersey: JosseyBass, 1988.
- QUIN, R. et al. Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro. 2003.
- SÁ, M. **Feirantes: quem são e como administram seus negócios**. Recife, PE: Editora Universitária UFPE, 2011.
- SARIWULAN, T. *et al.* Entrepreneurial performance: The role of literacy and skills. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, v. 7, n. 11, p. 269-280, 2020.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.
- SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 30-30, 2021.
- 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, B. L.; XAVIER, M. G. P. Inovação e tecnologia em lavanderias de jeans do polo têxtil do agreste Pernambucano e a implementação das atividades de reuso de água. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 41458-41476, 2020.
- 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.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business desempenho in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.
- VERLE, K. *et al.* Managerial competencies and organizational structures. **Industrial management & Data systems**, v. 114, n. 6, p. 922-935, 2014.
- XAVIER FILHO, J. *et al.* Fatores de influência no desempenho em redes de colaboração interorganizacional horizontal: um estudo no segmento de autopeças. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 4, p. 53-68, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Competências - Responda, com base em sua percepção, marcando um X nos espaços de acordo com seu grau de concordância (Discordo totalmente, Discordo em parte, Nem concordo nem discordo, Concordo em parte, Concordo totalmente).

QUESTÕES	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Q1- Busco me relacionar bem com meus funcionários, clientes e os outros colegas de trabalho.					
Q2- Influencio como líder nas ideias apresentadas pela minha equipe de trabalho.					
Q3- Reconheço o esforço dos meus funcionários quando eles buscam corrigir os erros.					
Q4- Gerencio projetos baseado nas informações das pessoas envolvidas.					
Q5- Desenvolvo e comunico minhas ideias de forma clara aos públicos da organização. (Ex.: funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros...)					
Q6- Incentivo um ambiente de trabalho produtivo.					
Q7- Consigo influenciar quando falo minhas ideias.					
Q8- "Me considero" um profissional criativo na busca por novos desafios e soluções.					
Q9- "Me comunico" de uma forma que as pessoas conseguem entender claramente.					
Q10- Encontro soluções novas ao enfrentar os problemas.					
Q11- Gerencio o andamento dos processos da minha equipe de trabalho.					
Q12- Adapto o planejamento do trabalho de acordo com as atividades necessárias.					
Q13- Estabeleço metas e objetivos de trabalho.					
Q14- Programo prioridades para cumprir prazos e objetivos sem gerar um ambiente estressante.					
Q15- Estabeleço compromissos duradouros e fecho negociações que trazem resultados.					
Q16- Trabalho facilmente com mudanças que acontecem dentro e fora da minha empresa.					
Q17- Ajudo os funcionários a entenderem que tem potencial e que necessitam se desenvolver profissionalmente e pessoalmente.					
Q18- Planejo e organizo minhas atividades.					
Q19- Construo minhas relações com os meus funcionários de forma participativa, permitindo que eles também apresentem as ideias deles.					

Desempenho (Perspectiva absoluta) - Por favor, com base na sua percepção responda as questões a seguir:

1. (VFAT^A) Para você, a média de FATURAMENTO da sua empresa em 2020 (durante a pandemia) em comparação com 2019 (antes da pandemia)

- () Aumentou
- () Manteve-se
- () Reduziu
- () Não sei por que não controlo

2. (VFAT^A) Se a média de FATURAMENTO da sua empresa AUMENTOU do ano de 2019 para 2020, de quanto foi o aumento aproximadamente? Informar em percentual (%). Exemplo: 10% _____

3. (VFAT^A) Se a média de FATURAMENTO da sua empresa REDUZIU do ano de 2019 para 2020, de quanto foi a redução aproximadamente? Informar em percentual (%). Exemplo: 10% _____

4. (VFUNC^A) Quantos funcionários em média sua empresa possuía em dezembro de 2019 (antes da pandemia)? Informar em número. Exemplo: 10 _____

5. (VFUNC^A) Quantos funcionários em média sua empresa possuía em dezembro de 2020 (durante a pandemia)? Informar em número. Exemplo: 10 _____

6. (FUNC^A) Quantos funcionários sua empresa possui HOJE? Informar em número. Exemplo: 10 _____

7. (VLUC^A) Para você, a média de LUCRO da sua empresa em 2020 (durante a pandemia) em comparação com 2019 (antes da pandemia):

- () Aumentou
- () Manteve-se
- () Reduziu
- () Não sei por que não controlo

8. (VLUC^A) Se a média de LUCRO da sua empresa AUMENTOU do ano de 2019 para 2020, de quanto foi o aumento aproximadamente? Informar em percentual. Exemplo: 10% _____

9. (VLUC^A) Se a média de LUCRO da sua empresa REDUZIU do ano de 2019 para 2020, de quanto foi a redução aproximadamente? Informar em percentual. Exemplo: 10% _____

Desempenho (Perspectiva relativa) - Por favor, com base na sua percepção indique, na escala de 1 até 5, o nível de desempenho de sua empresa em comparação com a concorrência nos seguintes aspectos:

	Muito pior que os concorrentes	Pior que os concorrentes	Mesmo nível	Melhor que os concorrentes	Muito melhor que os concorrentes
DESEMPENHO DA EMPRESA	1	2	3	4	5
Faturamento (FAT ^R)					
Lucro (LUC ^R)					

DADOS GERAIS

1. Idade _____
2. Gênero: () Masculino () Feminino
3. (EFC) Escolaridade:
 - () Ensino fundamental incompleto
 - () Ensino fundamental completo
 - () Ensino médio incompleto
 - () Ensino médio completo
 - () Ensino superior incompleto
 - () Ensino superior completo
4. (EFC) Você já fez algum curso na área de gestão? () SIM () NÃO
5. (EFC) Você já fez algum curso na área de lavanderias? () SIM () NÃO
6. (EP) Qual seu cargo na lavanderia? () **Proprietário** () **Gerente** () **Outros**

7. (ES) A sua lavanderia faz parte de alguma associação de lavanderias ou indústrias?
() SIM () NÃO
8. (ES) Você participa de reuniões e encontros promovidos pelas associações do seu setor?
() SIM () NÃO
9. (ES) Você tem contato com outros gestores de lavanderias? () SIM () NÃO
10. Qual é o nome comercial de sua lavanderia? ----- [Opcional] Informar o nome "Fantasia" _____
11. Sua lavanderia é formalizada? (Possui CNPJ?) () SIM () NÃO
12. Em qual cidade sua lavanderia está localizada?

13. Quantos anos de existência tem sua lavanderia?

14. Quantos anos de experiência você tem gerenciando lavanderia?

15. (EP) Você já teve outra experiência anterior de trabalho além de gestor de lavanderia?
()SIM ()NÃO

Se a resposta foi **sim**, qual foi a sua experiência anterior?

16. (EP) Você já gerenciou outra empresa? ()SIM ()NÃO

Se a resposta foi **sim**, qual era/é o setor dessa outra empresa que você gerenciou?

Quantos anos de experiência você tem ou teve com essa outra empresa?

APÊNDICE B - DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES

Empresa	Variável Dependente (VD)				
	Desempenho Relativa		Desempenho absoluta		
	Faturamento FAT ^R	Lucro LUC ^R	Var. Fat. VFAT ^A	Var. Luc VLUC ^A	Var. Func VFUNC ^A
1	3	3	30%	30%	0%
2	3	3	-50%	-30%	-56%
3	3	1	15%	0%	0%
4	1	1	-20%	-30%	0%
5	1	1	-40%	-40%	0%
6	3	3	-30%	-25%	0%
7	5	4	40%	0%	-20%
8	3	3	-30%	-30%	-13%
9	3	3	-50%	-50%	-23%
10	1	3	-50%	-20%	-33%
11	3	3	0%	0%	7%
12	3	3	-50%	-50%	-17%
13	3	3	-50%	-50%	-17%
14	5	5	60%	70%	67%
15	3	3	0%	0%	0%
16	3	3	0%	-10%	0%
17	3	3	30%	30%	53%
18	3	3	-10%	-20%	0%
19	4	4	20%	10%	20%
20	4	4	10%	6%	-3%
21	3	3	-20%	-20%	-20%
22	3	3	0%	-15%	0%
23	3	3	-12%	-20%	0%
24	3	3	-40%	0%	-60%
25	3	4	-20%	-20%	-33%
26	4	3	0%	30%	-7%
27	5	5	0%	0%	-7%
28	3	3	-40%	-50%	-79%
29	4	3	-60%	-85%	-52%
30	4	3	-50%	-20%	-17%
31	3	3	-30%	-30%	-33%
32	3	3	-50%	-50%	-35%
33	3	1	-70%	-10%	-77%
34	3	3	-30%	-30%	-31%
35	3	4	-40%	-40%	0%
36	1	1	-50%	-50%	-50%
37	3	3	-40%	-30%	-14%
38	1	1	-50%	-70%	-20%
39	3	3	-40%	-40%	0%
40	3	3	-30%	-40%	0%

41	3	4	-30%	-60%	-29%
42	5	5	-90%	-70%	-29%
43	3	3	-50%	-50%	-54%
44	3	3	0%	-30%	0%
45	3	3	0%	0%	0%
46	3	3	-70%	-40%	-67%
47	3	3	-50%	-80%	-66%
Média	3,06	3,00	-24%	-24%	-17%
Moda	3,00	3,00	-50%	-30%	0%
Mediana	3,00	3,00	-30%	-30%	-14%
Máximo			60%	70%	67%
Mínimo			-90%	-85%	-77%

		Variáveis Independentes (VI)							
		Competências Gerenciais							
Empresa	Média Competências Gerenciais por empresa	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
1	4,65	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50
2	4,65	4,67	5,00	4,50	4,00	4,67	5,00	4,33	5,00
3	4,96	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4	4,75	4,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00
5	4,36	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50
6	4,73	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00
7	4,08	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00
8	4,61	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
9	4,83	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00
10	4,17	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00
11	4,27	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00
12	4,90	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
13	4,75	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
14	4,90	4,67	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
15	4,61	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00
16	4,81	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
17	4,00	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00
18	4,79	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33	5,00
19	4,71	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00
20	4,48	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50
21	4,23	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00
22	3,77	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50
23	4,52	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50
24	4,86	4,67	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00
25	4,79	4,67	4,50	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00
26	4,88	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	5,00

27	4,77	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
28	4,46	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00
29	4,29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50
30	4,35	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
31	4,75	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
32	4,83	4,67	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50
33	4,69	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50
34	2,58	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00
35	4,79	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
36	4,83	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00
37	4,44	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00
38	4,83	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	5,00	4,67	5,00
39	4,73	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00
40	4,83	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
41	4,58	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
42	4,88	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
43	4,90	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50	5,00	5,00
44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
45	4,88	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
46	4,56	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50
47	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00
Média Global	4,57	4,76	4,38	4,60	4,48	4,67	4,44	4,56	4,66
Mediana Global	4,71	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
Moda Global	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ranking	1 ^a	8 ^a	4 ^a	6 ^a	2 ^a	7 ^a	5 ^a	3 ^a	
	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador	

**APÊNDICE C - RESULTADOS DOS TESTES DE SOMA DE POSTOS DE
WILCOXON E DE CORRELAÇÃO ENVOLVENDO CARACTERÍSTICAS DOS
RESPONDENTES E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Ensino Formal e Continuado

Ensino fundamental completo: 38

Ensino fundamental incompleto: 9

Teste não possível devido a uma das amostras com menos de 10 observações (STEVENSON, 2001; LARSON; FARBER, 2010).

Ensino médio completo: 26 (n2)

Ensino médio incompleto: 21 (n1)

Preparação para o teste Ordenados de modo crescente												
Média das Competê ncias Gerencia is	Escolari dade	pos tos	Empr esa	Men tor	Facilit ador	Moni tor	Coorden ador	Dire tor	Prod utor	Negoci ador	Inova dor	
2,58	EMC	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00	
3,77	EMC	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50	
4,00	EMI	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
4,00	EMC	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00	
4,08	EMC	5	7	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00	
4,17	EMC	6	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00	
4,23	EMC	7	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00	
4,27	EMI	8	11	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00	
4,29	EMC	9	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50	
4,35	EMI	10	30	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
4,36	EMC	11	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50	
4,44	EMI	12	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00	
4,46	EMI	13	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00	
4,48	EMC	14	20	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50	
4,52	EMC	15	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50	
4,56	EMI	16	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50	
4,58	EMC	17	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50	
4,61	EMI	18,5	8	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00	
4,61	EMI	18,5	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00	

Ensino superior completo: 11 (n1)

Ensino superior incompleto: 36 (n2)

Preparação para o teste Ordenados de modo crescente											
Média das Competências Gerenciais	Escolaridade	pos tos	Empr esa	Men tor	Facilit ador	Moni tor	Coorden ador	Dire tor	Prod utor	Negoci ador	Inova dor
2,58	ESI	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00
3,77	ESI	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50
4,00	ESC	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00
4,00	ESI	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4,08	ESI	5	7	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00
4,17	ESI	6	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00
4,23	ESI	7	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00
4,27	ESI	8	11	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00
4,29	ESC	9	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50
4,35	ESI	10	30	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,36	ESI	11	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50
4,44	ESI	12	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00
4,46	ESI	13	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00
4,48	ESI	14	20	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50
4,52	ESC	15	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50
4,56	ESI	16	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50
4,58	ESC	17	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
4,61	ESI	18,5	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00
4,61	ESI	18,5	8	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
4,65	ESC	20,5	1	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50
4,65	ESI	20,5	2	4,67	5,00	4,50	4,00	4,67	5,00	4,33	5,00
4,67	ESI	22	47	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00
4,69	ESI	23	33	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50
4,71	ESI	24	19	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00
4,73	ESI	25,5	6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00
4,73	ESC	25,5	39	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00
4,75	ESI	28	4	4,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00
4,75	ESI	28	31	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,75	ESI	28	13	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,77	ESI	30	27	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
4,79	ESI	32	18	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33	5,00
4,79	ESI	32	35	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,79	ESI	32	25	4,67	4,50	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00
4,81	ESI	34	16	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
4,83	ESC	37	38	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	5,00	4,67	5,00
4,83	ESC	37	32	4,67	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50
4,83	ESI	37	9	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00
4,83	ESI	37	36	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00
4,83	ESI	37	40	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00

Cursos na área de Gestão (SIM): 29 (n2)

Cursos na área de Gestão (NÃO): 18 (n1)

Preparação para o teste <i>Ordenados de modo crescente</i>											
Média das Competências Gerenciais	Cursos na área de Gestão	pos tos	Empr esa	Men tor	Facilit ador	Moni tor	Coorden ador	Dire tor	Produ tor	Negocia dor	Inova dor
2,58	Não	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00
3,77	Não	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50
4,00	Não	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4,00	Sim	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00
4,08	Sim	5	7	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00
4,17	Não	6	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00
4,23	Sim	7	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00
4,27	Não	8	11	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00
4,29	Sim	9	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50
4,35	Não	10	30	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,36	Sim	11	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50
4,44	Não	12	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00
4,46	Sim	13	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00
4,48	Sim	14	20	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50
4,52	Sim	15	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50
4,56	Sim	16	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50
4,58	Sim	17	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
4,61	Sim	18,5	8	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
4,61	Sim	18,5	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00
4,65	Sim	20,5	1	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50
4,65	Sim	20,5	2	4,67	5,00	4,50	4,00	4,67	5,00	4,33	5,00
4,67	Sim	22	47	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00
4,69	Sim	23	33	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50
4,71	Sim	24	19	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00
4,73	Não	25,5	6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00
4,73	Não	25,5	39	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00
4,75	Não	28	31	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,75	Sim	28	4	4,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00
4,75	Sim	28	13	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,77	Não	30	27	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
4,79	Não	32	18	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33	5,00
4,79	Sim	32	35	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,79	Não	32	25	4,67	4,50	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00
4,81	Não	34	16	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
4,83	Não	37	9	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00
4,83	Não	37	40	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
4,83	Sim	37	32	4,67	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50
4,83	Sim	37	36	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00

Cursos na área de Lavanderia (SIM): 21 (n1)

Cursos na área de Lavanderia (NÃO): 26 (n2)

Preparação para o teste Ordenados de modo crescente												
Média das Competências Gerenciais	Cursos na área de Lavanderia	pos tos	Emp resa	Men tor	Facilit ador	Moni tor	Coorden ador	Dire tor	Prod utor	Negoci ador	Inova dor	
2,58	Sim	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00	
3,77	Sim	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50	
4,00	Não	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00	
4,00	Não	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
4,08	Não	5	7	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00	
4,17	Sim	6	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00	
4,23	Sim	7	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00	
4,27	Não	8	11	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00	
4,29	Sim	9	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50	
4,35	Não	10	30	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
4,36	Sim	11	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50	
4,44	Não	12	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00	
4,46	Sim	13	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00	
4,48	Não	14	20	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50	
4,52	Não	15	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50	
4,56	Sim	16	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50	
4,58	Sim	17	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50	
4,61	Não	18,5	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00	
4,61	Sim	18,5	8	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00	
4,65	Sim	20,5	1	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50	
4,65	Sim	20,5	2	4,67	5,00	4,50	4,00	4,67	5,00	4,33	5,00	
4,67	Não	22	47	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00	
4,69	Não	23	33	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50	
4,71	Não	24	19	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00	
4,73	Não	25,5	6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00	
4,73	Não	25,5	39	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00	
4,75	Não	28	31	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
4,75	Sim	28	4	4,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00	
4,75	Sim	28	13	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
4,77	Não	30	27	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50	
4,79	Não	32	18	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33	5,00	
4,79	Sim	32	35	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
4,79	Não	32	25	4,67	4,50	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	
4,81	Não	34	16	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	
4,83	Não	37	9	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	
4,83	Não	37	32	4,67	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	
4,83	Não	37	38	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	5,00	4,67	5,00	
4,83	Sim	37	36	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00	
4,83	Sim	37	40	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00	

Experiência Profissional

Experiência anterior em trabalho de gestão (SIM): 23 (n1)

Experiência anterior em trabalho de gestão (SIM): 24 (n2)

Preparação para o teste <i>Ordenados de modo crescente</i>											
Média das Competências Gerenciais	Experiência anterior em trabalho de gestão	pos tos	Emp resa	Men tor	Facilit ador	Moni tor	Coorden ador	Dire tor	Prod uctor	Negoci ador	Inova dor
2,58	Sim	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00
3,77	Não	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50
4,00	Sim	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00
4,00	Sim	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4,08	Não	5	7	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00
4,17	Sim	6	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00
4,23	Sim	7	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00
4,27	Não	8	11	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00
4,29	Sim	9	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50
4,35	Não	10	30	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,36	Não	11	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50
4,44	Não	12	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00
4,46	Sim	13	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00
4,48	Não	14	20	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50
4,52	Não	15	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50
4,56	Sim	16	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50
4,58	Sim	17	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
4,61	Não	18,5	8	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
4,61	Não	18,5	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00
4,65	Não	20,5	1	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50
4,65	Sim	20,5	2	4,67	5,00	4,50	4,00	4,67	5,00	4,33	5,00
4,67	Sim	22	47	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00
4,69	Não	23	33	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50
4,71	Sim	24	19	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00
4,73	Não	25,5	6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00
4,73	Sim	25,5	39	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00
4,75	Não	28	13	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,75	Sim	28	4	4,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00
4,75	Sim	28	31	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,77	Não	30	27	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
4,79	Não	32	18	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33	5,00
4,79	Não	32	35	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,79	Não	32	25	4,67	4,50	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00
4,81	Não	34	16	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
4,83	Não	37	36	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00

Experiência anterior em outras funções (SIM): 38

Experiência anterior em outras funções (NÃO): 9

Teste não possível devido a uma das amostras com menos de 10 observações (STEVENSON, 2001; LARSON; FARBER, 2010).

Experiência anterior em outras funções no setor têxtil (SIM): 24

Experiência anterior em outras funções no setor têxtil (NÃO): 14

Preparação para o teste											
Média das Competências Gerenciais	Você já teve outra experiência anterior de trabalho além de gestor de lavanderia?	Postos	Empresa	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
2,58	sim, outro	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00
3,77	sim, têxtil	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50
4,00	sim, têxtil	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00
4,00	sim, têxtil	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4,17	sim, têxtil	5	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00
4,23	sim, têxtil	6	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00
4,29	sim, outro	7	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50
4,36	sim, outro	8	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50
4,44	sim, outro	9	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00
4,46	sim, têxtil	10	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00

4,52	sim, têxtil	11	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50
4,56	sim, têxtil	12	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50
4,58	sim, outro	13	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
4,61	sim, têxtil	14	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00
4,65	sim, têxtil	15	1	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50
4,67	sim, têxtil	16	47	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00
4,69	sim, outro	17	33	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50
4,71	sim, têxtil	18	19	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00
4,73	sim, têxtil	19	6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00
4,73	sim, outro	20	39	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00
4,75	sim, outro	21,5	13	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,75	sim, têxtil	21,5	31	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,77	sim, têxtil	23	27	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
4,79	sim, outro	25	35	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,79	sim, têxtil	25	18	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33	5,00
4,79	sim, têxtil	25	25	4,67	4,50	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00
4,81	sim, têxtil	27	16	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
4,83	sim, outro	29,5	32	4,67	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50
4,83	sim, outro	29,5	36	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00
4,83	sim, outro	29,5	38	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	5,00	4,67	5,00
4,83	sim, têxtil	29,5	9	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00

4,86	sim, outro	32	24	4,67	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00
4,88	sim, outro	33,5	45	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,88	sim, têxtil	33,5	42	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,90	sim, têxtil	36	12	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
4,90	sim, têxtil	36	14	4,67	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,90	sim, têxtil	36	43	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50	5,00	5,00
4,96	sim, têxtil	38	3	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Valores
críticos 1,645

R 275,50

μR 273,00

σR 33,0454

Zc 0,0757

Tempo de experiência em gestão de lavanderias (correlação)

	Tempo de experiência	Indicador Global de Competências Gerenciais	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
<i>Tempo de experiência</i>	1,0000									
Indicador Global de Competências Gerenciais	0,1023	1,0000								
Mentor	0,0300	0,6644	1,0000							
Facilitador	0,1591	0,6211	0,4975	1,0000						
Monitor	0,1239	0,6942	0,4134	0,3192	1,0000					
Coordenador	0,0780	0,6490	0,2594	0,3922	0,3074	1,0000				
Diretor	0,1732	0,7465	0,4039	0,3282	0,3756	0,6117	1,0000			
Produtor	-0,0298	0,7113	0,4483	0,2031	0,5083	0,3062	0,4327	1,0000		
Negociador	0,0181	0,8412	0,5454	0,4100	0,5148	0,5329	0,5817	0,5277	1,0000	
Inovador	0,0473	0,7971	0,4491	0,3844	0,5126	0,3597	0,6224	0,5057	0,7127	1,0000

Experiência Social

Participações em reuniões, encontros e eventos promovidos pelas Associações (SIM): 26 (n2)

Participações em reuniões, encontros e eventos promovidos pelas Associações (NÃO): 21 (n1)

Preparação para o teste <i>Ordenados de modo crescente</i>											
Média das Competências Gerenciais	Participações em reuniões, encontros e eventos promovidos pelas Associações	postos	Empresa	Mentor	Facilitador	Monitor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
2,58	Não	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00
3,77	Não	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50
4,00	Sim	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00
4,00	Sim	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4,08	Sim	5	7	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00
4,17	Não	6	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00
4,23	Sim	7	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00
4,27	Não	8	11	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00
4,29	Não	9	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50
4,35	Não	10	30	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,36	Não	11	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50
4,44	Sim	12	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00
4,46	Sim	13	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00
4,48	Sim	14	20	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50
4,52	Sim	15	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50
4,56	Não	16	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50
4,58	Sim	17	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
4,61	Sim	18,5	8	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
4,61	Sim	18,5	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00
4,65	Sim	20,5	1	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50
4,65	Sim	20,5	2	4,67	5,00	4,50	4,00	4,67	5,00	4,33	5,00
4,67	Não	22	47	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00
4,69	Não	23	33	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50
4,71	Não	24	19	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00
4,73	Sim	25,5	6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00
4,73	Não	25,5	39	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00
4,75	Não	28	4	4,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00
4,75	Não	28	31	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,75	Sim	28	13	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,77	Sim	30	27	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50

Participação da empresa em Associações (SIM): 33

Participação da empresa em Associações (NÃO): 14

Preparação para o teste Ordenados de modo crescente											
Média das Competências Gerenciais	Participação da empresa em Associações	pos tos	Emp resa	Men tor	Facilitador	Moni tor	Coordenador	Diretor	Produtor	Negociador	Inovador
2,58	Sim	1	34	3,67	2,50	2,50	3,50	3,33	1,50	1,67	2,00
3,77	Sim	2	22	4,67	3,00	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,50
4,00	Sim	3,5	17	4,00	4,00	4,50	3,50	3,67	4,00	3,33	5,00
4,00	Sim	3,5	44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4,08	Sim	5	7	4,33	4,00	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00
4,17	Não	6	10	5,00	4,50	4,50	3,50	2,67	4,50	4,67	4,00
4,23	Sim	7	21	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	4,33	4,00
4,27	Não	8	11	4,67	4,50	3,50	4,50	5,00	2,00	5,00	5,00
4,29	Não	9	29	5,00	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	3,67	4,50
4,35	Não	10	30	4,33	1,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,36	Sim	11	5	5,00	4,50	3,50	3,50	4,67	4,50	4,67	4,50
4,44	Sim	12	37	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33	4,00	5,00	5,00
4,46	Sim	13	28	5,00	4,00	5,00	3,50	4,33	4,50	4,33	5,00
4,48	Sim	14	20	4,67	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,00	4,50
4,52	Sim	15	23	4,67	4,50	5,00	4,50	4,67	4,00	4,33	4,50
4,56	Sim	16	46	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67	4,50	4,67	3,50
4,58	Sim	17	41	4,67	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
4,61	Sim	18,5	8	4,67	4,00	4,50	4,50	5,00	4,50	4,67	5,00
4,61	Sim	18,5	15	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	4,67	4,00
4,65	Sim	20,5	1	5,00	5,00	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,50
4,65	Sim	20,5	2	4,67	5,00	4,50	4,00	4,67	5,00	4,33	5,00
4,67	Não	22	47	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	5,00	5,00
4,69	Não	23	33	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,50
4,71	Não	24	19	4,67	5,00	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00
4,73	Sim	25,5	6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	4,33	5,00
4,73	Sim	25,5	39	5,00	4,00	5,00	4,50	4,67	5,00	4,67	5,00
4,75	Não	28	31	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,75	Sim	28	4	4,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00
4,75	Sim	28	13	5,00	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,77	Sim	30	27	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50
4,79	Não	32	35	4,33	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4,79	Sim	32	18	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33	5,00
4,79	Não	32	25	4,67	4,50	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00
4,81	Sim	34	16	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
4,83	Não	37	9	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00
4,83	Não	37	32	4,67	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50
4,83	Sim	37	36	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	5,00

Contatos frequentes com outros gestores (SIM): 40

Contatos frequentes com outros gestores (NÃO): 7

Teste não possível devido a uma das amostras com menos de 10 observações (STEVENSON, 2001; LARSON; FARBER, 2010).

APÊNDICE D - RELATÓRIO SAÍDA DO PACOTE ESTATÍSTICO SPSS

REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

FATURAMENTO RELATIVO

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
Faturamento	3,0638	,94188	47
Mentor	4,7598	,31605	47
Facilitador	4,3830	,69323	47
Monitor	4,5957	,56759	47
Coordenador	4,4787	,51030	47
Diretor	4,6672	,51062	47
Produtor	4,4362	,75626	47
Negociador	4,5609	,61837	47
Inovador	4,6596	,58147	47

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador ^b	.	Inserir
2	.	Mentor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
3	.	Produtor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
4	.	Inovador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
5	.	Monitor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
6	.	Diretor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
7	.	Negociador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).

a. Variável dependente: Faturamento

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^h

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	

1	,445 ^a	,198	,030	,92788	,198	1,175	8	38	,339	
2	,445 ^b	,198	,054	,91590	,000	,000	1	38	,999	
3	,445 ^c	,198	,078	,90439	,000	,001	1	39	,977	
4	,444 ^d	,197	,100	,89375	-,001	,041	1	40	,841	
5	,442 ^e	,195	,119	,88419	-,002	,107	1	41	,746	
6	,425 ^f	,180	,123	,88195	-,015	,782	1	42	,381	
7	,409 ^g	,167	,129	,87885	-,013	,691	1	43	,410	1,495

a. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

b. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

c. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Monitor, Facilitador, Diretor, Negociador

d. Preditores: (Constante), Coordenador, Monitor, Facilitador, Diretor, Negociador

e. Preditores: (Constante), Coordenador, Facilitador, Diretor, Negociador

f. Preditores: (Constante), Coordenador, Facilitador, Negociador

g. Preditores: (Constante), Coordenador, Facilitador

h. Variável dependente: Faturamento

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança 95,0% para B	
		B	Modelo padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	1,654	2,361		,700	,488	-3,126	6,433
	Mentor	,001	,585	,000	,001	,999	-1,184	1,186
	Facilitador	-,404	,247	-,297	-1,638	,110	-,903	,095
	Monitor	-,104	,306	-,063	-,341	,735	-,724	,516
	Coordenador	,746	,380	,404	1,964	,057	-,023	1,515
	Diretor	,286	,411	,155	,695	,491	-,547	1,119
	Produtor	,007	,235	,005	,028	,978	-,470	,483
	Negociador	-,306	,377	-,201	-,811	,423	-1,070	,458
	Inovador	,074	,387	,046	,192	,849	-,709	,857
2	(Constante)	1,656	1,527		1,085	,285	-1,433	4,745
	Facilitador	-,404	,224	-,297	-1,802	,079	-,857	,050
	Monitor	-,104	,301	-,063	-,346	,731	-,714	,505
	Coordenador	,746	,367	,404	2,031	,049	,003	1,489
	Diretor	,286	,402	,155	,712	,481	-,527	1,099
	Produtor	,007	,227	,005	,029	,977	-,453	,466
	Negociador	-,306	,359	-,201	-,853	,399	-1,031	,420
	Inovador	,074	,381	,046	,195	,847	-,696	,844
3	(Constante)	1,656	1,508		1,098	,279	-1,391	4,704
	Facilitador	-,404	,220	-,298	-1,835	,074	-,850	,041
	Monitor	-,102	,284	-,061	-,358	,723	-,676	,473
	Coordenador	,746	,363	,404	2,057	,046	,013	1,479
	Diretor	,287	,394	,156	,728	,471	-,510	1,084
	Negociador	-,304	,348	-,199	-,874	,388	-1,007	,399
	Inovador	,075	,374	,047	,202	,841	-,680	,831
4	(Constante)	1,699	1,475		1,152	,256	-1,280	4,678
	Facilitador	-,398	,216	-,293	-1,846	,072	-,834	,037
	Monitor	-,090	,275	-,054	-,327	,746	-,645	,465

	Coordenador	,727	,346	,394	2,100	,042	,028	1,426
	Diretor	,320	,355	,174	,903	,372	-,396	1,037
	Negociador	-,269	,299	-,177	-,900	,373	-,873	,335
	(Constante)	1,521	1,356		1,122	,268	-1,215	4,258
	Facilitador	-,407	,212	-,300	-	,061	-,835	,020
					1,925			
5	Coordenador	,730	,342	,396	2,133	,039	,039	1,421
	Diretor	,309	,349	,168	,885	,381	-,396	1,014
	Negociador	-,303	,277	-,199	-	,280	-,863	,256
					1,095			
	(Constante)	1,957	1,260		1,554	,128	-,584	4,498
	Facilitador	-,403	,211	-,296	-	,063	-,828	,023
					1,908			
6	Coordenador	,859	,309	,465	2,779	,008	,236	1,482
	Negociador	-,214	,257	-,140	-,831	,410	-,733	,305
	(Constante)	1,691	1,214		1,393	,171	-,756	4,138
7	Facilitador	-,448	,203	-,330	-	,033	-,858	-,038
					2,205			
	Coordenador	,745	,276	,404	2,699	,010	,189	1,301

a. Variável dependente: Faturamento

LUCRO RELATIVO

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
Lucro	3,0000	,95553	47
Mentor	4,7598	,31605	47
Facilitador	4,3830	,69323	47
Monitor	4,5957	,56759	47
Coordenador	4,4787	,51030	47
Diretor	4,6672	,51062	47
Produtor	4,4362	,75626	47
Negociador	4,5609	,61837	47
Inovador	4,6596	,58147	47

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador ^b	.	Inserir
2	.	Mentor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
3	.	Negociador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
4	.	Produtor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
5	.	Monitor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
6	.	Inovador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).

7	.	Facilitador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
---	---	-------------	--

a. Variável dependente: Lucro

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,477 ^a	,227	,065	,92408	,227	1,398	8	38	,229	
2	,477 ^b	,227	,088	,91230	,000	,013	1	38	,911	
3	,472 ^c	,223	,106	,90322	-,004	,207	1	39	,651	
4	,467 ^d	,218	,123	,89479	-,005	,238	1	40	,628	
5	,458 ^e	,210	,135	,88889	-,009	,448	1	41	,507	
6	,451 ^f	,204	,148	,88192	-,006	,329	1	42	,569	
7	,403 ^g	,162	,124	,89432	-,042	2,246	1	43	,141	1,415

a. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

b. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

c. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor

d. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Monitor, Facilitador, Diretor

e. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Facilitador, Diretor

f. Preditores: (Constante), Coordenador, Facilitador, Diretor

g. Preditores: (Constante), Coordenador, Diretor

h. Variável dependente: Lucro

Coeficientes ^a								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança 95,0% para B	
		B	Modelo padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	2,486	2,351		1,057	,297	-2,274	7,246
	Mentor	,066	,583	,022	,112	,911	-1,115	1,246
	Facilitador	-,316	,246	-,230	-1,289	,205	-,814	,181
	Monitor	-,217	,305	-,129	-,712	,481	-,834	,400
	Coordenador	1,156	,378	,618	3,056	,004	,390	1,922
	Diretor	-,795	,410	-,425	-1,941	,060	-1,624	,034
	Produtor	,121	,234	,096	,517	,608	-,353	,596
	Negociador	-,174	,376	-,113	-,463	,646	-,935	,587
	Inovador	,295	,385	,180	,766	,448	-,485	1,075
2	(Constante)	2,685	1,521		1,766	,085	-,391	5,762
	Facilitador	-,306	,223	-,222	-1,369	,179	-,757	,146
	Monitor	-,214	,300	-,127	-,714	,479	-,821	,393
	Coordenador	1,148	,366	,613	3,137	,003	,408	1,888
	Diretor	-,789	,400	-,421	-1,970	,056	-1,598	,021
	Produtor	,127	,226	,100	,560	,579	-,331	,585

3	Negociador	-,163	,357	-,105	-,455	,651	-,885	,560
	Inovador	,292	,379	,177	,769	,446	-,475	1,059
	(Constante)	2,765	1,496		1,848	,072	-,259	5,788
	Facilitador	-,315	,220	-,229	- 1,433	,160	-,760	,129
	Monitor	-,232	,295	-,138	-,787	,436	-,827	,364
	Coordenador	1,097	,345	,586	3,179	,003	,400	1,795
	Diretor	-,792	,396	-,423	- 1,999	,052	-1,592	,009
	Produtor	,107	,220	,085	,488	,628	-,338	,552
	Inovador	,212	,333	,129	,637	,528	-,461	,885
4	(Constante)	2,750	1,482		1,856	,071	-,242	5,743
	Facilitador	-,323	,217	-,234	- 1,487	,145	-,762	,116
	Monitor	-,185	,276	-,110	-,670	,507	-,742	,372
	Coordenador	1,106	,341	,591	3,239	,002	,416	1,795
	Diretor	-,770	,390	-,411	- 1,975	,055	-1,557	,018
	Inovador	,248	,322	,151	,771	,445	-,402	,897
5	(Constante)	2,439	1,398		1,745	,088	-,382	5,259
	Facilitador	-,340	,215	-,247	- 1,585	,120	-,773	,093
	Coordenador	1,084	,338	,579	3,212	,003	,403	1,766
	Diretor	-,772	,387	-,413	- 1,993	,053	-1,554	,010
	Inovador	,171	,298	,104	,573	,569	-,431	,774
6	(Constante)	2,629	1,347		1,951	,058	-,088	5,346
	Facilitador	-,308	,205	-,223	- 1,499	,141	-,722	,106
	Coordenador	1,065	,333	,569	3,195	,003	,393	1,737
	Diretor	-,653	,324	-,349	- 2,013	,050	-1,307	,001
7	(Constante)	2,128	1,323		1,608	,115	-,540	4,795
	Coordenador	,937	,327	,500	2,867	,006	,278	1,595
	Diretor	-,712	,326	-,380	- 2,181	,035	-1,370	-,054

a. Variável dependente: Lucro

VARIAÇÃO NO FATURAMENTO

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
Variação do Faturamento	-,2419	,31507	47
Mentor	4,7598	,31605	47
Facilitador	4,3830	,69323	47
Monitor	4,5957	,56759	47
Coordenador	4,4787	,51030	47
Diretor	4,6672	,51062	47
Produtor	4,4362	,75626	47
Negociador	4,5609	,61837	47
Inovador	4,6596	,58147	47

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador ^b	.	Inserir
2	.	Produtor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
3	.	Diretor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
4	.	Monitor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
5	.	Coordenador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
6	.	Facilitador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
7	.	Negociador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
8	.	Inovador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).

a. Variável dependente: Variação do Faturamento

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo ⁱ										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,375 ^a	,140	-,040	,32138	,140	,776	8	38	,626	
2	,375 ^b	,140	-,014	,31724	,000	,000	1	38	,990	
3	,374 ^c	,140	,011	,31334	-,001	,024	1	39	,877	
4	,372 ^d	,139	,034	,30973	-,001	,060	1	40	,808	
5	,364 ^e	,132	,050	,30711	-,006	,292	1	41	,592	
6	,337 ^f	,113	,052	,30684	-,019	,925	1	42	,342	
7	,307 ^g	,094	,053	,30656	-,019	,918	1	43	,343	
8	,287 ^h	,082	,062	,30514	-,012	,585	1	44	,449	1,394

a. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

b. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Diretor, Negociador

c. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Negociador

d. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Facilitador, Negociador

e. Preditores: (Constante), Inovador, Mentor, Facilitador, Negociador

f. Preditores: (Constante), Inovador, Mentor, Negociador

g. Preditores: (Constante), Inovador, Mentor

h. Preditores: (Constante), Mentor

i. Variável dependente: Variação do Faturamento

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança 95,0% para B
	B	Modelo padrão	Beta			Limite inferior Limite superior

1	(Constante)	,839	,818		1,026	,311	-,817	2,494
	Mentor	-,331	,203	-,332	- 1,633	,111	-,742	,079
	Facilitador	,060	,085	,133	,708	,483	-,112	,233
	Monitor	,024	,106	,044	,230	,820	-,190	,239
	Coordenador	,068	,132	,110	,518	,608	-,198	,335
	Diretor	-,022	,142	-,035	-,153	,879	-,310	,267
	Produtor	-,001	,082	-,003	-,013	,990	-,166	,164
	Negociador	-,147	,131	-,289	- 1,127	,267	-,412	,117
	Inovador	,127	,134	,234	,947	,350	-,144	,398
2	(Constante)	,841	,797		1,054	,298	-,772	2,453
	Mentor	-,332	,196	-,333	- 1,695	,098	-,728	,064
	Facilitador	,061	,083	,133	,729	,470	-,108	,229
	Monitor	,024	,101	,043	,238	,813	-,180	,228
	Coordenador	,068	,130	,110	,524	,603	-,195	,331
	Diretor	-,022	,140	-,035	-,156	,877	-,306	,262
	Negociador	-,147	,128	-,289	- 1,151	,257	-,407	,112
	Inovador	,127	,131	,234	,965	,341	-,139	,392
3	(Constante)	,839	,787		1,065	,293	-,753	2,430
	Mentor	-,337	,191	-,338	- 1,765	,085	-,722	,049
	Facilitador	,062	,082	,136	,758	,453	-,103	,227
	Monitor	,024	,099	,044	,245	,808	-,177	,225
	Coordenador	,058	,111	,094	,521	,605	-,167	,283
	Negociador	-,147	,127	-,289	- 1,164	,251	-,403	,108
	Inovador	,118	,118	,218	1,002	,322	-,120	,356
4	(Constante)	,859	,774		1,110	,273	-,704	2,422
	Mentor	-,330	,187	-,331	- 1,769	,084	-,707	,047
	Facilitador	,063	,081	,138	,777	,441	-,100	,226
	Coordenador	,059	,110	,096	,541	,592	-,162	,281
	Negociador	-,143	,124	-,280	- 1,154	,255	-,393	,107
	Inovador	,125	,114	,230	1,097	,279	-,105	,354
5	(Constante)	1,033	,698		1,479	,146	-,376	2,442
	Mentor	-,344	,183	-,345	- 1,874	,068	-,714	,026
	Facilitador	,074	,077	,163	,962	,342	-,082	,230
	Negociador	-,116	,112	-,227	- 1,031	,308	-,342	,111
	Inovador	,121	,112	,223	1,075	,289	-,106	,348
6	(Constante)	,968	,694		1,394	,170	-,432	2,368
	Mentor	-,282	,172	-,283	- 1,643	,108	-,628	,064
	Negociador	-,107	,112	-,210	-,958	,343	-,333	,118
	Inovador	,133	,112	,246	1,195	,239	-,092	,358
7	(Constante)	1,072	,685		1,565	,125	-,309	2,453
	Mentor	-,341	,160	-,342	- 2,132	,039	-,664	-,019

	Inovador	,067	,087	,123	,765	,449	-,109	,242
	(Constante)	1,120	,679		1,650	,106	-,247	2,488
8	Mentor	-,286	,142	-,287	- 2,011	,050	-,573	,000

a. Variável dependente: Variação do Faturamento

VARIAÇÃO DO LUCRO

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
Variação do Lucro	-,2402	,30535	47
Mentor	4,7598	,31605	47
Facilitador	4,3830	,69323	47
Monitor	4,5957	,56759	47
Coordenador	4,4787	,51030	47
Diretor	4,6672	,51062	47
Produtor	4,4362	,75626	47
Negociador	4,5609	,61837	47
Inovador	4,6596	,58147	47

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador ^b	.	Inserir
2	.	Inovador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
3	.	Negociador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
4	.	Produtor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
5	.	Coordenador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
6	.	Facilitador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
7	.	Diretor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
8	.	Monitor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
9	.	Mentor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).

a. Variável dependente: Variação do Lucro

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,285 ^a	,081	-,112	,32204	,081	,420	8	38	,902
2	,285 ^b	,081	-,084	,31789	,000	,000	1	38	,986

3	,284 ^c	,081	-,057	,31393	,000	,011	1	39	,916
4	,277 ^d	,077	-,036	,31074	-,004	,171	1	40	,682
5	,271 ^e	,073	-,015	,30765	-,004	,168	1	41	,684
6	,265 ^f	,070	,005	,30453	-,003	,133	1	42	,717
7	,255 ^g	,065	,022	,30193	-,005	,252	1	43	,618
8	,215 ^h	,046	,025	,30151	-,019	,874	1	44	,355
9	,000 ⁱ	,000	,000	,30535	-,046	2,180	1	45	,147

a. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

b. Preditores: (Constante), Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

c. Preditores: (Constante), Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor

d. Preditores: (Constante), Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Diretor

e. Preditores: (Constante), Mentor, Monitor, Facilitador, Diretor

f. Preditores: (Constante), Mentor, Monitor, Diretor

g. Preditores: (Constante), Mentor, Monitor

h. Preditores: (Constante), Mentor

i. Preditor: (constante)

Coeficientes*								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança 95,0% para B	
		B	Modelo padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	,754	,819		,921	,363	-,905	2,413
	Mentor	-,341	,203	-,353	-1,677	,102	-,752	,071
	Facilitador	,042	,086	,095	,488	,628	-,131	,215
	Monitor	,056	,106	,104	,526	,602	-,159	,271
	Coordenador	-,047	,132	-,079	-,359	,721	-,314	,220
	Diretor	,064	,143	,107	,449	,656	-,225	,353
	Produtor	,034	,082	,083	,411	,684	-,132	,199
	Negociador	-,013	,131	-,027	-,100	,920	-,278	,252
	Inovador	,002	,134	,004	,017	,986	-,269	,274
2	(Constante)	,757	,799		,946	,350	-,860	2,374
	Mentor	-,341	,200	-,353	-1,706	,096	-,745	,063
	Facilitador	,042	,083	,095	,504	,617	-,127	,211
	Monitor	,056	,103	,105	,544	,589	-,153	,265
	Coordenador	-,048	,125	-,080	-,383	,704	-,302	,206
	Diretor	,065	,129	,109	,506	,616	-,196	,326
	Produtor	,034	,080	,084	,421	,676	-,128	,196
	Negociador	-,012	,114	-,025	-,106	,916	-,244	,219
3	(Constante)	,776	,767		1,012	,318	-,775	2,327
	Mentor	-,347	,190	-,359	-1,820	,076	-,731	,038
	Facilitador	,041	,082	,094	,505	,616	-,125	,208
	Monitor	,054	,100	,100	,541	,592	-,148	,256
	Coordenador	-,051	,120	-,086	-,429	,670	-,294	,191
	Diretor	,062	,125	,104	,501	,619	-,189	,314
	Produtor	,032	,077	,079	,413	,682	-,125	,189
4	(Constante)	,714	,745		,959	,343	-,790	2,218

	Mentor	-,325	,182	-,337	- 1,793	,080	-,692	,041
	Facilitador	,037	,081	,084	,458	,650	-,126	,200
	Monitor	,069	,092	,128	,743	,462	-,118	,255
	Coordenador	-,049	,118	-,081	-,410	,684	-,288	,191
	Diretor	,072	,121	,120	,593	,557	-,173	,317
	(Constante)	,631	,710		,889	,379	-,801	2,063
5	Mentor	-,316	,178	-,328	- 1,774	,083	-,676	,044
	Facilitador	,028	,077	,064	,365	,717	-,127	,183
	Monitor	,066	,091	,122	,720	,476	-,118	,250
	Diretor	,045	,101	,075	,446	,658	-,159	,249
	(Constante)	,597	,696		,857	,396	-,807	2,001
6	Mentor	-,292	,163	-,302	- 1,786	,081	-,621	,038
	Monitor	,069	,090	,129	,771	,445	-,112	,250
	Diretor	,050	,099	,083	,502	,618	-,150	,250
	(Constante)	,663	,678		,977	,334	-,704	2,029
7	Mentor	-,267	,155	-,277	- 1,729	,091	-,579	,044
	Monitor	,081	,086	,150	,935	,355	-,093	,254
	(Constante)	,748	,671		1,115	,271	-,603	2,100
8	Mentor	-,208	,141	-,215	- 1,477	,147	-,491	,076
9	(Constante)	-,240	,045		- 5,393	,000	-,330	-,151

a. Variável dependente: Variação do Lucro

VARIAÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
Variação do Número de Funcionários	-,1585	,31696	47
Mentor	4,7598	,31605	47
Facilitador	4,3830	,69323	47
Monitor	4,5957	,56759	47
Coordenador	4,4787	,51030	47
Diretor	4,6672	,51062	47
Produtor	4,4362	,75626	47
Negociador	4,5609	,61837	47
Inovador	4,6596	,58147	47

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador ^b	.	Inserir
2	.	Facilitador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
3	.	Diretor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).

4	.	Negociador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
5	.	Coordenador	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
6	.	Produtor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).
7	.	Monitor	Reverso (critério: Probabilidade de F a ser removido $\geq$,100).

a. Variável dependente: Variação do Número de Funcionários

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,413 ^a	,171	-,004	,31756	,171	,978	8	38	,468	
2	,413 ^b	,170	,022	,31352	,000	,014	1	38	,905	
3	,412 ^c	,170	,045	,30968	-,001	,026	1	39	,874	
4	,395 ^d	,156	,053	,30845	-,014	,675	1	40	,416	
5	,383 ^e	,147	,065	,30643	-,009	,451	1	41	,505	
6	,365 ^f	,133	,073	,30517	-,013	,646	1	42	,426	
7	,311	,097	,056	,30797	-,037	1,814	1	43	,185	1,107

a. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Facilitador, Produtor, Diretor, Negociador

b. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Produtor, Diretor, Negociador

c. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Produtor, Negociador

d. Preditores: (Constante), Inovador, Coordenador, Mentor, Monitor, Produtor

e. Preditores: (Constante), Inovador, Mentor, Monitor, Produtor

f. Preditores: (Constante), Inovador, Mentor, Monitor

g. Preditores: (Constante), Inovador, Mentor

h. Variável dependente: Variação do Número de Funcionários

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança 95,0% para B	
	B	Modelo padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	,473	,808	,586	,562	-1,163	2,109
	Mentor	-,258	,200	-,258	,205	-,664	,147
	Facilitador	,010	,084	,022	,120	-,161	,181
	Monitor	-,151	,105	-,271	,157	-,363	,061
	Coordenador	,105	,130	,169	,805	-,159	,368
	Diretor	-,021	,141	-,033	-,147	-,306	,264
	Produtor	,066	,081	,159	,825	-,097	,230
	Negociador	-,104	,129	-,202	-,802	-,365	,158
	Inovador	,226	,132	,415	1,708	-,042	,494

	(Constante)	,452	,779		,581	,565	-1,124	2,028
	Mentor	-,249	,182	-,248	- 1,367	,179	-,617	,119
	Monitor	-,150	,103	-,269	- 1,456	,153	-,359	,058
2	Coordenador	,109	,123	,176	,884	,382	-,140	,359
	Diretor	-,022	,138	-,036	-,160	,874	-,302	,258
	Produtor	,065	,079	,155	,826	,414	-,094	,224
	Negociador	-,104	,127	-,203	-,815	,420	-,362	,154
	Inovador	,229	,129	,420	1,773	,084	-,032	,490
	(Constante)	,446	,769		,581	,565	-1,107	2,000
	Mentor	-,253	,179	-,252	- 1,414	,165	-,614	,108
	Monitor	-,149	,102	-,267	- 1,468	,150	-,355	,056
3	Coordenador	,099	,106	,160	,936	,355	-,115	,314
	Produtor	,064	,077	,152	,826	,414	-,092	,220
	Negociador	-,103	,126	-,202	-,822	,416	-,358	,151
	Inovador	,220	,117	,405	1,886	,067	-,016	,457
	(Constante)	,623	,735		,847	,402	-,862	2,108
	Mentor	-,294	,171	-,293	- 1,725	,092	-,639	,050
	Monitor	-,158	,101	-,283	- 1,565	,125	-,361	,046
4	Coordenador	,065	,097	,105	,672	,505	-,131	,262
	Produtor	,056	,076	,133	,732	,468	-,098	,210
	Inovador	,172	,101	,316	1,710	,095	-,031	,376
	(Constante)	,773	,696		1,110	,273	-,632	2,177
	Mentor	-,287	,169	-,286	- 1,698	,097	-,629	,054
	Monitor	-,151	,100	-,271	- 1,516	,137	-,352	,050
5	Produtor	,061	,075	,145	,804	,426	-,092	,213
	Inovador	,185	,098	,339	1,877	,067	-,014	,383
	(Constante)	,692	,686		1,009	,318	-,691	2,076
	Mentor	-,256	,164	-,256	- 1,563	,125	-,587	,074
	Monitor	-,128	,095	-,229	- 1,347	,185	-,320	,064
6	Inovador	,206	,095	,377	2,175	,035	,015	,396
	(Constante)	,594	,688		,862	,393	-,794	1,981
	Mentor	-,309	,161	-,308	- 1,923	,061	-,633	,015
7	Inovador	,154	,087	,283	1,768	,084	-,022	,331

a. Variável dependente: Variação do Número de Funcionários