

Aprendizagem organizacional e competências gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados*

Organizational learning and management skills in franchise units in the footwear sector

Aracelis Cristiane de Avelar

Universidade Estadual do Centro-Oeste - Unicentro
ara_avelar@yahoo.com.br

Silvio Roberto Stefani

Universidade Estadual do Centro-Oeste Unicentro PR
professor-silvio@hotmail.com

Fernando César Lenzi

Universidade do Vale do Itajaí - Univali
lenzi@univali.br

Josélia Elvira Teixeira

Universidade Estadual do Centro-Oeste Unicentro PR
joseliat@hotmail.com

Resumo:

No ambiente corporativo cresce a necessidade da evolução e da inovação a todo momento. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem sido enfoque central na manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores nas organizações. Este estudo tem por objetivo compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR, a partir da Teoria da Aprendizagem Social. A natureza da pesquisa é descritiva, de cunho qualitativo, por meio de estudo de caso, com coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas, aplicadas no ambiente natural de atuação dos seis gerentes pesquisados, além de observação direta, diário de campo e análise documental. Os resultados apontam para a importância do desenvolvimento das competências gerenciais, a partir da aprendizagem organizacional, por meio de práticas formais ou informais presentes na rotina de cada franqueado, abordando reflexões acerca da observação, interação e autodesenvolvimento.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Competências Gerenciais; Competências Individuais; Unidades Franqueadas; Estratégias Organizacionais.

Abstract:

In the corporate environment, the need for evolution and innovation grows at all times. To this end, organizational learning has been a central focus in the manifestation of individual competences to be developed for the performance of the role of managers in organizations. This paper aims to understand the manifestation of individual competences to be developed for the performance of the role of managers who work in franchisees in the footwear sector in the city of Guarapuava-PR, based on the Social Learning Theory. The nature of the research is descriptive, of a qualitative, through a case study, with data collection from semi-structured

* Recebido em 12 de novembro de 2020, aprovado em 08 de agosto de 2022, publicado em 30 de novembro de 2022.

interviews, applied in the natural environment of the six managers surveyed, in addition to direct observation, field diary and document analysis. The results point to the importance of developing managerial competences, based on organizational learning, through formal or informal practices present in the routine of each franchisee, addressing reflections on observation, interaction and self-development.

Keywords: Organizational Learning; Management Competences; Individual Competences; Franchise Units; Organizational Strategies.

1 INTRODUÇÃO

A partir do composto de oportunidades, oscilações e mudanças que marcam o crescente cenário organizacional, percebe-se as adaptações pertinentes, expressando-se de forma significativa, uma vez que a certeza dessa composição já faz parte da percepção organizacional. Assim, emergem questões acerca da efetividade das práticas de aprendizagem organizacional, sejam formais e/ou informais, para a manifestação das competências que são necessárias para se manter no mercado, seguindo as tendências e trazendo lucratividade para a organização.

De acordo com Freitas, Montezano e Odellius (2019), são diversas as definições para as competências, as quais têm em comum a consideração da utilização de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que demonstrem um resultado de desempenho gerador de valor ao indivíduo ou à organização em que atua. Portanto, antes disso, entre os anos 1980 e 1990, parte dos autores abdicaram da definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades e procuraram associá-la as suas realizações e àquilo que proveem, produzem ou entregam (Dutra, 2010).

O termo competência surge, desta forma, em uma pluralidade de definições, dos mais diversos autores, sobre comportamento organizacional; e, embora não seja tão recente, a partir da década de 1990, o termo passou a ganhar ênfase na área de Administração, passando a ser incorporado nos estudos organizacionais (Montezano, Silva, Coelho Junior, 2015).

Para as consequências de tal transformação, Teixeira, Lima e Silva (2011) justificam as competências gerenciais como a introdução das tensões institucionais, ao remeterem as relações entre política e burocracia, no que tange às exigências de flexibilidade e controle; e/ou na preocupação com o impasse entre as necessidades dos cidadãos *versus* a limitação da disponibilidade de recursos.

Tal afirmação não difere quando se refere às franquias, afinal, essas possuem operação consolidada em praticamente todo o território nacional, mesmo após a varredura necessária para que suas marcas sobrevivessem à maior crise econômica do Brasil no ano de 2008, desde a quebra da bolsa nova-iorquina, em 1929 (ABF, 2020).

Nessa abordagem, percebe-se a mensuração e mapeamento como fundamentais, a fim de caracterizar os mecanismos mais eficazes para cada tipo de negócio, bem como o perfil de cada cliente e os diferentes públicos que a franquia busca alcançar (Rimlinger, 2011).

De maneira positiva, Fillion (1997) já direcionava a temática “franquia” como um dos vinte e cinco temas com maior domínio no campo do empreendedorismo, enquanto Parellada e Palma (2012) corroboram ao afirmar que *franchising* é uma das referências de pesquisa em empreendedorismo.

Conciliando empreendedorismo, franquia e gestão, propõe-se estudar as competências gerenciais e sua relação com a aprendizagem organizacional, pois, de acordo com Man e Lau (2000; 2005), a abordagem por competências é uma maneira de se estudar características individuais e que podem ser levadas à realização de tarefas de um cargo, bem como, ao sucesso organizacional.

Leite (2009), compreende que as competências gerenciais, com base na relação destas com fenômenos como aprendizagem, desempenho e estratégia das (nas) organizações, são inerentes a gestores que aprendem constantemente, ao mesmo tempo que proporcionam ambientes de aprendizagem. Sendo assim, dentro da abordagem estratégica, as competências de gestão e/ou gerenciais visam o entendimento e, após, a fidelidade dos colaboradores, na intenção de mantê-los motivados.

Nesse contexto empresarial, Elkjaer (2001) propõe a aprendizagem social nas organizações, definindo o desenvolvimento da experiência e do conhecimento por meio de pensamentos reflexivos, de forma a complementar as críticas de tais metáforas; e fundamentando, assim, a integração entre os processos individuais, o funcionamento dos grupos e as relações sociais.

Albert Bandura, pesquisador da Teoria da Aprendizagem Social e/ou Teoria Cognitivo-Social, destaca, em seus estudos, a aprendizagem por meio da experiência, observação e imitação, bem como defende a aprendizagem social como um processo desenvolvido na interação social, em que as ações das pessoas são influenciadas por estímulos de seu ambiente social (Bandura, 1986, 2011).

Nesse sentido, Eboli (2004) afirma ser necessário as empresas desenvolverem seus colaboradores e suas competências na intenção do acréscimo de competitividade, bem como da obtenção dos melhores resultados nos negócios. Percebe-se, assim, a mudança do foco do gestor frente ao valor atribuído por conta do conhecimento, bem como pelas competências requeridas e pelo dinamismo imposto pelo sistema de franquias. O gestor passa a ser elemento fundamental do processo de trabalho e sua efetividade para as organizações.

Tal perspectiva, aliada à necessidade de compreender as competências dos gestores do universo da pesquisa, justifica a questão central do presente estudo: Como ocorre a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR, estado do Paraná? O objetivo principal foi compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados, a partir da Teoria da Aprendizagem Social. A seguir apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, os procedimentos metodológicos, análises dos resultados e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competências Empreendedoras

Diversos estudos recentes destacam a importância e o desenvolvimento das competências empreendedoras como Kruger e Steyn (2021) e López-Núñez, Rubio-Valdehita, Armuña e Pérez-Urria (2022), onde apontaram uma descrição abrangente dos conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas precisam desenvolver para uma mentalidade empresarial e sua efetividade, mas com diversos gargalos como a falta de investimentos pelas pequenas e médias empresas e a falta de políticas governamentais para o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Almeida Junior e Zampier (2017) afirmam que o comprometimento do empreendedor com seu negócio vai além de questões financeiras (Ferrás, Lenzi e Stefano, 2018), sendo que para Man e Lau (2005) o comprometimento com a empresa emerge com um senso de responsabilidade de seus colaboradores, os quais dependem disso para suprir objetivos de realização pessoal, também. Percebe-se que o nível de comprometimento dos empreendedores está proporcionalmente relacionado com a dependência em relação ao empreendimento.

Corroborando com Ferras et al (2018), pode-se afirmar que os empreendedores corporativos, ou intraempreendedores, caracterizam-se pelo potencial de inovação a partir de oportunidades detectadas dentro da organização, focando suas ações nos processos internos das organizações e estimulando o desenvolvimento de projetos inovadores voltados ao ambiente organizacional.

Recentemente, Behling e Lenzi (2019) reconhecem a importância de os empreendedores se manterem atentos e atualizados na intenção de utilizarem, de forma efetiva, as informações advindas do ambiente externo para sua tomada de decisões. Tal afirmação consiste nas características que empregam no enfrentamento do desafio de situações complexas, quando Souza e Teixeira (2013) explanam sobre as competências empreendedoras reforçarem a percepção estratégica, possibilitando a semelhança de oportunidades para a inovação, o crescimento dos negócios e o desenvolvimento de melhores capacidades, a partir dos recursos organizacionais.

Tendo as competências empreendedoras orientadas para objetivos, Chell (2013) destaca a construção das competências com a variedade de atributos relevantes para a execução de uma tarefa em particular, e essas podem ser caracterizadas por relacionarem diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos (Lizote e Verdinelli, 2014).

2.2 Competências Gerenciais

Considerado fundador do termo, o teórico Richard Boyatzis lançou seu livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, em 1982, evidenciando 21 competências, em 6 dimensões, nas quais fundamenta-se o perfil gerencial adequado (Brito, Paiva e Leone, 2012). Para Boyatzis (1982), as dimensões classificavam-se em: 1) *Metas e Gestão pela Ação*: para orientação eficiente, produtividade, diagnóstico e uso de conceitos, e preocupação com impactos; 2) *Liderança*: dimensão voltada para a autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico e conceitualização; 3) *Recursos Humanos*: remetendo ao uso de poder socializado, otimismo, gestão de grupo, autoavaliação e senso crítico; 4) *Direção dos Subordinados*: para desenvolvimento de outras pessoas, uso de poder unilateral e espontaneidade; 5) *Foco em Outros Clusters*: relacionando autocontrole, objetividade perceptual, adaptabilidade e preocupação com relacionamentos próximos; e, por fim, 6) *Conhecimento Especializado*: abrangendo a memória e o próprio conhecimento especializado (Brito et al., 2012).

Replicado em 2008 e 2009, Boyatzis propõe que uma pessoa é capaz de *fazer*, uma vez que já possui o conhecimento, como pode fazê-lo por meio de suas habilidades, e porque uma pessoa sente a necessidade de fazê-lo, ou seja, praticando suas atitudes, o que abrange motivações, valores e disposições inconscientes, entre outros (Cassol et al., 2017)

Diversos conceitos são apresentados a fim de fundamentar a teoria, como Boog (2004), quando afirma que a competência gerencial é um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial” (p.21), passando a ser entendida como a capacidade de lidar com as eventualidades das diversas situações organizacionais.

Nota-se, assim, que as competências gerenciais abrem a possibilidade de desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos profissionais que almejam se posicionar nos níveis estratégicos da organização.

De acordo com Ruas et al. (2005), as competências gerenciais têm relação com a prática do conhecimento do gestor na mobilização dos recursos, sejam tangíveis e/ou intangíveis, para a obtenção dos resultados esperados pela organização, caso contrário, considera-se as competências individuais.

Para Alves Filho et al. (2019, p. 29), a prática gerencial é imprescindível para o desenvolvimento de competências, fator que estimula o gestor a refletir acerca do “incentivo das mudanças de crenças e valores, discutindo interesses e perspectivas sociais e culturais entre os colaboradores alinhados a estratégias organizacionais para aumentar a competitividade da empresa”.

Um estudo relevante de forma integrativa foi realizado por Freitas, Montezano e Odelius (2019) que entendem que tema competências gerenciais (MC) está progressivamente adquirindo relevância acadêmica, principalmente na relação com a aprendizagem, desempenho e estratégia das organizações. Os autores destacam, nesse sentido, que os gestores caracterizados com competência são aqueles que estão em constante aprendizado, proporcionando ambientes de aprendizagem, conduzindo suas equipes a posições elevadas de desempenho, bem como buscando alinhamento estratégico na intenção de alcançar a visão institucional.

Os mesmos autores ainda relatam uma pesquisa bibliográfica sobre as competências gerenciais entre 2005 e 2015, onde foram investigados 46 artigos, além de suas referências comuns e seminais. Como resultado, concluiu-se que o Modelo de Quinn (1988) foi o mais recorrente no período, estando presente em 12 estudos.

2.3 Desenvolvimento Gerencial

As teorias administrativas advindas de Taylor, conceberam grande parte dos estudos organizacionais, como o de Fayol (1916), que apresentou o desenvolvimento gerencial relacionado às funções, em prol da formação do processo cíclico. Tal processo compreendia as seguintes ações: planejar (examinando o futuro e desenhando um plano de ação), organizar (construindo estrutura material e humana do empreendimento), comandar (mantendo a atividade do pessoal), coordenar (reunindo, unificando e harmonizando as atividades e esforços) e controlar (assegurando que as atividades fossem executadas conforme as regras e ordens previamente estabelecidas).

Mapurunga et al. (2016, p. 39), ressalta a observação de uma grande expectativa para se obter resultados satisfatórios, tanto para a organização quanto para o funcionário da área de desenvolvimento gerencial. Para os autores:

investimentos nesta área podem levar ao crescimento organizacional, por meio de uma maior visibilidade no mercado, clientes satisfeitos, retornos financeiros e consolidação da marca; e de outro lado, reconhecimento, autoestima elevada, possibilidade de iniciar ou de alavancar uma carreira rumo ao sucesso.

Sob tais óticas, expressa-se como importante a compreensão referente à evolução conceitual da função gerencial. Goulart et al. (2018), expõe a responsabilidade de harmonizar as funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas, a fim de alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com Botelho et al. (2012), o processo de desenvolvimento gerencial visa, primeiramente, a identificação dos perfis de gestão pretendidos na organização. Identificando essas características, os gestores organizacionais são impulsionados a desenvolver habilidades e competências direcionadas ao desempenho de suas funções gerenciais.

Com base nos conceitos de Mapurunga et al. (2016), podem ser encontradas diversas formas de desenvolvimento gerencial, acerca da defesa do crescimento das organizações, por meio das pessoas que nelas trabalham e que buscam demonstrar que os resultados são obtidos a partir de um planejamento.

2.4 Teoria da Aprendizagem Social

No início da década de 1940, Kurt Lewin (1978) contribuiu, de maneira significativa, para a construção da perspectiva social da aprendizagem ao afirmar que a conduta das pessoas, quando colocadas em grupo, é determinada pela dinâmica dos fatos e dos valores que se exaltam em cada situação, confirmando, assim, a observação como fonte importante do processo de aprendizagem (Mailhiot, 1977).

Na intenção de considerar o aspecto organizacional, a aprendizagem social e/ou sociocognitiva fundamenta-se em teorias habilitadas nas relações dos processos individuais, bem como no funcionamento dos grupos e das relações sociais, das quais se destaca a Teoria da Aprendizagem Social (ou Social-cognitiva de Aprendizagem), de Bandura, na conjuntura de Kurt Lewin (1978), com a Teoria de Campo, e de Giddens, com a Teoria da Estruturação. Este estudo, porém, apoia-se no processo de aprendizagem organizacional, fundamentado na premissa sociocognitiva da aprendizagem.

Com início em 1970, a Teoria da Aprendizagem Social foi inserida por Albert Bandura para explicar o comportamento humano por meio das influências das estruturas comportamentais, cognitivas e ambientais (Bandura, 1977, 1978). De acordo com o autor, a Teoria de Aprendizagem Social evidencia a aprendizagem por meio da experiência, da observação e da imitação, bem como compreende a aprendizagem como um processo desenvolvido na interação social, no qual as ações das pessoas também são influenciadas por estímulos de seu ambiente social (Bandura, Walters, 1978; Bandura, 1986, 2011).

Para Azevedo (1997), a Teoria de Aprendizagem Social considera a perspectiva comportamentalista, destacando alguns aspectos ocultos da abordagem ortodoxa comportamentalista, como a ênfase de Bandura, como com os comportamentos resultantes da experiência, observação e da imitação (Freitas e Godoi, 2008).

Trindade et al. (2018), vai além do conceito e expande o significado individualista da educação, no qual cada processo de aprendizagem é influenciado pelas interações sociais dos participantes e com o ambiente social, de maneira que soluções em comum acordo sejam alcançadas e que as circunstâncias do contexto sejam consideradas.

Por fim, a Teoria da Aprendizagem Social aborda diversos conceitos similares e, ao mesmo tempo, distintos, mas sempre em conformidade com Albert Bandura (1986, 2011) quando afirma que “a aceleração do processo de aquisição por aprendizagem observacional é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência” (p. 20). A seguir apresenta-se a metodologia do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base na abordagem construtivista, a pesquisa se apoia no processo da observação, por meio da aprendizagem social, conforme a teoria de Albert Bandura (1986), definindo-se como prioridade a expectativa de sua repercussão sobre a prática organizacional.

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, uma vez que apresenta perspectivas de diferentes concepções filosóficas (Creswell, 2010), enquadrando-se como bibliográfica por conta das circunstâncias de campo e da natureza da comunicação científica.

3.1 Unidades de Análise

O presente estudo foi realizado em seis lojas franqueadas do comércio varejista de calçados da cidade de Guarapuava-PR. A opção deste estudo motivou-se pela importância da crescente relevância, no cenário local, de franquias, bem como pelo fato das marcas possuírem renome nacional, destacando-se pela abrangência no mesmo nível. Outro fator motivador deu-se pelo fato de a pesquisadora prestar serviços na área de moda, o que, de certa forma, facilita

o acesso às informações das empresas, e, por fim, pela contribuição no meio acadêmico de um tema que, quando aliado à Teoria de Aprendizagem Social, possui pouca informação.

Nesse sentido, Castrogiovanni e Kidwell (2010) reforçam a deficiência dos estudos voltados às competências de gestão em unidades franqueadas, ao contrário da busca voltada à rede de franquias.

De acordo com a ABF, Associação Brasileira de Franquias (2020), algumas opções de empreendimentos despontam como aposta de bons negócios para os próximos anos, sendo a franquia de calçados uma delas. Em 2019, o segmento mostrou forte recuperação, comparado com 2018, numa média de avanços comparáveis ao período pré-crise econômica, de até 5,2%.

As unidades em análise neste estudo são: Arezzo, Carmen Steffens e Havaianas, como lojas de rua, e Mr. Cat, Jorge Bischoff e Clube Melissa, como lojas de shopping. A tabela 1, a seguir, apresenta a trajetória de tais franqueadas.

Tabela 1– Trajetória das franqueadas.

Franqueada	Fundação	Número de lojas		
		Nacionais	Internacionais	Guarapuava-PR
Arezzo	1972	417	8	1
Havaianas	1907	437	-	2
Carmen Steffens	1993	417	30	1
Mr Cat	1984	211	-	1
Jorge Bischoff	2003	76	1	1
Clube Melissa	1971	294	-	1

Fonte: ABF (2020).

Todas as unidades de análise adotam, no segmento de atividade, calçados e acessórios, sendo que o principal negócio são os calçados, tanto para o gênero feminino, quanto para o masculino, para as que possuem essas modalidades.

3.2 Método de Coleta de Dados

A estratégia deste estudo tem como objetivo a busca pela resposta da questão central apresentada. Para isso, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com o escopo gerencial das unidades franqueadas, a fim de fomentar o contexto do tema proposto. Essa etapa serviu para levantar as diversas manifestações do gestor, bem como de sua percepção em relação à articulação proposta pelo modelo teórico.

De acordo com Yin (2015) “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista” (p.114) sendo que, por meio dela, acontece a interação entre o entrevistado e o entrevistador, de forma a impulsionar o entrevistador na melhor interpretação dos fenômenos pesquisados (Maanen, 1979).

Após a obtenção dos dados, as entrevistas foram transcritas, evidenciando-se os aspectos principais e correlacionando-os às teorias apresentadas, que, embora possam remeter a um processo confuso, criativo, ambíguo e longo, não deixa de ser fascinante em sua essência (Marshall e Rossman, 1999).

3.3 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa consiste na resposta da pergunta e/ou problema que, em evidência, define a estrutura da pesquisa, bem como o tipo e o número de variáveis a serem estudadas, conforme demonstração do quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Protocolo de Pesquisa

Problema de pesquisa: Como ocorre a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR?			
Objetivo geral: Compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR, a partir da Teoria da Aprendizagem Social.			
Objetivos Específicos	Constructos	Variáveis de Análise	Metodologia
Identificar as competências de gestão	Competências gerenciais e individuais	Perfil dos gestores Perfil das competências gerenciais dos gestores	Qualitativa (entrevistas semiestruturadas)
Descrever as competências individuais para a gestão do negócio	Competências gerenciais e individuais	Perfil dos gestores Perfil das competências gerenciais dos gestores	Qualitativa (entrevistas semiestruturadas)
Caracterizar os fatores facilitadores e inibidores da Teoria da Aprendizagem Social no desenvolvimento das competências gerenciais	Teoria da Aprendizagem Social, de Albert Bandura	Perfil dos gestores Percepção dos empreendedores em relação aos gestores	Qualitativa (análise documental)

Fonte: A pesquisa.

3.4 Construtos de Pesquisa

a) Franquias

Para essa questão, os construtos a serem adotados para melhor compreensão do fenômeno estão relacionados à identificação dos fatores que influenciam a intenção de compra do consumidor, na percepção gerencial das franqueadas:

- Lealdade à marca – que, para Costa (2009), consiste na estrutura atitudinal, na qual o consumidor se torna leal devido ao senso cognitivo, ou seja, a cognição emerge a partir do momento em que o consumidor demonstra satisfação pelo

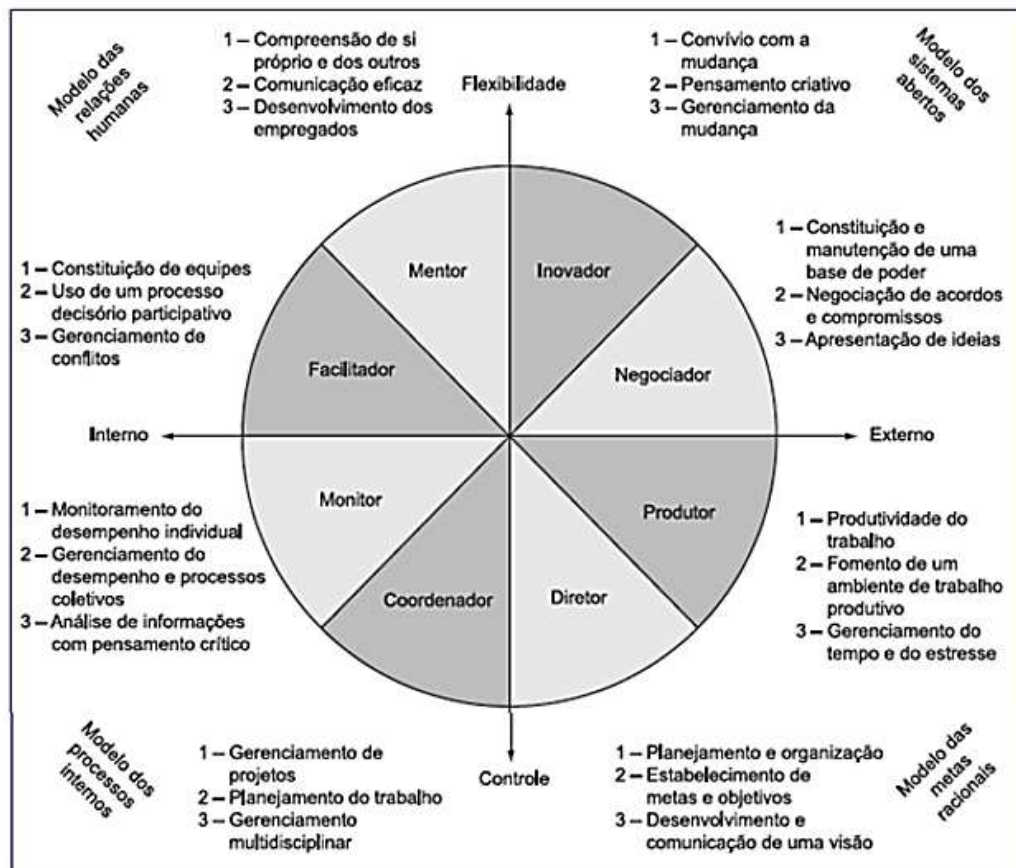
produto e/ou serviço oferecido, identificando-se afetivamente com a marca e convertendo, em ações, suas intenções.

- Qualidade percebida do produto – acerca da compreensão de uma relação entre expectativas e desempenho percebidas (Marchetti e Prado, 2011), promovendo o valor atribuído pelo cliente e a qualidade percebida na relação custo x benefício.
- Lembranças e associações à marca – na intenção da diferenciação e personalização dos produtos, Brandão (2002) afirma que as lembranças podem ser atendidas em diversas etapas, baseando-se na estratégia de negócio adotada.
- Valor da marca – tendo papel fundamental na comercialização, a marca reúne informações úteis ao mercado, além da identificação dos produtos e serviços (Romero e Yague, 2015).

b) Competências Gerenciais

Conforme Quinn et al (2003), “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada” (p.24). Para tanto, os autores propõem um modelo conceitual, permitindo focalizar as ações gerenciais em diversas direções, conforme figura 1, a seguir.

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



Fonte: Quinn et al (2003, p.14)

Nesse sentido, espera-se, no mínimo, três competências para cada papel gerencial, destacando sempre a ênfase na eficácia do líder, ao invés da organização como um todo, sendo que Quinn et al. (2003) enfatiza, acerca das competências, aos gestores, para serem

independentes dos níveis hierárquicos que esses ocupam, por mais que a autonomia e a responsabilidade dependam da localização na organização.

c) Desenvolvimento gerencial

Assim com o desenvolvimento das competências, o desenvolvimento gerencial apoia-se nas habilidades específicas e comportamentais, como: O SABER, O SABER FAZER e O SABER AGIR, na pretensão de contribuir com o processo de formação e/ou desenvolvimento, tanto das pessoas, quanto das organizações.

Para tanto, Ruas et al. (1998) remete essa conjuntura, acerca do conhecimento necessário para saber desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído, aliado às práticas de execução, para a obtenção de um bom desempenho da função, finalizando com a ação adequada, a fim de empregar os conhecimentos e habilidades.

Entende-se que o conhecimento, aliado às habilidades e atitudes de cada gestor, impulsiona a eficiência de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento das competências individuais e gerenciais.

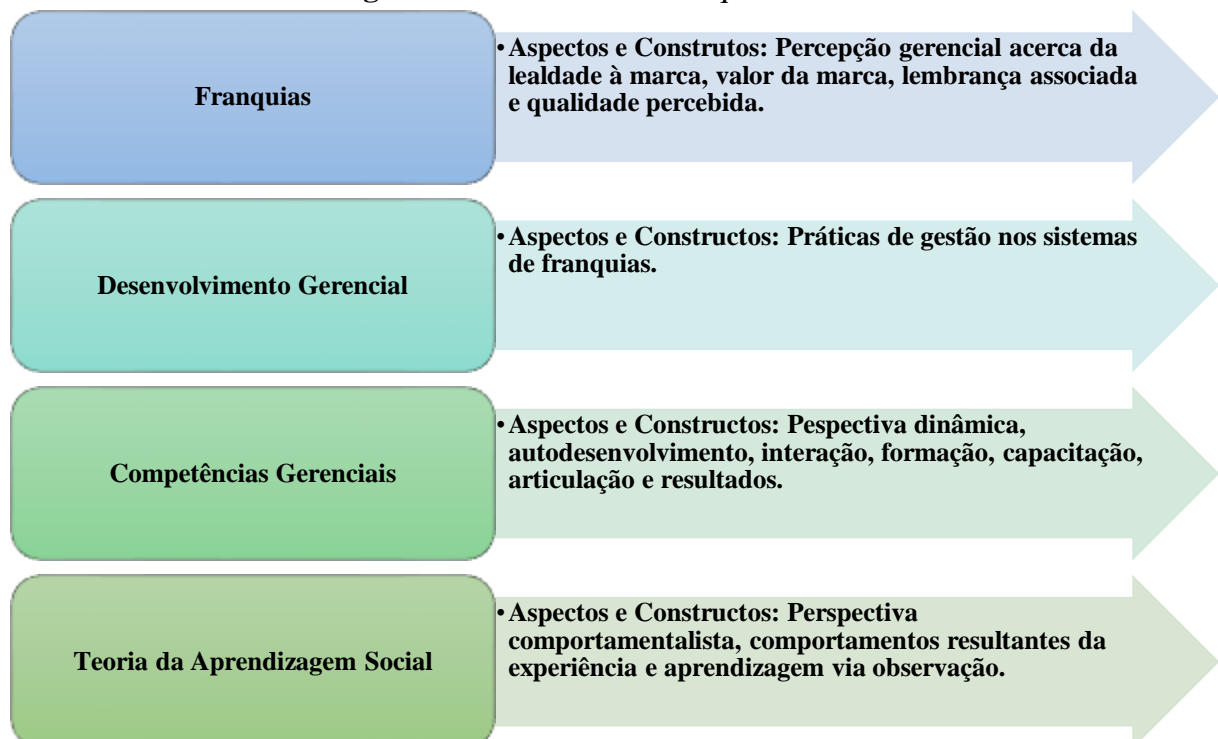
d) Teoria da Aprendizagem Social

A teoria parte da premissa de que tal aprendizagem está associada a uma teoria de aprendizagem individual, que envolve a teoria de aprendizagem como cognição individual, destacando a importância da abordagem, tanto da epistemologia, quanto da ontologia da aprendizagem (Elkjaer, 2001; 2003).

Para Bandura (1986), essa aprendizagem está relacionada à influência do ambiente social, o que é fundamental para a formação e a transformação das atitudes coletivas, determinando, então, as ações e reações individuais.

A figura 2, a seguir, apresenta os construtos de pesquisa, ilustrando a estratégia adotada.

Figura 2 – Construtos de Pesquisa



Fonte: A pesquisa.

Os construtos de pesquisa apresentados tendem a nortear os principais pontos a serem explorados, na intenção de melhor compreensão dos conceitos, bem como da teoria colocada em prática no campo organizacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme as categorias pesquisadas, é possível atenuar algumas conclusões apuradas na caracterização de E1, para a unidade franqueada entrevistada, e, sucessivamente, para E2, E3, E4, E5 e E6, a iniciar pela identificação do perfil dos gestores das unidades franqueadas, conforme demonstra a tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Identificação do Perfil dos Gestores das Unidades Franqueadas.

Caracterização	Cargo	Gênero	Idade	Formação	Tempo na Empresa
E1	Gerente	Feminino	25	Superior incompleto – Direito	72 meses
E2	Gerente	Masculino	23	Superior em curso – Enfermagem	30 meses
E3	Gerente	Feminino	40	Superior incompleto – Educação Física	4 meses
E4	Gerente	Feminino	25	2º grau completo	24 meses
E5	Gerente	Feminino	39	2º grau completo	5 meses
E6	Gerente	Feminino	32	Técnico em enfermagem	10 meses

Fonte: Diário de campo (2020).

Embora o cargo ocupado nas unidades franqueadas seja de nível gerencial, por conta da investigação proposta, percebe-se diferentes percepções acerca das funções e das competências individuais, notando-se a estratégia comercial e de *marketing* presente, de forma expressiva, na condução da aprendizagem organizacional de cada loja.

Ao comparar as respostas das franqueadas, compara-se também o tipo de gestão de cada franqueado e concebe-se a afirmação de que experiência é válida para ocupar o mesmo cargo, no mesmo segmento, e que, nem sempre, isso se aplica no caso de franquias.

Nas falas de grande parte dos entrevistados, percebeu-se a gestão aberta na intenção de envolver as pessoas nas tomadas de decisões, nas observações, nas abordagens, entre outros, promovendo a nitidez da compreensão acerca da aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, no compartilhamento do conhecimento gerencial (Observação Direta, 2020).

Nesse sentido, vale ressaltar, com relação às recompensas baseadas nos resultados esperados pela organização, através de ações frequentes, impulsionando a gestão por competências no âmbito coletivo, ao invés da individual.

É importante destacar a relevância do franqueado estar a frente da gestão, direcionando as pessoas e as práticas organizacionais, sejam essas formais e/ou informais, de maneira a desenvolver as competências individuais, o que foi confirmado em alguns trechos de entrevistas dos gerentes, no que se refere à resiliência e à persistência em se manterem nos cargos e nas franqueadas (Diário de Pesquisa, 2020).

No quesito formação acadêmica, exceto E2, que possui a graduação em andamento, verificou-se que os demais entrevistados apenas iniciaram, sendo que E4 e E5 concluíram o ensino médio, mas não optaram por dar continuidade aos estudos. A partir do estímulo advindo do desenvolvimento interno de programas e processos da franquia, entretanto, notou-se a

carência do conhecimento de cunho tático, estratégico e operacional para a eficiência e a eficácia na condução de toda a gestão (Diário de Pesquisa, 2020).

4.1 Identificação do Perfil de Competência Gerencial dos Gestores das Unidades Franqueadas – Categoria: Franquias

Ao abordar questões acerca das principais características, como fatores críticos para os resultados de uma unidade franqueada, percebe-se, de modo geral, a inconsistência da importância, bem como da necessidade de conhecer as lacunas que norteiam os propósitos do empreendedor. Entretanto, em suas particularidades, as entrevistadas demonstram que canalizam os esforços sob as perspectivas da franquia em prol de *market share* e *cash flow*, com excelência no atendimento prestado, a fim de obter resultados superiores.

De acordo com o Relatório da Empresa (2020), para o conhecimento de cunho estratégico sobre o mercado no qual a franqueada está inserida, embora cada entrevistada registrasse sua identidade e particularidade, a paixão pela marca e o impulsionamento da franquia na gestão se destacou, de forma geral, conforme as características que a própria franquia utiliza para a padronização, em todas as suas unidades, mesmo que a cultura da região conduza ao atendimento e à negociação de forma específica, facilitando ao cliente sua compra e permitindo quebrar paradigmas previamente estabelecidos.

Nesse sentido, Bitencourt (2001) construindo a tensão criativa de uma empresa pesquisada, ressalta o “incentivo a reflexão em ação e busca de soluções mais refletidas e significativas, como desenvolver o cérebro e o coração” (p.178).

4.2 Oportunidades e Dificuldades para Desenvolver Competências Gerenciais – Categoria: Desenvolvimento Gerencial

Na perspectiva das unidades franqueadas, os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências gerenciais estão integrados ao alinhamento da equipe, acreditando-se que, uma vez que o cliente se sente satisfeito com o atendimento gerencial, da mesma forma ficará satisfeito com o atendimento igual ou melhor dos demais membros da equipe, ressaltando-se que: “a gente só consegue fazer com que o cliente goste da loja quando a gente também gosta, então eu acho que isso vem de cargos e cargos, se lá em cima está bem então os cargos abaixo vão ficando melhores ainda, vão se entrosando ainda mais para chegar no ambiente de frente de loja” (E2).

Tal contexto, sob a ótica de Ruas et al. (1998), concebe o desenvolvimento com qualidade para qualquer que seja a tarefa proposta, desde que o conhecimento esteja atribuído à complexidade de assuntos relacionados à gestão de competências. Em outras palavras, ao remeter o SABER ao conhecimento, cria-se a tendência de implicação aos questionamentos e esforços voltados aos resultados esperados por conta da aprendizagem organizacional.

Para Freitas, Montezano e Odelius (2019) o tema Competências Gerenciais e Empreendedoras é cada vez mais trabalhado no âmbito organizacional e têm ganhado importância, sobretudo, por sua relação com aspectos como aprendizagem, desenvolvimento, desempenho e estratégia das (nas) empresas. Os gestores considerados “competentes” são os que: (i) aprendem constantemente e proporcionam ambientes de aprendizagem; (ii) conduzem seus funcionários e organizações a um patamar mais elevado de desempenho; e (iii) buscam alinhamento estratégico a fim de alcançar a visão organizacional.

4.3 Percepção Gerencial para o Desenvolvimento de sua Competência – Categoria: Competências Gerenciais

Tal categoria concebeu o relacionamento das competências gerenciais com o desenvolvimento do clássico CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes; por meio da condução do negócio, conforme as opiniões acerca do comportamento das pessoas dentro das organizações, como a afirmação de E1: “você ser vai muito do que você é né?! Só que eu acho assim, buscar coisas novas e ideias novas é muito importante (...) Eu acho assim, igual eu comentei para você, hoje em dia o que está acontecendo, o povo está trabalhando, mas parece que não querem nada com nada, to indo porque eu não tinha outra coisa, sabe como? Não sei o que vou cursar, não sei nada e acabei caindo ali”. Essa explanação demonstra a visão do gerente sobre a dedicação ou não do subordinado, até a cobrança por falta de objetivos e/ou postura, de acordo com sua função.

Para E2: “aqui dentro a gente conversa muito (...) Como eu sou a parte do treinamento deles, eu sempre falo que eles precisam ver a loja como a segunda família deles, então o que eles tiverem de problemas, eles precisam vir falar pra gente, porque as vezes a pessoa não tá tão bem e não consegue desenvolver um atendimento bom, e se a pessoa não consegue desenvolver, isso vai prejudicar no caixa, na gestão, vai prejudicar em tudo; Então a gente precisa saber como que tá (...)”; confirmando que, na percepção gerencial, o atendente não é só mais um, mas é o diferencial que eles precisam dispor para a obtenção dos resultados esperados.

Deprá, Pereira e Marchi (2018) discorre sobre as competências gerenciais em relação à mobilização de diversos recursos, como habilidade e saber, entre outros, permitindo aos gestores enfrentar situações decorrentes da gestão organizacional, com eficácia, colocando em prática a afirmação de que competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação para resultados organizacionais.

4.4 Aprendizagem Cognitiva Social – Categoria: Teoria da Aprendizagem Social

Na busca incessante do desenvolvimento e da capacidade de aprendizado contínuo, a aprendizagem cognitiva social tende a ser uma alternativa diante das diversas perspectivas organizacionais, no contexto de características sociais, econômicas e culturais em que estão inseridas. Nessa categoria, as unidades franqueadas entrevistadas tiveram cinco questionamentos, iniciando com a opinião sobre prática de aprendizagem organizacional e seu processo, conforme demonstração no quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Processo da Prática de Aprendizagem Organizacional

Unidade Franqueada	Na sua opinião, a empresa utiliza alguma prática de Aprendizagem Organizacional?	É um processo formal ou informal?
E1	“Eles estão informatizando um novo sistema para abranger todas as unidades nacionais, sejam clientes ou funcionários”	“Formal, através de <i>network</i> porque a marca é muito inovadora e permite que as coisas aconteçam”
E2	“Através dos nossos cafés da manhã onde a gente senta e conversa e expõe tudo num processo educativo e bom porque as pessoas se identificam da melhor forma (...)”	“Tanto formal, quanto informal, a gente tem reunião de três em três meses juntando as duas lojas e direcionando as coordenadas”

E3	“Então, é agora a gente vai ter uma pessoa que vai passar três meses com a gente dando treinamento, pra estar inovando mesmo, sabe”	“Isso daí é um treinamento da franqueada, iniciativa da empresa pra atender as necessidades colocadas”
E4	“Sim, tem toda uma estrutura”	“Isso a gente tem”
E5	“A gente tem, toda vez que vem a supervisora, eles auxiliam, eles dão cursos desde a construção de um sapato, eles ensinam tudo (...)”	“É aquela coisa bem descontraída, bem tranquila, as vezes aqui na loja eles mostram como foi feito, então eles dão muita assistência quanto a isso, sim (...)”
E6	“A gente tem os treinamentos, tem os formais e os informais, tem os dois lados”	“A gente trabalha muito em cima da própria franquia, os EADs onde todos tem que concluir, os acessos da plataforma também, todos tem seu usuário e senha (...)”

Fonte: A pesquisa.

Embora as franquias apresentem a todas suas unidades franqueadas um modelo de “negócio pronto”, isentando os franqueadores das etapas iniciais do empreendimento, o quadro expõe acerca do processo da prática de aprendizagem organizacional, evidenciando a prática de aprendizagem formal e também informal existentes no desenvolvimento das competências dos gestores investigados.

Tais expectativas corroboram com o conceito principal de Bandura (1977), ao afirmar que a aprendizagem está basicamente centrada no comportamento, envolvendo a aprendizagem básica para a aquisição de habilidades sociais é a observacional, com a tendência de emitir posições semelhantes em situações distintas.

Para Freitas, Montezano e Odellius (2019) a aprendizagem com as experiências empresariais podem conferir maior gama de efetividade na atuação dos gestores; melhores informações e experiências para a tomada de decisão; e maior criatividade e iniciativa diante de contextos diversos da sua atuação profissional.

No estudo de Almeida e Souza-Silva (2015) realizado em uma multinacional do setor petroquímico observou-se que à aprendizagem organizacional e a formação dos gestores acontece, predominantemente, mediante um processo informal de aprendizagem. O desenvolvimento de competências ocorre a partir de relações informais com os outros funcionários, liderados e superiores, que compartilham conhecimentos e aprendem conjuntamente com as próprias experiências, erros e acertos no cotidiano das atividades profissionais que vai de encontro com alguns dos resultados da formação informal dos gestores investigados nesse estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal estudo manteve a ideia central da investigação das competências gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados de Guarapuava-PR, objetivando compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nessas unidades, a partir da teoria da aprendizagem social.

Dessa forma, entende-se que o objetivo foi atingido, pois foram realizadas entrevistas, observação direta, diário de campo e análises de documentos, onde as singularidades de cada unidade franqueada investigada compartilham as práticas formais e informais para sua efetividade uma vez que o padrão estabelecido pelas franquias nem sempre atende a cultura local, promovendo, assim, ações paralelas ao desempenho gerencial, nas quais acontece a

manifestação das competências individuais integradas ao aprendizado organizacional. Conforme afirma Bitencourt (2001), as tendências nas empresas, ao buscarem um perfil ambicioso e genérico, remete, na prática, à tendência da composição das competências, envolvendo um conjunto de competências individuais complementares através de áreas e de perfis, de acordo com cada gestor.

Importante ressaltar, o apoio da franquia ao franqueador, no sentido de estruturar a unidade franqueada e positivar a marca, atitude que, de forma unânime, demonstrou a efetividade e eficiência na rotina organizacional, em que a maioria dos gestores afirmaram não possuir domínio e conhecimento estratégico, anteriormente, mesmo que ocupando posições gerenciais no mesmo segmento, abrangendo as competências individuais que podem ser impulsionadas e/ou concebidas a partir de estímulos acerca do desenvolvimento gerencial. Nesse sentido, vale destacar, também, que todos os gerentes entrevistados suscitaram a defesa de seus cargos, afirmando não imaginar, no momento, outras funções e/ou organizações diferentes das atuais.

Observou-se que a aprendizagem coletiva em todas as unidades franqueadas investigadas depende da aprendizagem individual, envolvendo um facilitador da organização, caracterizado, nesta pesquisa, como o gerente da franqueada. Entretanto, para que aconteça esse elo, o gerente também precisa aprender e, nesta questão, a própria franquia se apresenta como impulsionadora, na execução da função dos gestores, desencadeando as competências individuais no próprio ambiente de trabalho, através de uma relação estabelecida com base no próprio desenvolvimento de competências gerenciais.

Paralelamente a isso, a aprendizagem, seja individual e/ou coletiva, não precisa, necessariamente, estar sistematizada, uma vez que as próprias práticas informais, como já colocado, direcionam as competências, seja do gestor e/ou da equipe, ao êxito dos resultados esperados em cada ação e/ou meta preestabelecida.

Como implicações e contribuições entende-se, que a manifestação das competências individuais ocorre a partir do equilíbrio dos construtos apresentados que, integrados à gestão participativa de cada franquia, na intenção de manter a qualidade em todas suas unidades franqueadas, permite ao cliente uma ampla aproximação com seu estilo próprio, destacando a relevância da aprendizagem, por meio de estímulos, por parte dos empreendedores aos seus gestores, permitindo a nitidez das competências identificadas como confiança e flexibilidade, criatividade, resiliência, comunicação e reconhecimento, num ambiente estratégico e assertivo, principalmente no reconhecimento do trabalho e do esforço de todos os envolvidos.

Para as unidades franqueadas entrevistadas, sugere-se que o processo de aprendizagem organizacional seja estimulado e explorado em suas inúmeras possibilidades, seja por meio de treinamentos periódicos, de estímulos para ingresso em graduações e/ou especializações, visto que o ensino em suas diversas manifestações tende a formar profissionais competentes e aptos para executar suas funções, representando a base estratégica da organização, na intenção do desenvolvimento das competências individuais para a função do cargo gerencial com eficiência e, conseqüentemente, a singularidade da vantagem competitiva, fator determinante na sistematização do conhecimento e da gestão sólida.

Por fim, a pesquisa apresenta limitações pelo número de unidades franqueadas investigadas e tem por pretensão o debate do tema de pesquisa e a possibilidade da realização de novas investigações em outros contextos, visando a inumerabilidade de âmbitos a serem explorados com a relação entre aprendizagem e competências gerenciais, nos seus diversos segmentos, uma vez que as distintas realidades organizacionais apresentam suas identidades, em qualquer que seja a área proposta.

REFERÊNCIAS

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Consultado em 2 de janeiro de 2020. Disponível em www.portaldofranchising.com.br.

ALMEIDA, N. C. P.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **REGE - Revista de Gestão**, v. 22, n.3, 2015, 381-402. <https://doi.org/10.5700/rege568>

ALMEIDA, J. L.; ZAMPIER, M. A. (2017) Competências Empreendedoras: Um estudo com franqueados do setor gastronômico na mesorregião Centro-Sul do Paraná. **Anais... Enanpad**. Consultado em 1 de maio de 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=23855

ALVES FILHO, L. C.; SILVA, A. B.; MUZZIO, H. (2019) Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 24-42.

BANDURA, A. (1977) Self efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, ed. 84, p. 191-225.

BANDURA, A.; WALTERS, R. H. (1978) **Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad**. Madrid: Alianza.

BANDURA, A. (1986) **Social Foundations of thought and action: A social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

BANDURA, A. (2011) But what about that gigantic elephant in the room? In R. Arkin (Ed.), **Most unappreciated: 50 prominent social psychologists talk about hidden gems** (pp. 51-59). **Oxford: Oxford University Press**.

BEHLING, G.; LENZI, F. C. (2019) Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: Um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 255-272.

BOOG, G. G. (2004) **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro**. São Paulo: Nova Cultural.

BOTELHO, L. L. R. (2012) Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento. 260 f. **Tese** (Tese em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. London: Wiley, 1982.

BRANDÃO, D. Q. B. (2002) Diversidade e Potencial de Flexibilidade de Arranjos Espaciais de Apartamentos: uma Análise do Produto Imobiliário no Brasil. 2002. 443 f. **Tese** (Doutorado

em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. (2012) Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216.

CASSOL, A.; RUAS, R. L.; RAMOS, F. M.; MARQUE, D. A.; ZANINI, C. (2017) Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 3, p. 15-32.

CASTROGIOVANNI, G. J.; KIDWELL, R. E. (2010) Human resource management practices Affecting unit managers in franchise networks. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 49, n. 2, p. 225-239.

CHELL, E. (2013) Review of skill and the entrepreneurial process. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 19, n. 1, p. 6-31.

COSTA, M. I. dos S. F. (2009) Valor da marca no fitness: estudo da imagem e das associações à marca na lealdade. 2009. 94 f. **Dissertação** (Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa – PT.

DEPRÁ, V. M.; PEREIRA, D. G.; MARCHI, A. A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 22-36, 2018.

DUTRA, J. S. (2010) **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (2001). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 100-115.

ELKJAER, B. (2003) Organizational learning: the ‘third way’. **Management Learning**.

FAYOL, H. (1916) **Administração industrial e geral**. 1. ed. São Paulo: Atlas.

FILION, L. J. From Entrepreneurship to Entreprenology. **42nd ICSB World Conference** held in San Francisco, California, USA, 1997.

FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS, F. (2018) Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Vol. 7, n.4. e-ISSN: 2316-2058. Consultado em 1 de maio de 2019. Disponível em: <http://doi:%2010.14211/regepe.v7i2.593>.

FREITAS, S. F.; GODOI, C. K. (2008) A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio-cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4, p. 40-55.

FREITAS, P. F. P.; MONTEZANO, L.; ODELIUS, C. C. (2019) A Influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 1-25.

GOULART, A. M. M.; LEAL, R. S.; MELO, M. C. O. L. (2018) Passado e Presente do Conceito da Função Gerencial: Uma Análise Geracional com Mulheres Gerentes. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 205-224.

KRUGER, S.; STEYN, A. A. A conceptual model of entrepreneurial competencies needed to utilize technologies of Industry 4.0. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**. 2021, Vol. 22(1) 56–67.

LEITE, M. (2009) Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. **Anais...** São Paulo: EnANPAD.

LEWIN, K. (1978) **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M.A. (2014) Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1.

LÓPEZ-NÚÑEZ, M.I.; RUBIO-VALDEHITA, S.; ARMUÑA, C.; PÉREZ-URRIA, E. EntreComp Questionnaire: A Self-Assessment Tool for Entrepreneurship Competencies. **Sustainability**. 2022, 14, 2983. <https://doi.org/10.3390/su14052983>

MAILHIOT, G. B. (1977) **Dinâmica e gênese dos grupos**. 4ª ed. São Paulo: Livraria duas cidades.

MAN, T. W. Y.; LAU T.; CHAN, K. F. (2000) The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**. Vol. 17, ed. 2, pp. 123-142, 2000. Consultado em 1 de maio de 2019. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S08839-2600000586>

MAN, T. W. Y; LAU, T. (2005) Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3.

MAPURUNGA, R. M. R. S.; FIGUEIREDO, M. D.; MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N. Programa de desenvolvimento gerencial: estudo de caso na secretaria da fazenda. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 37-55, 2016.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. (2001) Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 4, p. 56-67.

MARSHALL, C.; GRETCHEN B. R. (1999) **Designing qualitative research**. 3 ed. London: Sage Publications.

MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. (2015) Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 39, 2015. **Anais...** Belo Horizonte: EnANPAD.

PARELLADA, F. S.; PALMA, Y. (2012) Mapping the Intellectual Structure of Entrepreneurship research: revisiting the invisible college. **RBGN**, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 41-58, jan./mar.

QUINN, R. E., FAERMAN S. R., THOMPSON, M. P., MCGRATH, M. (2003) **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3a ed., C. A. Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.

RIMLINGER, C. (2011) **Push and pull marketing strategies: using them to your advantage**. Franchising World.

ROMERO, J.; YAGUE, M. J. (2015) Relating brand equity and customer equity An exploratory study. **International journal of Market Research**, v. 57, n. 4, p. 631-651.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (2005) **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman.

SARSUR, A.; FISCHER, A.L.; AMORIM, W.A.C. (2008) Gestão por competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências – conceitos, métodos e experiências**. Atlas. São Paulo.

SOUZA, M. A. M.; TEIXEIRA, R. M. (2013) Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 3-31.

TEIXEIRA, L.; SILVA, J.; LIMA, H. (2011) Administração no sistema prisional – um estudo das competências gerenciais. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 55-67.

TRINDADE, N. R.; MARQUES, C. S.; PIVETA, M. N.; FAVARIN, R. R.; TELOCKEN, S. G.; TREVISAN, M. (2018) Educação para Sustentabilidade e Teorias de Aprendizagem: Um Estudo Bibliométrico dos Últimos 10 Anos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. Especial, p. 402-420.

YIN, R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.