

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**  
**LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA**

**ARACELIS CRISTIANE DE AVELAR**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS**  
**GERENCIAIS NAS UNIDADES FRANQUEADAS DO SETOR DE**  
**CALÇADOS**

**GUARAPUAVA**

**2020**

**ARACELIS CRISTIANE DE AVELAR**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS  
GERENCIAIS NAS UNIDADES FRANQUEADAS DO SETOR DE  
CALÇADOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGADM, Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia; da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO.

ORIENTADOR Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano.

**GUARAPUAVA**

**2020**

Aos meus amados filhos, Gabriela e Bernardo de Avelar, pelo amor, apoio, incentivo, preocupação e paciência que sempre me dedicaram.

Aos meus amados filhos, Gabriela e Bernardo de Avelar, pelo amor, apoio, incentivo, preocupação e paciência que sempre me dedicaram.

## AGRADECIMENTOS

Para uns, trata-se apenas de um título, para outros, é a conquista de um mestrado, e, embora pareça um processo solitário, por exigir muita dedicação, reflexão e flexibilidade pessoais, minha experiência foi singular e registrada por pessoas especiais, sem as quais isso tudo não teria significância.

Talvez esse tenha sido o maior desafio por mim já vivido e, por isso, agradeço a todos que contribuíram, de alguma forma, para a conclusão deste trabalho.

A Deus, que está acima de todas as coisas e que tem me sustentado com força, saúde e motivação para prosseguir nas conquistas da vida.

A minha mãe, por ter me gerado e por ter me apoiado, mesmo sem saber a razão da ausência e das renúncias.

A minha comadre Angela Ida, por ter abdicado de suas noites, doando-se aos cuidados dos meus filhos, para que eu pudesse estar presente nas aulas.

Ao meu companheiro, Prof. Dr. Raniere Vidal, por ser o grande incentivador deste trabalho e por tantos outros momentos compartilhados.

Ao meu pai, Acir Cristóvão de Avelar, *in memoriam*, por estar sempre ao meu lado em minhas maiores conquistas.

Ao meu segundo pai, João Valdinei, pelo incentivo e apoio nessa conquista.

Ao Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano, meu orientador, amigo e incentivador, pela competência e profissionalismo exemplares na dedicação ao trabalho de orientação e docência, nos quais compartilhou comigo significantes conhecimentos, com sua humildade e encantamento ao ensinar.

A Prof. Dr. Juliane Angnes, pela contribuição inicial neste trabalho e por todo o ensinamento transmitido.

Aos professores do mestrado pela colaboração, confiança e todos os ensinamentos.

Ao Prof. Dr. Marcos Roberto Khul, pelo incentivo, acompanhamento e dedicação demonstrada na Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste.

Ao professor do PPGA e PMGPP da UNIVALI, Dr. Fernando Cesar Lenzi, membro externo da banca de qualificação, que norteou prontamente com questionamentos direcionados, permitindo melhor compreensão dos resultados apresentados.

À professora associada, da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, que se tornou amiga, Dr. Andrea Leite Rodrigues, editora-chefe do periódico Cadernos

de Gestão Pública e Cidadania e membro do Comitê editorial da RAE Publicações, que contribuiu de forma eficaz, eficiente e, principalmente, efetiva na condução final deste trabalho. Aos gestores dos franqueados do setor de calçados de Guarapuava-PR, pela disponibilidade e confiança ao compartilharem suas experiências, despertando, ainda mais, meu entusiasmo como pesquisadora.

Aos meus alunos, pelos momentos de distração e de alegria. É um privilégio estar com vocês. Aos meus colegas das turmas, especiais ou regulares, da Linha de Pesquisa de Estratégia e de Inovação, pelas leituras, correções e companheirismo, tanto físico quanto psicológico.

A todos!

Confesso que, ao concluir esta etapa, já sinto saudades... Momentos especiais, seja de tensão e/ou de gratidão marcaram essa trajetória e, de alguma forma, registra-se isso tudo neste trabalho.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

## RESUMO

A ascensão do ambiente corporativo concebe 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. No caso das franquias, não é diferente, houve um aumento quantitativo de unidades franqueadas no setor de calçados na cidade de Guarapuava, centro-sul do Paraná, decorrente da implantação do primeiro shopping varejista na região, norteador a relevância deste estudo. 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? A natureza da pesquisa é descritiva, de cunho qualitativo, por meio de estudo de caso, com o objetivo de 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. Empregou-se a coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas, aplicadas no ambiente natural de atuação dos seis gerentes pesquisados, bem como do levantamento da pesquisa bibliográfica, que fez parte da composição do referencial teórico apresentado. Para os dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conferindo, nos resultados, a importância do desenvolvimento das competências gerenciais, a partir da aprendizagem organizacional, por meio de práticas formais e/ou informais presentes na rotina de cada franqueado, abordando reflexões acerca da observação, interação e autodesenvolvimento. Dessa forma, conclui-se que a manifestação das competências individuais ocorre a partir do equilíbrio dos construtos apresentados que, integrados à gestão participativa de cada franquia, mantém a qualidade em todas as suas unidades franqueadas. Finalmente, o destaque fica por conta da relevância da aprendizagem por meio de estímulos, por parte dos empreendedores, aos seus gestores, permitindo a nitidez das competências identificadas, como a confiança e a flexibilidade, a criatividade, a resiliência, a comunicação e o reconhecimento num ambiente estratégico e assertivo, principalmente no reconhecimento do trabalho e do esforço de todos os envolvidos.

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

## ABSTRACT

The environment corporate progress is based on a constant innovation and evolution. Therefore, organizational learning has been a central focus of individual competences to be developed by the managers in organizations. It is not different in the case of franchising. There was a quantitative increase in footwear franchising units in Guarapuava, city of southern center of Paraná, especially due the implementation of the first mall in the region, guiding the importance of this study. This perspective and the need to understand the skills of manager's leads to the central question of the present study: how do the individual skills are demonstrated and developed by the managers who work in the franchising footwear sector of Guarapuava? This research has an descriptive and qualitative character by using a case study, whit the objective of understanding the manifestation of individual competences to be developed for the performance of the function of managers who work in franchising in the footwear sector in the Guarapuava-PR, based on the Theory of Social Learning. Data collection was carried out through semi-structured interviews applied to six managers in situ, as well by using the available literature. The content analysis technique was used to treat the data and it was possible verify the importance of the competence's development by the managers through organizational learning, either through formal or informal practices used by each franchising. Reflections about observation, interaction and self-development were considered. It was observed the manifestation of individual competences occurs from the balance of the constructs presented that, integrated with the participative management of each franchising and the intention of keeping quality on all its franchised units. Finally, the learning through incentives from the entrepreneurs and their managers is a highlight, since allow to identified the important skills, such as, trust, flexibility, creativity, resilience, communication and recognition in a strategic and assertive, mainly by the work and effort of all organization.

**Keywords:** Organizational Learning, Management Skills, Individual Skills, Franchise Units, Organizational Strategies.

## RESUMEN

El entorno del progreso corporativo se basa en una constante innovación y evolución. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional ha sido un foco central de las competencias individuales que deben desarrollar los gerentes en las organizaciones. No es diferente en el caso de las franquicias. Hubo un aumento cuantitativo en las unidades de franquicias de calzado en Guarapuava, ciudad de centro sur de Paraná, especialmente debido a la implementación del primer centro comercial en la región, lo que explica la importancia de este estudio. Esta perspectiva, combinada con la necesidad de comprender las habilidades de los gerentes en el universo de investigación, justifica la pregunta central del presente estudio: ¿Cómo se produce la manifestación de las habilidades individuales para el desempeño de la función de los gerentes que trabajan en franquicias en el sector del calzado de la ciudad de Guarapuava-PR? La naturaleza de la investigación es descriptiva, de naturaleza cualitativa, a través de un estudio de caso, con el objetivo de comprender la manifestación de las habilidades individuales que se desarrollarán para el desempeño de la función de los gerentes que trabajan en los franquiciados del sector del calzado de la ciudad de Guarapuava. -PR, de la teoría del aprendizaje social. La recolección de datos se utilizó a partir de entrevistas semiestructuradas, aplicadas en el entorno natural de los seis gerentes encuestados, así como la encuesta de investigación bibliográfica, que fue parte de la composición del marco teórico presentado. Para los datos recopilados, se utilizó la técnica de análisis de contenido, que confiere, en los resultados, la importancia del desarrollo de competencias gerenciales, basadas en el aprendizaje organizacional, a través de prácticas formales y / o informales presentes en la rutina de cada franquiciado. abordando reflexiones sobre observación, interacción y autodesarrollo. Así, se concluye que la manifestación de las competencias individuales se produce a partir del equilibrio de los constructos presentados que, integrados a la gestión participativa de cada franquicia, mantienen la calidad en todas sus unidades franquiciadas. Finalmente, lo más destacado se debe a la relevancia del aprendizaje a través de incentivos, por parte de los empresarios, para sus gerentes, lo que permite la agudeza de las competencias identificadas, como la confianza y la flexibilidad, la creatividad, la resiliencia, la comunicación y el reconocimiento. en un entorno estratégico y asertivo, principalmente en reconocimiento del trabajo y esfuerzo de todos los involucrados

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional; Habilidades directivas; Habilidades individuales; Unidades franquiciadas; Estrategias organizacionales.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Cinquenta maiores marcas de franquias no Brasil – Setor calçadista.....	24
<b>Quadro 2.</b> Diferenças entre <i>Franchising</i> e Licenciamento.....	25
<b>Quadro 3.</b> Definição das competências empreendedoras.....	28
<b>Quadro 4.</b> Percepções de diferentes autores acerca das competências gerenciais...	33
<b>Quadro 5.</b> Diferenças entre desenvolvimento gerencial e educação gerencial.....	36
<b>Quadro 6.</b> Formas de aprendizagem dos indivíduos no local de trabalho.....	40
<b>Quadro 7.</b> Análise comparativa das perspectivas de aprendizagem.....	41
<b>Quadro 8.</b> Características que acompanham as pesquisas qualitativas.....	45
<b>Quadro 9.</b> Componentes de pesquisa e de estudo de caso.....	46
<b>Quadro 10.</b> Protocolo de pesquisa.....	51
<b>Quadro 11.</b> Síntese da metodologia.....	58
<b>Quadro 12.</b> Habilidade pessoal como competência gerencial.....	69
<b>Quadro 13.</b> Autodesenvolvimento individual e equipe.....	71
<b>Quadro 14.</b> Processo da prática de aprendizagem organizacional.....	72
<b>Quadro 15.</b> Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências...	73
<b>Quadro 16.</b> Competências gerenciais como um processo de aprendizagem individual.....	74
<b>Quadro 17.</b> Principais evidências da teoria relacionada com a prática das unidades franqueadas entrevistadas .....	75
<b>Quadro 18.</b> Fatores Facilitadores e Inibidores da teoria da aprendizagem social para o desenvolvimento das competências gerenciais .....	82

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estrutura do trabalho.....	22
<b>Figura 2.</b> Pesquisa Trimestral de Desempenho do <i>Franchising</i> .....	23
<b>Figura 3.</b> As 21 competências de Boyatzis (1982) .....	31
<b>Figura 4.</b> Condução do atual estudo de caso.....	50
<b>Figura 5.</b> Características dos quatro modelos gerenciais.....	52
<b>Figura 6.</b> Os papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave	54
<b>Figura 7.</b> As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.....	55
<b>Figura 8.</b> Construtos de pesquisa.....	57
<b>Figura 9.</b> Modelo teórico.....	58

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Trajetória das franqueadas.....	48
<b>Tabela 2.</b> Identificação do Perfil dos Gestores das Unidades Franqueadas.....	60

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	19
1.1.1 Objetivo Geral.....	19
1.1.2 Objetivos Específicos.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	19
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 FRANQUIAS.....	23
2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	26
2.2.1 Competências Empreendedoras.....	27
2.2.2 Competências Gerenciais.....	30
2.3 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	34
2.4 TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL.....	38
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	44
3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA.....	44
3.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO.....	47
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E MODELO TEÓRICO.....	48
3.4 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	49
3.5 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	50
3.6 CONSTRUTOS DE PESQUISA.....	51
3.6.1 Franquias.....	51
3.6.2 Competências Gerenciais.....	52
3.6.3 Desenvolvimento Gerencial.....	56
3.6.4 Teoria da Aprendizagem Social.....	56
3.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA.....	58
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	60
4.1 Apresentação dos Resultados.....	60
4.1.1 Identificação do Perfil de Competências Gerencial dos Gestores das Unidades Franqueadas – Categoria: Franquias.....	61
4.1.2 Oportunidades e Dificuldades para Desenvolver Competências Gerenciais – Categoria: Desenvolvimento Gerencial.....	62

4.1.3 Percepção Gerencial para o Desenvolvimento de sua Competência – Categoria: Competências Gerenciais.....	64
4.1.4 Aprendizagem Cognitiva Social – Categoria: Teoria da Aprendizagem Social.....	72
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B – Diário de Campo.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C – TCLE.....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do composto de oportunidades, oscilações e mudanças que marcam o crescente cenário organizacional, percebe-se as adaptações das organizações, 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 et al (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 às suas realizações e àquilo que proveem, produzem ou entregam (DUTRA, 2008).

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 JÚNIOR, 2015).

Para as consequências de tal metamorfose, Teixeira, Lima e Silva (2011) justificam as competências gerenciais como a introdução das tensões institucionais, ao remeterem às 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).

Nesse sentido, Cohen e Silva (2000) concebem o termo franquia remetendo a uma estratégia de diferenciação, a qual advém da distribuição de valores de produtos e serviços, apresentando algumas vantagens em mercados competitivos.

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 (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.

Partindo dessa premissa, Fleury e Fleury (2001, p.21), remete à competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Corroborando, Dutra (2010) associa as competências ao conceito de entrega, ou seja, à avaliação da capacidade de entrega do indivíduo/gestor, entendendo-se por entrega os resultados, as ações, as realizações e a forma de atuação do sujeito dentro das organizações.

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 sentido, em seu estudo sobre Competências de Gestão numa Unidade Franqueada, ao abordar a necessidade de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores, Higa expõe as duas principais características de um empreendedor, destacando a busca de oportunidades para seus negócios, bem como a definição das estratégias do negócio, “evidenciando uma razão para que o sistema de franquias seja uma extensão natural de estudos para os pesquisadores da área do conhecimento de empreendedorismo” (HIGA, 2017 p.27)

A conjuntura de habilidades e competências necessárias para assumir a gestão de uma unidade empreendedora depende da aquisição de conhecimento e da participação, sendo que, segundo Elkjaer (2004), a aquisição de conhecimento acontece no âmbito cognitivo, para,

consequentemente, ser formalizada em rotinas administrativas, enquanto que na participação, a ênfase está nos processos coletivos, ao invés do nível individual.

Segundo Campos e Lima (2019, p.41), o comportamento empreendedor influencia o desenvolvimento das competências empreendedoras. Para Man, Lau e Chan (2002), por sua vez, esses comportamentos tendem a desenvolver diferentes tipos de competências empreendedoras, como formar redes de relações, identificar oportunidades e administrar eficientemente a empresa.

Sendo assim, paralelamente às dimensões de estrutura e tecnologia, a competência ganha importância na medida que as pessoas precisam saber lidar com tal ambiente de mudanças (SARSUR; FISCHER; AMORIM, 2008).

Nesse contexto empresarial, Elkjaer (2004) 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).

Além dos estudos organizacionais, a Teoria da Aprendizagem Social se aplica também às diversas culturas, valores e condições sociais particulares, de forma a ampliar a alfabetização da sociedade e minimizar aspectos socioeconômicos, bem como na promoção de práticas de conservação ambiental, entre outras, a fim de melhorar a qualidade de vida da população como um todo (BANDURA, 2011).

Elkjaer (2001) explana sobre como a aprendizagem contínua, em que estão envolvidas as situações e as pessoas que nelas interagem, reflete e faz refletir sobre a construção da experiência, sem distinção entre agir e conhecer.

Dessa forma, Mailhiot (1977) discorre que toda dinâmica em grupo é resultante da conjuntura das interações no interior de um espaço psicossocial, da mesma forma que Lewin (1978) afirma que o comportamento individual pertence ao contexto organizacional, ou seja, não acontece de acordo com o esperado pelas teorias, mas de forma dinâmica.

Nesse sentido, Bandura (1986) afirma que a aceleração do processo de aquisição, por meio da aprendizagem observacional, é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência, a fim de evitar e/ou anular erros e demais deficiências no processo. O observador tende a repetir as condutas posteriormente positivas, o que, de certa forma, tende a resultar em saldos positivos nas organizações.

Tal contexto fomenta o conceito de que as ações das pessoas são influenciadas pelo apoio das capacidades de simbolização, capacidade de previsão, abstração sob exemplos, capacidade regulatória e capacidade de autorreflexão (BANDURA, 1986, p. 18). Quando colocada em prática, a teoria torna-se descomplicada e nítida, sob a ótica de que todas as questões abordadas refletem a rotina gerencial da organização, de forma a agregar as habilidades e competências das pessoas, para a execução das atividades dos cargos que ocupam, reforçando o fato de a organização ser um ambiente onde as pessoas interagem de modo a construir essa concepção social.

Baseado na Teoria da Aprendizagem Social, este estudo focaliza as competências gerenciais da Teoria da Aprendizagem Social, decorrentes dos aspectos coletivos, na interação do ambiente social dos franqueados do setor de calçados, na cidade de Guarapuava, estado do Paraná.

O universo da pesquisa conta com diversas unidades franqueadas, cujas atividades iniciaram a partir do ano de 2014, na cidade de Guarapuava-PR.

Houve um aumento do quantitativo de unidades franqueadas no setor de calçados em Guarapuava, sendo seis, atualmente, decorrentes da implantação do primeiro shopping varejista na região.

A busca pela percepção dos gestores do universo de pesquisa tende a fomentar os conceitos já existentes, a fim de contribuir com a melhoria do desempenho das franqueadas, mesmo que essas façam distinção entre os objetivos de capacitação dos franqueados em relação a seus próprios gerentes (CASTROGIOVANNI, KIDWELL, 2010).

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?**

## 1.1 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

A execução de uma pesquisa é impulsionada pelos objetivos traçados, buscando atingir seu objetivo geral, por meio do alcance dos objetivos específicos apresentados.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franquias do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR, a partir da Teoria da Aprendizagem Social.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as competências de gestão.
- b) Descrever as competências individuais para a gestão do negócio.
- c) Caracterizar os fatores facilitadores e inibidores da Teoria da Aprendizagem Social para o desenvolvimento das competências gerenciais.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com os conceitos apresentados, as competências gerenciais estão voltadas aos resultados, por meio do alcance de metas e das habilidades em relação às pessoas, ao buscar receptividade na execução dos trabalhos, em equipes, e na visão estratégica, ao compreender o negócio em relação aos seus objetivos junto ao mercado, prevendo, desta maneira, as ameaças e oportunidades, definindo metas e objetivos e gerindo a empresa de maneira criativa e proativa.

De maneira gradual, conforme já foi exposto, as franquias tiveram suas expansões, recentemente, responsabilizando-se por um número expressivo de empregos diretos, incluindo os gerentes das unidades, que são o foco desta pesquisa. A Associação Brasileira de Franquias, ABF, afirma que o crescimento de 1% no número de redes de franquias, comparado ao ano anterior, aponta um avanço de 5% no balanço preliminar, realizado anualmente, registrando um faturamento anual de, aproximadamente, 160 bilhões de reais, ao reunir mais de 140 mil unidades e, em média, 2.800 marcas de franquias (ABF, 2018).

Após o recuo, no ano de 2017, o número de rede de franquias em funcionamento avançou no ano de 2018, mantendo O Boticário na liderança, como a maior rede de franquias do país, com 3.724 unidades. O relatório ainda destaca que “a prévia apontou um ritmo maior da expansão do total de unidades em operação no Brasil. Em 2018, essa taxa foi de 5%, enquanto em 2017 e 2016, esse valor foi menor, 2% e 3,1%, respectivamente” (ABF, 2018).

Nesse sentido, Eboli (2004) afirma ser absolutamente necessário as empresas desenvolverem seus talentos e 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 produtivo para as organizações, enaltecendo-se pelo importante fator de sucesso.

Nessa perspectiva, as competências gerenciais têm sido ponte para o diferencial das organizações diante dos concorrentes, afinal, funcionários comprometidos, mediante às oportunidades do mercado, tem sido escassos e de difícil manutenção. Retratando a organização, Stewart (1998, p.15) afirma que “o sucesso em uma economia baseada no conhecimento, depende de novas habilidades e novos tipos de organização e gerenciamento”.

Para Souto Maior et al (2019, p.4), competência abrange um conceito de amplas visões, com ênfase à agregação de valor econômico e social ao indivíduo, ao afirmar que, desenvolvendo competências gerenciais, o indivíduo não só enriquece a organização, como também a si próprio, profissionalmente e civilmente. Os autores ainda afirmam, acerca da importância de novas investigações relacionadas ao estudo das competências, sendo que vivemos em um mundo dinâmico, e a natureza do trabalho gerencial precisa evoluir em decorrência das diversas transformações que ocorrem no ambiente interno ou externo à organização (SOUTO MAIOR et al, 2019 p, 22).

Higa (2013) aponta diversos fatores relevantes sobre a importância da pesquisa em unidade(s) franqueada(s), em vez de em redes, uma vez que estas apresentam menos competências quando comparadas a um empreendedor independente para gerir o negócio.

Na afirmação de Shepherd e Hisrich (2009), os estudos relacionados às franquias tem ligação com aspectos econômicos, financeiros, marketing, estratégias, empreendedorismo, internacionalização e outros. Sendo assim, nota-se a falência da importância do tema quando este volta-se à gestão e/ou à competência gerencial. O foco do franqueador em relação à gestão

da operação das unidades franqueadas está na padronização dos processos e no atendimento, com uma abordagem taylorista e autoritária (CASTROGIOVANNI; KIDWELL, 2010), ignorando o fato não motivador da equipe, causando, posteriormente, a alta rotatividade, que, em conformidade com Cappeli e Hamori (2008), tende a atingir a média de 300% ao ano, em grande parte das unidades franqueadas, sejam essas lojas de rua e/ou de shopping, onde se concentra a maior porcentagem.

Diante do crescente acesso ao sistema de franquias, o estudo tem como fator relevante a expansão do segmento na cidade de Guarapuava, interior do Paraná, onde, recentemente, foi inaugurado o primeiro shopping varejista, concentrando parte do universo da pesquisa, bem como a busca minimizada de outros estudos relacionados ao tema proposto. Acredita-se, portanto, que o atual estudo possa contribuir, tanto com novas buscas acadêmicas, quanto para nortear novos investimentos na região pesquisada, podendo, de certa forma, direcionar esforços, estratégias e recursos em prol de resultados promissores, por parte de grupos de pesquisas, universidades e instituições de fomento (ODELIUS et al., 2011).

De forma a relacionar a temática proposta com a Teoria da Aprendizagem, Bandura (1977) enaltece a questão da aprendizagem humana através das habilidades e competências de cada indivíduo e não como um fator externo, decorrente da falta de autoconfiança, ou seja, aprender pode acontecer por meio da experiência direta e/ou pela observação do ambiente social e físico. De maneira teórica, pretende-se levantar referências, a fim de gerar novas experiências das práticas gerenciais, para então promover o desenvolvimento das organizações, visando à contribuição para a ampliação dos estudos acerca do tema abordado.

Por fim, acredita-se que a relevância do tema possa oferecer futuras contribuições acadêmicas, tanto no âmbito do empreendedorismo, como da gestão de franqueados, para a linha de pesquisa Estratégia, do Mestrado Profissional em Administração da Unicentro, conforme inclusão do atual projeto, bem como propiciar subsídios aos gestores e empreendedores na gestão de suas competências.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O desenvolvimento do estudo está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro introdutório, composto por: contextualização, problematização, objetivo geral e objetivos específicos, e justificativa; evidenciando a relevância do tema proposto.

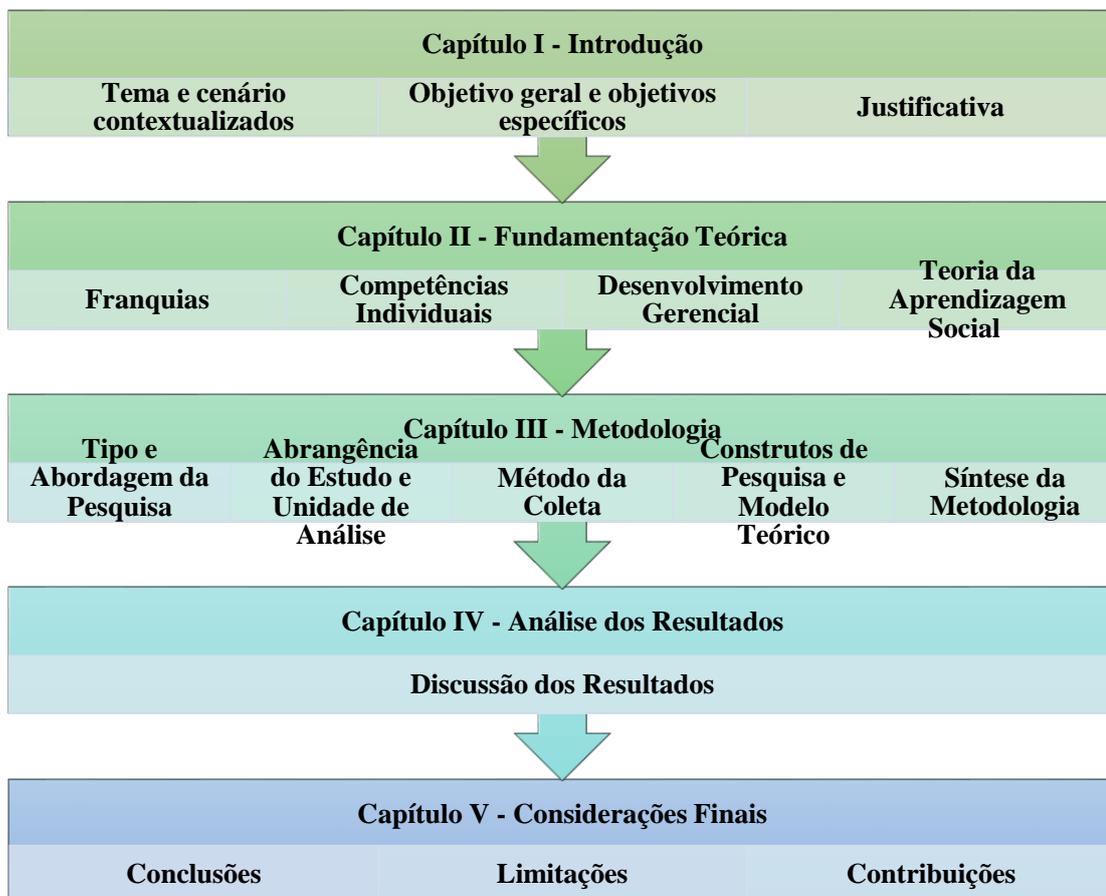
Na sequência, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, abordando os temas: (1) franquias, (2) competências individuais, (3) desenvolvimento gerencial e (4) teoria social da aprendizagem; de forma a desenvolver o referencial a ser utilizado como base para os próximos desdobramentos.

O terceiro capítulo contempla a metodologia a ser utilizada, apresentando o tipo de pesquisa e a abrangência do estudo, bem como o método de coleta e análise dos dados, e quais as estratégias utilizadas.

O quarto capítulo destina-se à análise dos dados e à discussão dos resultados do estudo, por meio das conclusões das entrevistas aplicadas, relacionando-as com o levantamento de outros autores, pesquisadores do tema.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho, as limitações do estudo, bem como as contribuições para pesquisas futuras, conforme demonstração na figura a seguir.

**Figura 1 – Estrutura da Dissertação**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O delineamento da fundamentação teórica prioriza artigos publicados entre 2009 e 2019, disponibilizados nos portais de periódicos Capes, *Web of Science* e *Spell*, por meio das palavras-chave, resumo e/ou título: franquias, *franchise*, competências, *competences*, competências gerenciais, *managerial competence*. O recorte temporal permite a aproximação de estudos mais recentes, dos quais 56 (cinquenta e seis) apresentaram contexto semelhante ao pesquisado e foram baixados, porém, limitados a 24 (vinte e quatro), para este estudo, a fim de nortear o referencial teórico e de fomentar a própria entrevista.

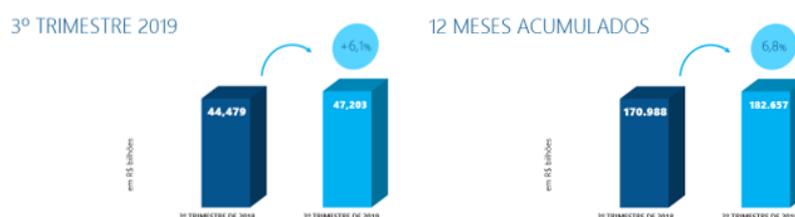
Do total de 56 (cinquenta e seis) trabalhos identificados, levantou-se, por meio do Google Acadêmico, o número de vezes que cada trabalho foi citado em pesquisas acadêmicas, bem como o número de versões apresentadas. Desses, observou-se que 32 (trinta e dois) trabalhos não tiveram nenhuma citação anterior, notando-se a carência da conjuntura do tema proposto, fato impulsionador da atual pesquisa.

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica relacionada aos itens: 2.1 Competências individuais, abordando-se a relevância e a evolução no âmbito organizacional; Franquias, descrevendo a evolução; 2.2 Desenvolvimento gerencial, tratando-se da capacitação, bem como das práticas gerenciais no contexto padronizado das franquias; e 2.3 Teoria da Aprendizagem Social, abordando-se a importância das atitudes e dos comportamentos das pessoas.

### 2.1 FRANQUIAS

Em dezembro de 2019, a ABF publicou sobre a evolução do faturamento das franquias no Brasil, destacando a moda entre os seis segmentos com maior investimento no ano. Ao comparar com o ano anterior (2018), o faturamento passou de R\$ 44,479 bilhões para R\$ 47,203 bilhões, enaltecendo uma variação positiva de 6,8%, conforme Figura a seguir:

**Figura 2:** Pesquisa Trimestral de Desempenho do *Franchising*



**Fonte:** Pesquisa Trimestral de Desempenho do *Franchising*, realizada pela ABF – Associação Brasileira de *Franchising* (2019).

Tal pesquisa aponta uma taxa de crescimento semelhante à registrada no trimestre passado (5,9%) e no mesmo período de 2018 (6,3%), em que o terceiro trimestre indica que o sistema *franchising* está mantendo sua trajetória de crescimento gradual, mesmo em um cenário de inflação baixa e demanda oscilante por parte do consumidor (ABF, 2020).

Dos onze segmentos listados, seis tiveram maiores índices de crescimento, posicionando a moda no segundo lugar, com 8,6%, impulsionado, principalmente, pelo aumento das vendas *online* e *redesign* de produtos por parte de marcas tradicionais (ABF, 2020).

Contemplando os diversos segmentos, a ABF lista as cinquenta maiores marcas de franquias por unidade no Brasil, em que três pertencem ao segmento moda no setor calçadista, norteador da atual pesquisa, e que consta com números expressivos na comparação entre os anos 2017 e 2018, conforme Quadro abaixo:

**Quadro 1:** Cinquenta maiores marcas de franquias por unidade no Brasil – Setor Calçadista

Posição		Marca	Segmento	Unidades	
2018	2017			2018	2017
30	28	Havaianas	Moda	440	439
33	33	Arezzo	Moda	418	395
34	31	Carmen Steffens	Moda	417	421

Fonte: Elaborado pela autora com dados da ABF (2019)

Para André Friedheim, presidente da ABF, esse tipo de pesquisa “reafirma o grau de amadurecimento do *franchising* brasileiro, exemplificado nestas cinquenta maiores redes de franquias que lideram o mercado nacional em unidades. Mesmo em um ano de tantas incertezas e altos e baixos da economia, o estudo mostra que os investimentos para manter a expansão e inovar continuaram, algumas redes apresentaram um crescimento bastante significativo e alguns segmentos evidenciaram maior resiliência e atividade” (ABF, 2020).

Tal crescimento também tem relação com o PIB (Produto Interno Bruto), que apresentou crescimento de 1,0% no acumulado, em quatro trimestres, de acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020), demonstrando o potencial do sistema *franchising* na geração de economia e riqueza do Brasil, da mesma forma que é demonstrado no mercado americano.

Embora diversos conceitos acerca de franquia remetam à criatividade dos empreendedores, Mendelsohn (1994) diverge e afirma que o sistema foi apoiado a partir de soluções encontradas para a obtenção de resposta aos problemas que enfrentavam em seus negócios, o que, atualmente, vem servindo de modelo para outros negócios.

Em contrapartida, essa afirmação confundiu o sistema de *franchising* com o de licenciamento, em que os empreendedores buscavam expandir seus negócios abrindo franquias em vez de licenciarem suas marcas.

Nesse sentido, Junior et al (2012, p.105) afirma que essa confusão “fez com que os negócios com características de licenciamento operassem sob a denominação de franquia e, por outro lado, marcas que expandiram sob o guarda-chuva do licenciamento evoluíram ao garantir assistência técnica e transferir tecnologia e conhecimento de gestão aos parceiros”, conforme quadro a seguir:

**Quadro 2:** Diferenças entre *Franchising* e Licenciamento

<i>Franchising</i>	Licenciamento
Relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece o uso de uma marca reconhecida, concede o direito de distribuição exclusiva de produtos e serviços e mantém atenção permanente ao negócio do parceiro, por meio de transferência de conhecimentos de comercialização, operação e gerência.	Autorização concedida para produzir e/ou vender algum bem ou serviço no mercado, atuando com o nome do licenciador. Este, por sua vez, autoriza essa produção sob certas condições de qualidade do produto e serviços, que são previamente aprovados antes de serem lançados no mercado com a sua marca.
Tem procedimentos padronizados, que devem ser seguidos por todos os franqueados.	Apresenta melhor flexibilidade para ajustes, o que pode ser decisivo para o sucesso em determinadas atividades.
Métodos administrativos uniformizados.	Autonomia administrativa.
A relação jurídica tem por objetivo a operação do negócio.	A relação jurídica visa proteger a marca e os produtos
Em geral, as ações adotadas são as mesmas para toda a rede.	Ações diferenciadas e liberdade para negociação caso a caso.
Compromisso do franqueador com o padrão e com o conceito do negócio.	Compromisso com a exploração de um bem determinado.
As taxas pagas remuneram, além da cessão de uso da marca, a transferência de tecnologia,	As taxas pagas se referem apenas à autorização de uso e exploração de bens licenciados.

treinamentos e assistências prestados pelo franqueador.	
Nem sempre é possível conciliar os interesses de todos os parceiros.	Mais versatilidade na condução de interesses.
Adaptações no sistema mais lentas e complexas.	Adaptações no sistema mais rápidas e locais.
Regulamentado pela Lei nº 8.955 (Lei do <i>Franchising</i> ).	Regulamentado pelo Código de Propriedade Industrial.

Fonte: Junior et al (2012)

Embora existam semelhanças no entendimento dos termos, quando colocados em comum, o quadro demonstra que as diferenças são significativas e importantes para iniciar o processo em qualquer que seja o segmento escolhido.

## 2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Para melhor compreensão da epistemologia constitutiva dos estudos acerca das competências humanas, busca-se apoio em diferentes conceitos teóricos, nas diversas bases de dados, bem como nas referências bibliográficas. Para Fleury e Fleury (2004), as competências individuais podem ser classificadas em três categorias, sendo: 1) *Competências de Negócios*, nas quais está relacionada a interação da empresa, por meio da análise SWOT (oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes) do negócio; 2) *Competências Técnico-Profissionais*, que se referem aos *inputs* do conhecimento e/ou experiência técnica do trabalhador; e 3) *Competências Sociais*, que evidenciam a integração com as pessoas na organização, conforme descrição do atual trabalho.

Sob a ótica de Dutra (2002), as competências individuais originam-se a partir das competências organizacionais, já que “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais, fazendo sua adequação ao contexto” (DUTRA, 2002, p. 24).

A fim de gerar um diferencial competitivo nas organizações, Vilas Boas e Andrade (2009) destacam as competências individuais no enfrentamento das mudanças necessárias da empresa, melhorando as condições de adaptação e estruturação estratégica, em prol das competências organizacionais. Por meio de revisões bibliográficas acerca de diferentes conceitos de competências, percebe-se que novos requisitos têm sido exigidos dos indivíduos,

integrando as competências técnicas e comportamentais, para representarem a conjuntura de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais e/ou em equipe.

Para Alves et al (2014), as competências individuais tendem a constituir a base das competências organizacionais, sendo que delas emerge uma combinação de conceitos, de experiência e comportamento que se exerce em um determinado contexto (ZARIFIAN, 2001). Essa combinação é destacada por Gramigna (2007) como um dos indicadores de impacto que fomenta as ações cotidianas dos profissionais.

Nesse sentido, “o conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com as situações enfrentadas no dia-a-dia” (ALVES et al 2014, p. 35-50), afinal, quando este é utilizado de forma adequada, denomina-se habilidade. A partir daí, sugere-se que quanto maior for o conhecimento que determinada pessoa possui, mais flexibilidade para enfrentar as mudanças que surgem ela terá. A premissa das competências individuais propõe explorar as competências voltadas ao estudo, conforme abordagem apresentada nas próximas subseções.

### 2.2.1 Competências Empreendedoras

Levando em consideração a abrangência do empreendedorismo no desenvolvimento das competências, foram desenvolvidos estudos, buscando delimitar competências essenciais para empreendedores (ALMEIDA JUNIOR; ZAMPIER, 2017).

Nesse sentido, Man e Lau (2005) apresentam o estudo das competências empreendedoras como uma abordagem de investigação de longa duração, uma vez que as características individuais elevam o sucesso e o desempenho em um trabalho, bem como em uma organização. Tal afirmação, corrobora com a visão de autores como Boyatzis, (1982), Bartlett e Ghoshal (1997), quando classificam três categorias de competências, sendo: I) atitudes / traços; II) conhecimento / experiência; e III) habilidades / habilidades.

Com o propósito de contribuir com a temática, Meutia e Ismail (2012) apresentam a competência empreendedora como a capacidade de um empreendedor se expressar na construção do relacionamento social, por meio do estabelecimento de competências relacionais. Nesse sentido, competência empreendedora é considerada como uma grande capacidade, incluindo características de personalidade, habilidade e conhecimento, tornando-se, então, a capacidade total do papel do empreendedor para realizar sua tarefa, a fim de alcançar o sucesso.

Almeida Junior e Zampier (2017) afirmam que o comprometimento do empreendedor com seu negócio vai além de questões financeiras (Ferraz, 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), podemos 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, conforme apresentado no quadro abaixo.

**Quadro 3:** Definição das Competências Empreendedoras

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
<b>Oportunidade</b>	Identificar, avaliar e procurar oportunidades de mercado.	Man e Lau (2000)
<b>Relacionamento</b>	Construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança.	
<b>Conceitual</b>	Envolvimento nas atividades conceituais que repercutem no comportamento do gestor.	
<b>Administrativa</b>	Capacidade de liderar, de controlar as atividades e de desenvolver recursos internos e externos.	
<b>Estratégica</b>	Esforço do gestor para alcançar os objetivos do negócio, proatividade.	
<b>Comprometimento</b>	Dedicação em situações adversas, bem como vontade de alcançar os objetivos propostos.	
<b>Equilíbrio: Trabalho/ Vida Pessoal</b>	Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.	
<b>Aprendizagem</b>	Aprender a aprender, capacitando os gestores para novas experiências.	
<b>Inovação</b>	Capacidade de replicar seu portfólio ao maior número possível de clientes.	
<b>Social</b>	Construir e manter relacionamentos de confiança.	

Fonte: MAN e LAU (2000, 2005).

Man e Lau (2000) identificaram, em suas pesquisas, seis tipos de competências: I) Oportunidade (identificação, avaliação e busca); II) Relacionamento (construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança); III) Conceituais (pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, inovação e avaliação de riscos); IV) Administrativas e Organizadoras (planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle); V) Estratégicas (visão, fixação e avaliação de objetivos, e posição de mercado, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas e controle de resultados estratégicos); VI) Comprometimento (com os objetivos de longo prazo, com os empregados, com crenças e valores, com objetivos pessoais e devoção ao trabalho). Paralelamente a essas competências, emerge uma revisão acerca da competência do equilíbrio trabalho *versus* vida pessoal complementar, visando esclarecer que, como será exposto nos resultados da pesquisa, esta categoria tende a se sobressair na análise dos dados deste trabalho, conforme o estudo realizado por Friedman, Christesen e Degroot (1998), constatando que um crescente número de dirigentes atua sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Em 2005, Man e Lau ampliaram esse conjunto de competências para dez, abrangendo a competência de aprendizagem (capacidade dos empreendedores de aprender a aprender, capacitando-os para experiências cada vez mais complexas, por meio da aquisição de novos conhecimentos), relacionamento (capaz de criar e fortalecer uma imagem de confiança e reputação junto a parceiros atuais ou futuros), inovação (capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número possível de clientes, por meio da ampliação e reconfiguração, a cada cliente, dos elementos adaptáveis de cada serviço oferecido), e sociais, ao remeter à capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com *stakeholders*, com a utilização das redes sociais para adquirir e fortalecer eventuais oportunidades de negócios ou a obtenção de recursos e capacidades específicas para o empreendimento (MAN e LAU, 2005).

Recentemente, Behling e Lenzi (2019) afirmaram 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/ou seja, essas podem ser caracterizadas por relacionarem diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos (LIZOTE e VERDINELLI, 2014).

### 2.2.2 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, 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, PAIVA e LEONE, 2012), conforme apresentado na Figura 3.

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” (BOOG, 2004, p.21), passando a ser entendida como a capacidade de lidar com as eventualidades das diversas situações organizacionais.

Em conformidade com esses diversos conceitos, Bonfim (2012) contribui ao afirmar que o *saber fazer* dos profissionais, por mais simples que seja, exige o saber, bem como o *saber ser*, que juntos impulsionam o pensamento e a atuação com qualidade e produtividade. 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.

**Figura 3 – As 21 competências de Boyatzis (1982)**



**Fonte:** Cassol *et al* (2017).

As dimensões de Boyatzis conceberam outras perspectivas acerca das competências gerenciais, como a descrição de Zarifian (2001), referente ao fato de as organizações esperarem de seus gestores atitudes envoltas de competências, uma vez que essas são de responsabilidade do próprio indivíduo, sobre as situações profissionais com as quais se deparam no cotidiano organizacional. Dessa forma, as principais competências gerenciais que um administrador deve desenvolver, para obter resultados positivos na organização em que trabalha, partem das competências individuais (BOYATZIS, 1982).

Remetendo ao cenário de conceitos para o contexto gerencial, Pereira e Silva (2011) destacam, acerca das competências, o diferencial diante das incertezas, quando os gestores

exercem a capacidade de relacionar a conjuntura de conhecimentos, habilidades e atitudes, como a construção pessoal integrada (SCHACHTER et al., 2015).

Para Alves et al (2019), quando a perspectiva de competência contempla o nível organizacional, essa abrange um conjunto de habilidades em que a organização precisa impulsionar a criação de oportunidades, na intenção de obter produtos e serviços que constituem competitividade para a 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.

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 no setor em que está atuando (ALVES et al., 2019 p.29).

De acordo com a explanação do contexto acima, Freitas e Odélius (2018) afirmam que o tema está conquistando, progressivamente, seu espaço, 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.

Para Cassol et al. (2017) existem desigualdades nos interesses, visões e prioridades das percepções dos gestores, ao se tratar de competências relevantes, colocando em questão a opinião deles como única forma de definir essas competências. Paralelamente à importância para a atual administração, os autores concebem a relevância do modismo nas escolhas de componentes importantes para as atividades gerenciais das organizações.

O quadro abaixo apresenta percepções distintas, de diferentes autores, acerca das competências gerenciais, por meio do levantamento de artigos já publicados na base de dados SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library*, no ano de 2019, a fim de obter melhor compreensão dos recentes estudos relacionados ao tema.

**Quadro 4:** Percepções de diferentes autores acerca das Competências Gerenciais

<b>Autores e Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte</b>
Ana Paula Costa Oliveira, Victor Natanael Schwetter Silveira (2019)	Competências Gerenciais de Empreendedores de <i>Startups</i> de Belo Horizonte (MG)	Revista Pretexto
Rafaela Angela Mateus Souto Maior, Maria Iraê de Souza Correa, Angela Cristina Rocha de Souza e Ionete Cavalcanti de Moraes (2019)	Competências Gerenciais e Inovação: Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas	Revista da Micro e Pequena Empresa
Adriane Vieira, Patricia Lourdes Silva, Plinio Raphael Reis Monteiro, Laura Trindade Ituassu, Fatima Ferreira Roquete (2019)	Escala de Competências Gerenciais da Área de Saúde	Revista de Administração FACES Journal
Pablo Fernando Pessoa de Freitas, Lana Montezano, Catarina Cecilia Odelius (2019)	A Influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa	Administração: Ensino e Pesquisa
Luiz da Costa Alvez Filho, Anielson Barbosa da Silva, Henrique Muzzio (2019)	Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica	Revista Economia e Gestão

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

Oliveira e Silveira (2019) afirmam que as competências gerenciais estão vinculadas aos gestores, bem como que refletem em seu desempenho, durante o trabalho, e no cumprimento dos seus papéis organizacionais. Ao citar Picchiali (2003), os autores também relatam que as competências estão alinhadas à estratégia organizacional e seus objetivos, com a finalidade de proporcionar melhorias em seus resultados.

Para Souto Maior et al (2019), a afirmação corrobora com grande parte dos conceitos acerca das competências, que compõem amplas visões, abordando a capacidade de mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades nas atitudes gerenciais.

Nesse sentido, Vieira et al (2019) ainda ampliam o conceito, passando a focar também nas realizações e entregas no contexto em que a pessoa está inserida. Dessa forma, o trabalho não significa mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente a um cargo, mas passa a abranger a extensão direta da competência que o indivíduo mobiliza em face a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Freitas et al (2019, p. 2) relacionam as competências gerenciais nos grupos de pesquisa e observam as inúmeras definições para as competências, oriundas de diferentes correntes (americana, europeia e integradora), as quais têm em comum considerar que, a partir de um determinado contexto específico, utiliza-se um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para demonstrar um resultado de desempenho que gera valor ao indivíduo ou à organização em que atua.

Por fim, Alves Filho et al (2019) discorrem, sobre as competências, sob outra perspectiva, na qual o conjunto de habilidades que a organização precisa mobilizar para criar oportunidades esteja disposto a obter produtos e serviços que gerem competitividade para a organização, ou seja, para o desenvolvimento de competências é necessário um diferencial diante das incertezas que envolvem o contexto contemporâneo, o que demanda, dos gestores, a capacidade de combinar conhecimentos, valores, atitudes, habilidades em determinado contexto, bem como de seu processo de desenvolvimento como uma construção pessoal integrativa.

### 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) 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 (MAPURUNGA et al 2016, pg.39).

Para Mia e Patiar (2002), o desenvolvimento gerencial pode ser definido como o nível de realização bem-sucedida de todas as funções e atividades desempenhadas pelo indivíduo no processo de gestão. 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 (2016), 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. Porém, na prática:

muitos elementos estão envolvidos e nem sempre se obtém um resultado satisfatório, sem contar que pode haver falta de preparo daqueles que estão à frente de programas de desenvolvimento gerencial (MAPURUNGA et al, 2016).

Dessa forma, aplicadas em um contexto organizacional contraditório, as práticas bem-sucedidas também podem não apresentar êxito em sua aplicabilidade.

Nesse sentido, Botelho (2012) afirma que essa área é comumente criticada com base na ideia de que muitos programas de desenvolvimento gerencial são aplicados nas organizações, de formas prontas, nas quais são afastadas as características básicas da organização, sua essência e realidade.

Em contrapartida, Bitencourt (2004) enfatiza que o treinamento tradicional não atende mais as necessidades de formação das pessoas e/ou as expectativas das empresas, em termos de novas habilidades e atitudes adequadas à realidade organizacional, bem como às exigências de um mercado mais competitivo.

Mapurunga et al (2016) supõe que programas de treinamento e desenvolvimento precisam ser específicos para cada organização, a fim de atender as necessidades de cada cultura, em particular, de modo a evidenciar o que cada uma possui de melhor e a minimizar os *gaps* que precisam de atenção, conforme afirmação:

o que pode ser bom para a organização “A” pode não ser o melhor para a “B”. Na maioria das vezes a maior dificuldade de estruturar um treinamento comportamental encontra-se no próprio entendimento sobre o que se quer aprender e para quê (MAPURUNGA et al 2016, pg 43).

Portando, Barbosa *et al* (2008) associa o desenvolvimento gerencial e a experiência vivenciada por uma pessoa, relacionando-as com suas crenças, valores e conhecimentos, e formando um quadro de referências. Nesse sentido, Lucena (2001, p.30) afirma que:

implementação criativa de um propósito pode envolver uma tomada de decisão, criação de uma associação, revisão de um ponto de vista, reestruturação da solução de um problema, modificação de uma atitude ou produção de uma mudança de comportamento (LUCENA, 2001 p.30).

Tentando minimizar os *gaps* entre o desenvolvimento e a prática gerencial, Fox (1997) apresenta “o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, em especial, aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial” (FOX, 1997, p. 34-35). Nesse contexto, Barbosa *et al* (2008) propõe ampliar a visão sobre o desenvolvimento gerencial, ao distinguir alguns aspectos da educação gerencial, conforme apresenta o quadro a seguir:

**Quadro 5:** Diferenças entre o desenvolvimento gerencial e a educação gerencial

Aspectos	Desenvolvimento Gerencial	Educação Gerencial
Foco	Prática – saber como fazer.	Teoria – saber o que e por quê.

<b>Conteúdo</b>	Desenvolve os conhecimentos pessoais, os repertórios e habilidades (por exemplo, gestão do tempo, estresse gerencial, assertividade, trabalho em equipe, negociação, entre outros).	Desenvolve habilidades críticas e analíticas nas disciplinas relevantes para a administração (por exemplo: economia, gestão das operações e pesquisa, contabilidade, finanças, <i>marketing</i> , teoria das organizações, comportamento e estratégia).
<b>Métodos de ensino</b>	Usa uma série de métodos focados na ação.	Derivada de métodos tradicionais (por exemplo, leitura e seminários).
<b>Organização</b>	Mecanismos de mercado.	Sistema educacional.

Fonte: Barbosa et al (2008).

Tanto a educação, quanto o desenvolvimento gerencial, possuem a característica da compreensão da teoria colocada em prática para maior abrangência dos aspectos organizacionais, conforme Hawthorne (2010), quando discorre sobre a aprendizagem e/ou desenvolvimento gerencial terem por objetivo a discussão da relação entre a prática profissional e as teorias sobre como ocorre a aprendizagem no escopo gerencial.

Tal perspectiva remete a um fenômeno social e coletivo, com base na noção de prática e na ideia de comunidade de prática, das quais variados conceitos surgem como alicerces, informalmente definidos pela forma compartilhada como as pessoas realizam seus trabalhos, bem como interpretam eventos (GHERARDI, 2000).

Num cenário de competitividade e instabilidade organizacional, o desenvolvimento gerencial torna-se eficiente e eficaz sobre a complexidade de tal contexto, uma vez que a efetividade de uma organização depende de sua capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências organizacionais e individuais de seus membros (MOURA e BITTENCOURT, 2006).

Embora o recorte temporal do estudo tenha sido limitado entre 2009 e 2019, Carvalho (1995) abordou diversos assuntos acerca do desenvolvimento gerencial, sobretudo a discussão da gerência no Século XXI, antecipando os desafios que os gerentes poderiam encontrar, bem como as estratégias de condução deles para trabalhar com cenários conflitantes em uma possível caracterização de complexidade, instabilidade e incerteza. De lá para cá, as mudanças têm sido constantes, colocando o escopo gerencial na luta pela busca de retornos rápidos e, ao mesmo tempo, por se manterem na competitividade a longo prazo.

Nesse sentido, para Mapurunga et al (2016, p.39) as organizações têm se estruturado a fim de criar condições para a promoção do desenvolvimento gerencial. Para os autores “é necessário descobrir quem é realmente o responsável pelo seu desenvolvimento”, uma vez que esse pode ser a organização em si e/ou o profissional que nela executa suas funções.

Enfim, Milkovich e Boudreau (2000) destacam o desenvolvimento como um processo sustentável, visando o aperfeiçoamento das capacidades e das motivações dos empregados, na intenção de torná-los futuros membros valiosos da organização. Além do treinamento, o desenvolvimento gerencial oportuniza, também, carreira e outras experiências.

## 2.4 TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL

No início da década de 1940, Kurt Lewin 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 se fundamenta 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, 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). 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).

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, ou seja, 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.

Em conformidade com Bandura (1986), os:

comportamentos e atitudes que foram julgadas como adequadas, tendem a ser imitadas. Pela perspectiva da cognição social a natureza humana é caracterizada por uma grande potencialidade que pode ser modelada de diversas formas pela experiência direta e observacional (BANDURA, 1986, p. 21)

Corroborando, Elkjaer (2003) acrescenta a importância de as ações organizacionais serem dirigidas para desenvolver a aprendizagem organizacional, ou seja, não podem ser direcionadas à mudança da maneira de pensar dos indivíduos, mas podem ser focalizadas no contexto organizacional, em seus padrões de participação e de interação (FREITAS e GODOI, 2008).

Nesse sentido, Kolb (1997) conjectura sobre o conhecimento ser resultante da integração entre a teoria e a experiência e/ou a prática. Para o autor, uma abordagem baseada na lógica e na racionalidade é incompatível com aspectos intangíveis do processo de aprendizagem, o que envolve, por exemplo, a estratégia e a inovação.

Com o propósito de contribuir com a base teórica do tema, Antonello (2005) afirma que a aprendizagem em geral evidencia uma sólida relação entre aprender e mudar. Ou seja, ela insiste na compreensão das pessoas, tanto no âmbito individual quanto em grupo, ao agir no impulsionamento do cumprimento dos desafios cotidianos. O autor ainda afirma que a aprendizagem pode ocorrer de diversas formas, tais como: observação, repetição, interação social e resolução de problemas de trabalho.

Na mesma visão, Elkjaer (2001) remete à natureza processual da aprendizagem “como uma parte inevitável do participar na vida social e na prática” (ELKJAER, 2001, p. 101).

Por trabalharem uns com os outros, Gerber (2004) afirma que os indivíduos estão continuamente envolvidos no processo de aprendizagem, considerando que esses estão em diferentes situações e tipos de trabalho, apresentando diferentes tipos de aprendizagem. Em

1995, Gerber et al destacou que a aprendizagem no local de trabalho se caracteriza pelas formas destacadas no quadro a seguir.

**Quadro 6 – Formas de aprendizagem dos indivíduos no local de trabalho.**

<b>Cometendo erros</b>	A aprendizagem é baseada na ideia de que ela acontece por meio de cometer e corrigir os erros. O ponto principal é que neste tipo de aprendizagem os indivíduos reconhecem que aconteceu um erro e que eles não podem repeti-lo no futuro.
<b>Autodesenvolvimento dentro e fora do trabalho</b>	O foco aqui está nas experiências informais de aprendizagem, que são praticadas pelos indivíduos em seus trabalhos. Tais experiências podem incluir respostas espontâneas, para uma necessidade urgente de se resolver um problema, ou podem deliberadamente planejar experiências de natureza pessoal, nas quais a automotivação está embutida.
<b>Prática de valores pessoais</b>	Quando os indivíduos compartilham os valores estabelecidos pelas organizações e estes coincidem com os valores dos indivíduos, o comprometimento com o trabalho pode acontecer de maneira mais efetiva.
<b>Aplicar teorias e praticar as habilidades</b>	Muitos indivíduos cursam sua educação formal enquanto trabalham e, nestes treinamentos, aprendem teorias para a resolução de problemas. Porém, frequentemente, eles não as colocam em prática, não havendo a oportunidade de exercerem a experiência.
<b>Resolução de problemas</b>	Aqui a experiência é o elemento-chave. O conhecimento sobre situações anteriores permite que os indivíduos utilizem suas experiências passadas na resolução de problemas, de forma satisfatória.
<b>Interação com outras pessoas</b>	Muitos trabalhadores operam dentro de times ou grupos e, na execução de suas tarefas, compartilham seus conhecimentos e, então, aprendem individualmente, por meio de seu trabalho.
<b>Oferecer liderança aos outros</b>	Este item envolve alguma forma de demonstração, supervisão aplicada ou <i>mentoring</i> como forma de compartilhar com outros indivíduos informações que venham a facilitar a execução das tarefas.

<b>Abertura para pensar</b>	Novas oportunidades para o aprendizado emergem de pensar diferentemente sobre questões específicas, pois surge a possibilidade de se resolver problemas de forma alternativa.
<b>Ser um advogado dos colegas</b>	O fator levantado neste item é o envolvimento formal ou informal dos indivíduos para adotar um papel de liderança junto aos seus colegas.
<b>Garantia da qualidade</b>	A ideia de aprendizagem é pensar sobre as formas de aumentar a experiência no trabalho e seus resultados, desenvolvendo e implementando novas formas de obter produtividade.

Fonte: Mardegan e Godoy (2009)

O atual ambiente de trabalho exige do funcionário uma mudança constante em sua aprendizagem contínua, afinal, a transformação do aprendizado em ação remete a novos comportamentos e, conseqüentemente, a novos resultados, em conformidade com Mardegan e Godoy (2009), em relação a adotar essa orientação para a aprendizagem, na qual os indivíduos tendem a desenvolver certa autonomia para colocar em prática o fenômeno da experiência, mesmo que este apareça, em situações novas, com diferentes configurações.

Baseado nas teorias, o desenvolvimento do conhecimento concebe a aprendizagem como parte integrante das práticas sociais, o que estimulou Freitas e Godoi (2008) a propor uma análise comparativa entre as concepções sociais de aprendizagem e a aprendizagem organizacional centrada no indivíduo, conforme quadro a seguir.

**Quadro 7 – Análise Comparativa das Perspectivas de Aprendizagem**

<b>Crítérios analíticos</b>	<b>Lewin</b>	<b>Dewey</b>	<b>Bandura</b>	<b>Giddens</b>	<b>Aprendizagem Organizacional Centrada no Indivíduo</b>
<b>Teoria</b>	Teoria de Campo	Pragmatismo	Teoria da Aprendizagem Social	Teoria da Estruturação	Abordagens da aprendizagem organizacional centrada no indivíduo.
<b>Visão de realidade</b>	Ontológica – relação sujeito e realidade social.	Epistemológica – relação sujeito e objeto.			

<b>Visão de homem</b>	Forma um com o todo <i>Gestalt</i> .	Constituído nas práticas.	Formado na interação social.	Criador e resultado do contexto.	Sujeito às determinações organizacionais.
<b>Concepção paradigmática</b>	Interpessoal	Pragmática	Sociocognitiva	Construtivista	Individual/Organizacional
<b>Foco dos estudos</b>	Grupo	Prática	Observação	Estrutura	Aprendizagem do indivíduo na organização.
<b>Concepção da aprendizagem</b>	Aprendizagem via interação, na qual o resultado é diferente da soma das partes; a aprendizagem ocorre intrincada em um campo social, em que indivíduos agem e reagem em relação às pressões dentro do campo (grupo/organização).	Aprendizagem na prática. Fazer e aprender num mesmo processo. Formação da identidade.	Aprendizagem pela imitação e observação de resultados de ações próprias ou de outros (aprendizagem vicária).	A agência é codependente da estrutura, ou seja, contexto e ação são mutuamente incentivados e limitados. A aprendizagem ocorre dentro e na construção do contexto.	Aprendizagem centrada na intuição individual, na interpretação coletiva e na institucionalização organizacional.
<b>Quem aprende</b>	Grupos	Indivíduos na prática.	Indivíduos vicariamente.	Indivíduos com e na estrutura.	Indivíduos, grupos e organização, de maneira fragmentada.
<b>Comportamento do indivíduo</b>	Comporta-se diferentemente quando em grupos.	Reage a resultados; busca lugar no mundo; é parte do contexto.	Comporta-se conforme estímulos, mantendo comportamentos de resultados “positivos” e inibindo os “reprimidos”.	Construído no contexto, tanto quanto é construtor dele.	Determinado pela organização
<b>Forma de aquisição de novos padrões de comportamento</b>	Interações sociais.	Experiências práticas.	Atribuição de significados às experiências.	Construídos socialmente.	Processo técnico; interpretação lógica e racional da realidade.
<b>Contexto</b>	Campo social, onde ações são resultantes das tensões interagentes.	Campo das práticas.	Fonte de observação e aprendizagem vicária.	Estrutura que limita e facilita a ação.	Organizacional

Fonte: Freitas e Godoi (2008, p.51)

De acordo com as autoras, essa comparação possibilita a visualização de que os indivíduos aprendem observando outras pessoas em contextos sociais, uma vez que a aprendizagem se dá através da interação com e no contexto social. Além de comparar, essa análise concebe a ênfase que as teorias adotadas pela abordagem sociocognitiva se preocupam e integram o caráter social da aprendizagem, mais do que as próprias abordagens tradicionais da aprendizagem organizacional (FREITAS E GODOI, 2008).

Mardegan e Godoy (2009) consideram a aprendizagem como um todo, a partir da perspectiva psicossocial, sob os seguintes ângulos:

- O conceito de ambiente psicológico torna passível o uso de ideias acerca de território, espaço ou privacidade pessoal, na intenção do entendimento do funcionamento das pessoas dentro da organização.
- Considera-se critérios funcionais os elementos simbólicos dentro da organização.
- Expressando diferentes formas de propriedade, os indivíduos personalizam seus ambientes de trabalho.
- Considerados como um recurso humano, os espaços organizacionais constituem valores claramente definidos.

Para as autoras, o ponto principal da aprendizagem é a compreensão de diferentes experiências relacionadas ao ambiente do qual fazem parte.

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

Diante do contexto, justificativas e objetivos mencionados, apresenta-se, a seguir, os procedimentos metodológicos, contendo tipos e abordagens da pesquisa, abrangência do estudo, unidades de análise e modelo teórico, método de coleta de dados, síntese da metodologia e, por fim, o cronograma das atividades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo explana sobre os procedimentos metodológicos abordados na pesquisa empírica do estudo, composta por sete itens, sendo: 3.1, que apresenta breves conceitos referentes ao tipo e à abordagem da pesquisa; 3.2, da abordagem geral referente à abrangência do estudo; 3.3, das unidades de análise; 3.4, referente aos procedimentos de coleta de dados, preparação e realização das entrevistas e à abordagem do entrevistador *versus* o participante; 3.5, referente ao protocolo de pesquisa; 3.6, acerca dos construtos de pesquisa e modelo teórico; e, por fim, 3.7, relacionado à síntese da metodologia.

#### 3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA

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. De acordo com Creswell (2010), ao decidir sobre um projeto de pesquisa, faz-se necessário apoiar-se na problematização e/ou questão da pesquisa pretendida. Dessa forma, o pesquisador se autoquestiona sobre a justificativa teórica e a prática do tema proposto, bem como sobre suas estratégias de coleta e análise de dados.

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.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador é livre para analisar os dados de forma intuitiva, na construção, a partir das interpretações sobre o significado dos dados (CRESWELL, 2010). Diante desse contexto, emerge um misto de concepção racional *versus* emergencial, na intenção de desempenhar uma experiência particular do pesquisador para a interpretação dos dados (MAANEN, 1979).

Corroborando com Creswell (2010), Cassell e Symon (2011) enfatizam sobre o processo de pesquisa ser emergente e dos dados serem coletados no próprio ambiente de pesquisa, enaltecendo a questão de que esse tipo de pesquisa não trabalha com elementos quantificáveis, mas com análises de um conjunto de entrevistas, sejam essas faladas e/ou escritas, bem como com a observação direta de comportamentos, que possibilitam o aprofundamento, em detalhes,

por meio dos “como” e dos “porquês” do acontecimento (CASSELL e SYMON, 1994; ANYAN, 2013). O quadro, a seguir, sugere um roteiro de iniciação da pesquisa, a fim de validar o presente estudo na abordagem qualitativa.

**Quadro 8** – Características que acompanham as pesquisas qualitativas.

<b>Sugestão de características por Creswell (2010)</b>	<b>Com as opções de resposta sim, não ou parcialmente, as opções serão adotadas no estudo proposto?</b>
O estudo é realizado no ambiente real dos participantes – não é feito em laboratório?	Sim, nas próprias franquias pesquisadas.
O próprio pesquisador é quem coleta os dados, pessoalmente. Não usam dados secundários?	Sim, o pesquisador coletará os dados em entrevistas semiestruturadas.
São utilizadas múltiplas fontes de dados: entrevistas, documentos e observações?	Sim, entrevistas com os gerentes das franquias e observações.
Análise indutiva?	Sim, por meio da interação com os gerentes e a análise de suas percepções.
Significado dos participantes – foco com perspectiva do participante. A percepção é do participante, não do pesquisador?	Sim, a percepção será do gestor da unidade analisada.
Projeto emergente – isto é, não é rigidamente prescrito?	Sim, embora a pesquisa possua um plano de execução, a construção, em geral, dar-se-á de forma emergente.
Lente teórica – são usadas lentes para enxergar os estudos, tais como: cultura, contexto social, político, etc?	Sim, construtivista. Uma vez que, nessa lente teórica, acontece a interação com os envolvidos no processo de desenvolvimento.
Interpretação – possibilita mais que uma interpretação?	Sim, serão pesquisadas seis unidades de análise, possibilitando diferentes interpretações.

Fonte: Creswell (2010, p. 208).

Conforme a coluna da direita, do quadro acima, confirma-se a pesquisa de cunho qualitativo, com abordagem construtivista, na qual pretende-se coletar diferentes interpretações, a fim de suprir a hipótese referente às competências individuais necessárias e que precisam ser desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franquias do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR.

Para a pesquisa de estudo de caso, vale ressaltar as habilidades e valores desejados, levantados por Yin (2015), ao afirmar que “as demandas de um estudo de caso sobre o seu intelecto, seu ego e suas emoções são muito maiores do que as de qualquer outro método de

pesquisa” (YIN, 2015 p.76). Nesse sentido, é desejável uma triangulação entre: a) observação direta, b) entrevistas e c) coleta de material; a qual consiste no uso de múltiplas técnicas para assegurar consistência na compreensão do fenômeno em estudo, proporcionando uma visão mais sistêmica e contribuindo para a qualidade do trabalho (CRESWELL, 2010).

Percebe-se, assim, que cada pesquisa demanda de habilidades particulares de cada pesquisador, o que pode ser enaltecido com a capacidade de formular boas questões e de ser um bom ouvinte, permanecer adaptável ao ambiente do entrevistado e ter clara noção dos assuntos em estudo, bem como de ser imparcial e/ou sensível às evidências, com o propósito de conduzir a pesquisa de forma ética (YIN, 2015). Em outras palavras, a prática da pesquisa é essencial para aprender a ciência, e só se pratica a pesquisa trabalhando o conhecimento a partir das fontes apropriadas a cada tipo de objeto (LIMA, 2004).

Yin (2015) concebeu e caracterizou cinco componentes essencialmente importantes nos projetos de pesquisa de estudo de caso, sendo: 1) as questões de estudo de caso; 2) as proposições, se houver; 3) a(s) unidade(s) de análise(s); 4) a lógica que une os dados às proposições; e 5) os critérios para interpretar as constatações (YIN, 2015). Diante disso, a fim de validar a atual pesquisa como estudo de caso, o quadro abaixo apresenta cada componente do autor, relacionado com a temática em questão.

**Quadro 9** – Componentes de pesquisa de estudo de caso.

<b>Componentes de pesquisa de caso por Yin (2015)</b>	<b>Com as opções de respostas sim, não ou parcialmente, as opções serão adotadas no estudo proposto?</b>
1. Questões de Estudo	Sim, ao tentar compreender quais as competências.
2. Proposições de Estudo	Sim, definindo e confirmando a extensão dos benefícios específicos de cada organização.
3. Unidade de Análise	Sim, definindo e/ou delimitando o caso.
4. Dados às Proposições	Sim, a construção de explicação tende a integrar diretamente as proposições iniciais do estudo.

5. Interpretação das Contestações	Sim, pois pretende-se identificar as explicações contrárias para os achados.
-----------------------------------	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Esse levantamento de informações confirma a pesquisa como estudo de caso, uma vez que o projeto de pesquisa deve incluir os cinco componentes propostos. A definição das questões, proposições e unidade de análise do estudo tem por finalidade identificar os dados que devem ser coletados, abrangendo os três primeiros componentes, enquanto a definição lógica que vincula os dados às proposições e aos critérios para a interpretação dos achados buscam a antecipação da análise, sugerindo o que deve ser feito após a coleta de dados, abrangendo os dois últimos componentes (YIN, 2015).

Por fim, o “estudo de caso tem a finalidade de analisar profundamente uma unidade social. Poderia ser realizado dentro de uma organização, um estudo profundo e abrangente da complexidade de seus processos” (LEITE, 2008, p.67), para, então, fomentar as análises e discussões dos resultados. Aliado ao tipo de pesquisa, o estudo de caso tende a aproximar o pesquisador dos pesquisados, de forma a conceber mais compreensão e entendimento dos aspectos estudados.

### 3.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

Conforme delineamento da fundamentação teórica, pretende-se relacionar as abordagens adequadas e relevantes ao tema proposto neste estudo com os mais variados objetivos e tipos de pesquisa, possibilitando a identificação das competências mais e/ou menos importantes para os gerentes das unidades de análise.

Busca-se, também, impulsionar as práticas gerenciais de acordo com o desenvolvimento das competências individuais, a partir da realidade organizacional de cada unidade pesquisada, a fim de privilegiar e especificar a identidade das organizações.

Dessa forma, compreende-se melhor a integração entre o desenvolvimento gerencial e a aprendizagem social, na perspectiva das competências necessárias para o desempenho da função, ou seja, complementa-se as abordagens na intenção de manter um processo de aprendizado contínuo, identificando e caracterizando os conceitos, princípios e práticas de cada subitem proposto.

### 3.3 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 (2019), 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, 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		417	30	1
Mr Cat	1984	211	-	1
Jorge Bischoff	2003	76	1	1
Clube Melissa	1971	294	-	1

Fonte: ABF (2019).

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.

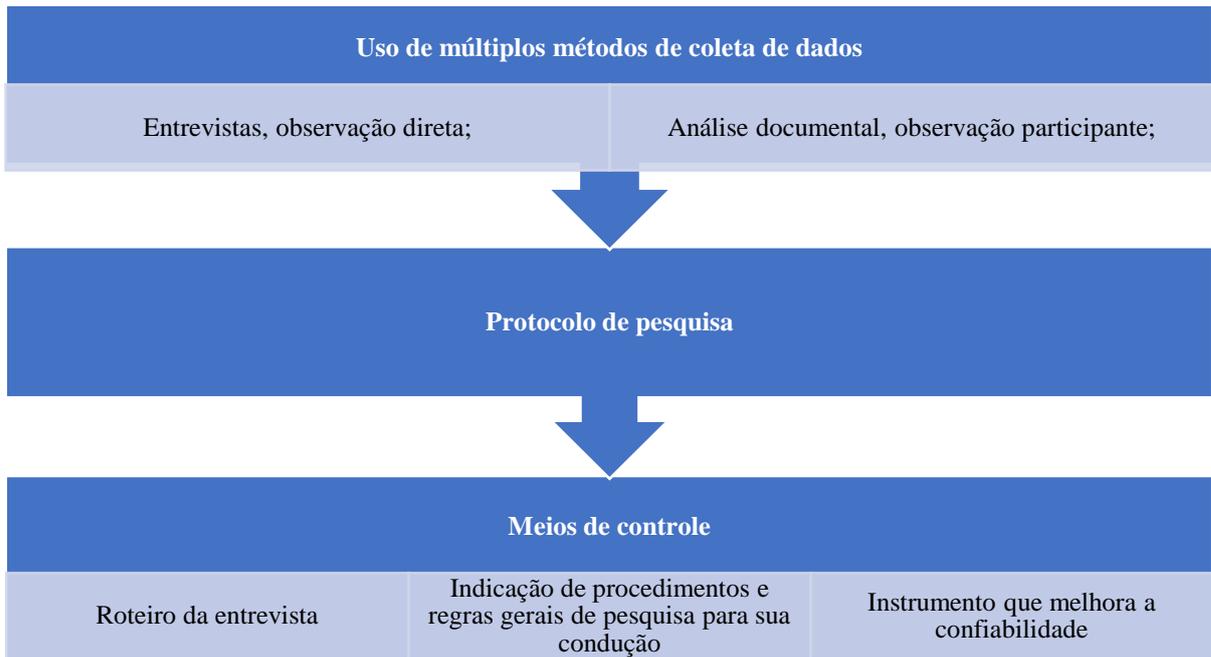
Em conformidade com Foster (1994), a franquia de marca abrange os direitos autorais de comercialização de produtos e/ou serviços, bem como da divulgação do negócio próprio pelo empreendedor, que se torna empresa franqueadora, ou seja, distribuidor preferencial de seus produtos e/ou serviços (VANCE *et al*, 2007 ELANGO e FRIED, 1997).

Na intenção de atingir os objetivos propostos no presente estudo, levantou-se as informações relacionadas às competências gerenciais com os gerentes de cada franquia. De maneira informal, ouviu-se, também, o empreendedor franqueado, na intenção de fomentar a compreensão dos resultados, bem como da observação das competências organizacionais, que, em acordo com Dutra (2007), já possuem influência direta com o franqueador.

Com as informações coletadas são analisados os resultados, a fim de identificar os possíveis *gaps* de gestão das unidades, bem como das competências mais desenvolvidas, de forma a enaltecer os resultados obtidos por meio da gestão.

#### 3.4 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, conforme demonstra a figura a seguir.

**Figura 4** – Condução do atual Estudo de Caso

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

De acordo com Yin (2015, p.114) “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista”, 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).

### 3.5 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 a seguir.

**Quadro 10** – Protocolo de Pesquisa

<b>Problema de pesquisa:</b> 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?			
<b>Objetivo geral:</b> 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.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Constructos</b>	<b>Variáveis de Análise</b>	<b>Metodologia</b>
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:** Elaborado pela autora (2019).

### 3.6 CONSTRUTOS DE PESQUISA E MODELO TEÓRICO

#### 3.6.1 Franquias

Por apresentarem um diferencial no cenário econômico, tanto brasileiro, quanto mundial, Gohr e Santos (2011) acreditam que o crescimento caracterizado pelas franquias é decorrente da escolha do cliente pelos produtos e/ou serviços oferecidos. Sendo assim, esse tipo de estratégia de negócios atrai os clientes de forma a possibilitar o fomento de maiores faturamentos, bem como a longevidade do empreendimento.

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).

### 3.6.2 Competências Gerenciais

Para discutir a configuração das competências gerenciais e empregar a função de um modelo conceitual, Quinn et al (2003), apresenta os modelos antagônicos, sendo: Modelo das Relações Humanas x Modelos de Metas Racionais; Modelos de Sistemas Abertos x Modelo de Processos Internos; sugerindo argumentação acerca da orientação em determinado sentido, caracterizando as concepções distintas conforme figura, a seguir.

**Figura 5:** Características dos quatro modelos gerenciais.

	<b>Metas racionais</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Relações humanas</b>	<b>Sistemas abertos</b>
<b>Crítérios de eficácia</b>	Produtividade e lucro.	Estabilidade e continuidade.	Compromisso, coesão e moral.	Adaptabilidade e apoio externo.
<b>Teoria referente a meios e fins</b>	Uma direção clara leva a resultados produtivos.	Rotinização leva à estabilidade.	Envolvimento resulta em compromisso.	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos.
<b>Ênfase</b>	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas.	Definição de responsabilidade, mensuração e documentação.	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso.	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança.

<b>Atmosfera</b>	Econômico-racional: “lucro-líquido”.	Hierárquico	Orientado a equipes.	Inovadora flexível.
<b>Papel do gerente</b>	Diretor e produtor.	Monitor e coordenador.	Mentor e facilitador.	Inovador e negociador/mediador.

Fonte: Quinn et al (2003, p. 11)

As características dos modelos gerenciais, propostas por Quinn et al (2003), destacam as competências gerenciais em oito modelos e quatro papéis, sendo: 1) Modelo das metas racionais, em que os papéis de diretor definem problemas, selecionam alternativas e estabelecem objetivos, além de outros, enquanto o produtor orienta para as tarefas, mantendo o foco no trabalho; 2) Modelo dos processos internos, abrangendo os papéis de monitor e coordenador, o que, na prática, ocorre enquanto o monitor domina todos os fatos e detalhes e o coordenador tende a sustentar, tanto a estrutura, quanto o fluxo do sistema; 3) Modelo das relações humanas, com os papéis de mentor e facilitador, a fim de que o facilitador contribua com esforços coletivos, promovendo a concordância e o trabalho em equipe, bem como administrando os conflitos sociais e o mentor, em contrapartida a se doar, no desenvolvimento das pessoas, de forma atenciosa e justa, apoiando e reivindicando, além da contribuição no aprimoramento das competências, ao proporcionar o desenvolvimento individual dos envolvidos; 4) Modelo dos sistemas abertos, integrando os papéis do inovador e do negociador ou mediador, em que, inovando, o gerente tende a facilitar a adaptação e mudança, atentando-se ao ambiente em transformação por um lado, e, por outro, o negociador, preocupando-se com a assistência da legitimidade exterior, consequente da obtenção de recursos externos.

Tais características estão em conformidade com a concepção das atuais formas de trabalhar e de administrar, o que, para Oderich e Lopes (2001), as alianças estratégicas requerem conhecimentos e capacidades que possam ser integradas às demais culturas organizacionais. Nesse sentido, tanto os empreendedores, quanto os gestores, possuem novos papéis no contexto organizacional, onde maior abrangência de controle e liderança de equipes, aliado às disponibilidades, em diversos sentidos, tendem a criar ambientes influenciadores e dinâmicos.

Conforme Quinn et al (2003, p.24), “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada”. Dessa forma, a responsabilidade da disseminação de uma visão coletiva e do estímulo a aprendizagem e excelência vem do gestor, como demonstra a figura, a seguir.

**Figura 6:** Os papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.

P A P É I S	Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros. Comunicação eficaz. Desenvolvimento dos empregados.	C O M P E T Ê N C I A S  G E R E N C I A I S
	Facilitador	Construção de equipes. Uso do processo decisório participativo. Administração de conflitos.	
	Monitor	Monitoramento do desempenho individual. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos. Análise de informações com pensamento crítico.	
	Coordenador	Gerenciamento de projetos. Planejamento do trabalho. Gerenciamento multidisciplinar.	
	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão. Estabelecimento de metas e objetivos. Planejamento e organização.	
	Produtor	Trabalho produtivo. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo. Gerenciamento do tempo e do estresse.	
	Negociador	Construção e manutenção de uma base de poder. Negociação de acordos e compromissos. Apresentação de ideias.	
	Inovador	Convívio com a mudança. Pensamento criativo. Gerenciamento de mudança.	

Fonte: Quinn et al (2003, p.25)

A figura acima permite melhor compreensão da afirmação dos autores acerca do desenvolvimento de determinadas competências, quando é preciso, não só ser apresentado ao conhecimento teórico, mas ter a oportunidade de praticá-las (QUINN et al, 2003).

Para cada papel, designa-se características específicas acerca da postura adotada pelo gerente, em que o diretor, por exemplo, é denominado como aquele que dita as regras, define metas e orienta o alcance delas, propõe melhorias e se dispõe a acompanhar a execução, entre outros.

Aliando as competências gerenciais conceituadas, de acordo com o propósito de Quinn et al (2003), com a abrangência do estudo, as franquias do setor calçadista tendem a caracterizar

o desenvolvimento gerencial a partir da teoria da aprendizagem social, compondo uma aproximação dinâmica e interativa, a fim de resgatar algumas considerações importantes na questão central apresentada. Para tanto, os autores propõem um modelo conceitual, permitindo focalizar as ações gerenciais em diversas direções, conforme figura, a seguir.

**Figura 7:** As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.



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

Tal modelo abrange as demandas e desafios que, em geral, os empreendedores esperam na execução das tarefas de seus gerentes, tanto no cenário competitivo, quanto na busca de inovação e diferenciação do produto e/ou serviço oferecido pela franquia.

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.

### 3.6.3 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 (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.

Corroborando, Sandberg (2000) propõe o desenvolvimento desse conjunto de conhecimentos e habilidades envolvendo a mudança na compreensão do significado de trabalho, ou seja, na forma de como os gestores visualizam competências.

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.

### 3.6.4 Teoria da Aprendizagem Social

Paralelo à teoria, a aprendizagem remete à importância de vivenciar experiências, de adquirir conhecimentos e de oportunizar mudanças de comportamento. Muitos conceitos discorrem sobre *insights* e memória organizacional, por meio da observação das atividades e da cultura organizacional, de forma a adaptar e desenvolver a eficiência e a eficácia organizacional, na pretensão da melhoria de habilidades em relação à força de trabalho.

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

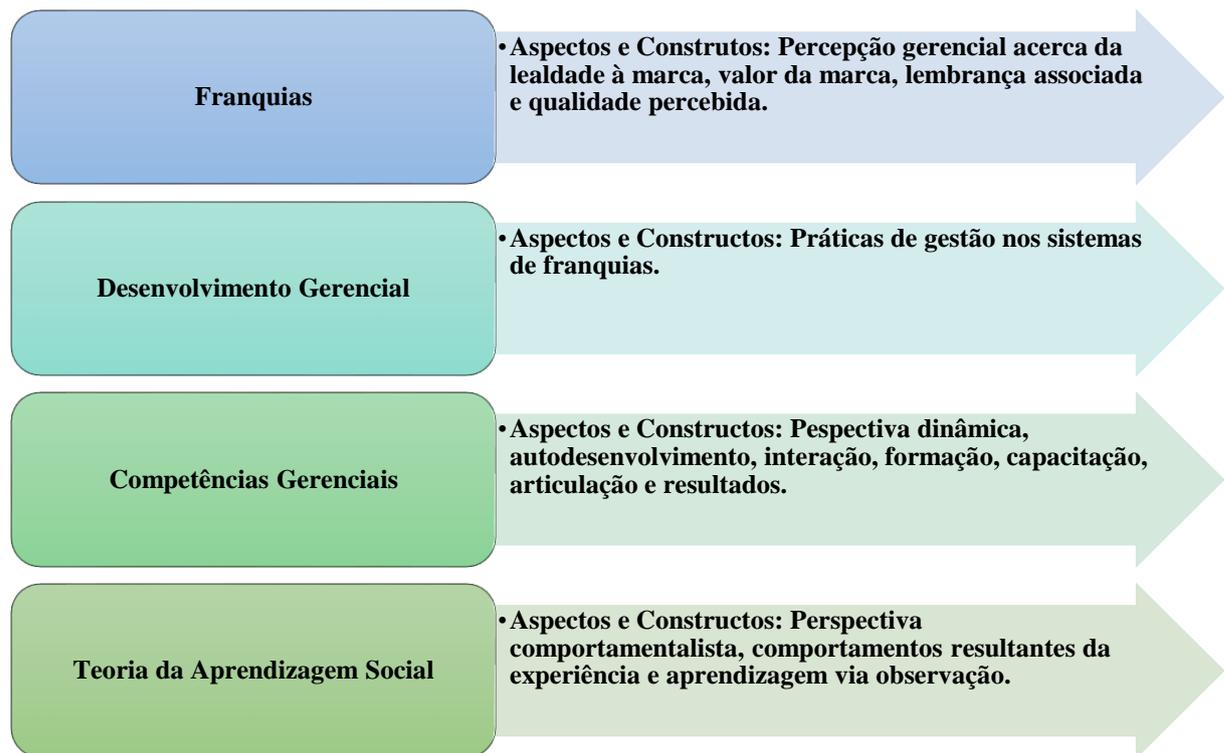
Para Bandura (1986), essa aprendizagem está relacionada à influência do ambiente social, o que é fundamental para a formação e a transformação das atitudes coletivas, determinando, então, as ações e reações individuais.

Juntamente a Walters, Bandura (1978) preserva a ideia de que a observação acelera a aprendizagem, evitando as decorrências negativas da experiência direta, uma vez que as ações

positivas tendem a permanecer, ao contrário das negativas, que tendem a desaparecer. Dessa maneira, a aprendizagem através da experiência, da observação e da imitação, também remete à aprendizagem como um processo desenvolvido na interação social, de forma a estimular as ações das pessoas, influenciando-as por estímulos de seu ambiente social (BANDURA, 1986).

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

**Figura 8** – Construtos de Pesquisa



**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

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. A seguir, consta, na figura 9, a caracterização do modelo teórico da pesquisa, demonstrando as categorias de análise e propondo a articulação entre os temas principais.

**Figura 9 – Modelo Teórico**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, é relevante o apoio na integração do modelo teórico, para que se compreenda a importância das competências necessárias à gestão da(s) unidade(s) franqueada(s), visando que o conjunto de realizações produzidas por um indivíduo, em determinado contexto de trabalho, de Zarifian (2001), por meio de suas habilidades e competências, encaminhe-se ao desenvolvimento gerencial, sobre o qual Dutra (2010) expõe a capacidade de entender conceitos administrativos e gerenciais, para serem colocados em prática na organização.

Nesse contexto, Bandura (1986), por sua vez, propõe essa aprendizagem como um processo desenvolvido na interação social, de forma que as ações das pessoas sejam também motivadas por influências de seu ambiente social.

### 3.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA

A síntese da metodologia abrange a forma de abordagem, os objetivos, o objeto, a natureza e a finalidade, bem como os procedimentos técnicos, conforme apresentado no quadro a seguir.

**Quadro 11** – Síntese da Metodologia

Categorias	Etapas
<b>Forma de abordagem</b>	Pesquisa de cunho qualitativo com entrevistas semiestruturadas
<b>Objetivos</b>	Abordagem construtivista
<b>Objeto</b>	Pesquisa bibliográfica e campo
<b>Natureza</b>	Pesquisa científica
<b>Finalidade</b>	Pesquisa aplicada
<b>Procedimentos técnicos</b>	Estudo de caso

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

A pesquisa pretende manter o foco na compreensão das competências de gestão nas unidades franqueadas, sem a necessidade de levantar dados e/ou analisar aspectos setoriais do macroambiente onde a rede de franquias está inserida. Seguindo a colocação de Dutra (2010) sobre as competências organizacionais, no momento da elaboração da estratégia de pesquisa, teremos: seleção da amostra – que vai procurar envolver participantes com perspectivas amplas, que possam contribuir de maneira significativa para a melhor contextualização do cenário do tema proposto; a preparação e a realização das entrevistas; a questão da competência organizacional será considerada, indiretamente, durante a análise dos resultados, na abordagem deste estudo (HIGA, 2013).

Trata-se de uma pesquisa focada na gestão das unidades franqueadas do setor varejista de calçados, na cidade de Guarapuava-PR, abordando as competências necessárias para gerenciar uma unidade franqueada e podendo contribuir com sugestões para futuras elaborações de programas de melhoria de desempenho organizacional, entre outros.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto na metodologia, a pesquisa teve cunho qualitativo, ao considerar as entrevistas de campo no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, focando na perspectiva dos participantes e em seu significado (VERGARA, 2009).

Realizadas as entrevistas, foram realizadas as transcrições, com a intenção de compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franquias do setor de calçados, da cidade de Guarapuava-PR, a partir da Teoria da Aprendizagem Social, tornando essa etapa descritiva.

Considera-se esse processo como pesquisa de campo porque as evidências foram coletadas no ambiente natural de atuação dos gerentes pesquisados, além da natureza da pesquisa bibliográfica, que compõe o referencial teórico abordado.

### 4.1 Apresentação 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, a seguir.

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

<b>Caracterização</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo na Empresa</b>
<b>E1</b>	Gerente	Feminino	25	Superior incompleto – Direito	72 meses
<b>E2</b>	Gerente	Masculino	23	Superior em curso – Enfermagem	30 meses
<b>E3</b>	Gerente	Feminino	40	Superior incompleto – Educação Física	4 meses
<b>E4</b>	Gerente	Feminino	25	2º grau completo	24 meses
<b>E5</b>	Gerente	Feminino	39	2º grau completo	5 meses
<b>E6</b>	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 também operacional para a eficiência e a eficácia na condução de toda a gestão (Diário de Pesquisa, 2020).

#### 4.1.1 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.

Pensando no modelo de negócio e suas principais características, as unidades franqueadas, em geral, veem como prioridade o atendimento e a fidelização ao cliente para que se obtenha o sucesso na condução do empreendimento, sendo que o cliente fidelizado, além do lucro, traz novos clientes e, involuntariamente, vende a marca em seu convívio social, conforme afirmação de E2: “o atendimento diferenciado da loja né, tipo aqui a gente não usa o posso ajudar (...) Isso leva muito em conta para que as pessoas se sintam mais à vontade e para que voltem novamente na loja (...). Nossa maior propaganda é o nosso público, então além das pessoas conhecerem a marca, se você chega e fala que é bom, as pessoas são influenciadas ainda mais né, a voltar para a loja (...). Então eu acho que nosso pilar é o *marketing* pessoal dos clientes (...)”.

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, p. 178), 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”.

#### 4.1.2 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).

No mesmo sentido, foram apontados elementos dificultadores para o desenvolvimento das competências gerenciais no que se refere à rotatividade de funcionários, sendo que a mão-de-obra qualificada perde potencial com a falta de comprometimento dos funcionários, que visam mais a facilidade da troca de emprego do que a ascensão na empresa em que já atuam, e/ou buscam o emprego, mas não o trabalho, conforme revela a afirmação: “essa falta de interesse, porque o que acontece aqui e dificulta que aqui é uma loja que quando eu vou contratar eu já explico tudo, que aqui você faz o ciclo desde a venda até o caixa só que você tem que ir atrás porque eu não preciso de gente que fique aqui segurando o balcão (...)” (E1).

Paralelamente à rotatividade de pessoal, a questão da composição da equipe também apareceu como resistência, de acordo com E3 e E5, ao darem ênfase em: “complicado falar de pessoas porque a minha função é trabalhar com pessoas, né?! Mas em certas situações, vamos supor um começo onde era novo pra mim aqui e era novo pra elas, então a resistência delas me aceitarem, tipo isso foi um fator que dificultou muito”; até a equipe reconhecer e aceitar a substituição e/ou nova contratação para o cargo gerencial. Para E2, o fator que dificulta o trabalho em equipe tem relação com o clima frio da cidade, afinal “não só em clima gerencial ou entre nós aqui dentro, mas é o próprio clima de Guarapuava, que nem a gente sempre fala que quando você sai da casa com sol pra comprar um presente, óbvio que você vai pensar numa alpargata ou num chinelo, alguma coisa confortável; Agora se você sai com chuva você não pensa em dar um chinelo pra uma pessoa né?!”.

Ainda na categoria de desenvolvimento gerencial, questionou-se as unidades franqueadas acerca das iniciativas da empresa em relação ao desenvolvimento de competências e, como já se esperava, os entrevistados foram unânimes ao apoiarem o impulsionamento do desenvolvimento gerencial, mesmo que esse termo não fosse utilizado, acreditando-se na perspectiva dinâmica da relação franqueada *versus* franquia *versus* gerente de loja, indicando um aspecto comum entre esse desenvolvimento e o processo da aprendizagem organizacional, conforme E2, ao afirmar que: “a gente é bastante livre aqui dentro da loja, tanto que as franqueadas vivem aqui, trabalham junto com a gente, mas o que nós decidir está ótimo, pois como elas sempre falam: quem sente o público são vocês e se vocês acham que isso vai melhorar na empresa então pra nós tá ótimo (...) se a loja está crescendo é porque temos ótimos vendedores e gestores a frente”. Corroborando com E5, quando afirma que “a franquia auxilia demais em tudo, isso a gente não pode nem reclamar assim, é se eu peço em alguma coisa assim, é porque eu não fui atrás de uma ajuda porque tudo eles auxiliam, tudo o que você precisar pra empresa, pra loja eles tem ali no site, então a empresa, a franquia auxilia muito assim”.

Por fim, ao serem interrogadas sobre as competências próprias da área, a responsabilidade, proatividade e pontualidade, obtiveram mais êxito, mesmo que essas ainda sejam tratadas sob a perspectiva do perfil ideal, previamente estabelecido, a partir de experiências anteriores. Contudo, conforme Diário de Pesquisa (2020), nenhuma das unidades franqueadas possuem algum programa e/ou processo estruturado voltado ao desenvolvimento gerencial, tornando as práticas como processos informais, conforme as afirmações: “se eu deixar mais fácil, as coisas não caminham” (E5); “essa cobrança que faz a coisa acontecer, que faz você chegar no teu objetivo, porque você não se acomoda, você sabe que todo dia você tem aquele indicador pra você chegar” (E6); “a gente não segue muito uma regra porque cada cliente é diferente, diferente de uma franquía em Curitiba, por exemplo, a gente tem que ter essa flexibilidade maior”(E4); “eu acredito em primeiro lugar a organização, *network* porque não adianta eu fazer a parte operacional bom e não a parte de relacionamento, dar um norte pra equipe e nesse sentido de trazer pessoas” (E3); “muito de você se sentir bem, né?! Porque como você mesmo falou é difícil você vender uma coisa que você não gosta (...), mas eu me considero uma pessoa muito extrovertida, muito pra cima, e isso ajuda muito porque casa uma coisa na outra (...) A liberdade da gente ser como a gente quiser, vender como a gente quiser e crescer como a gente gosta” (E2); “contornar né?! O que acontece aqui, tanto com cliente tanto com as consultoras, teve tantas coisas aqui que se não soubesse contornar a gente tava no fogo, por exemplo, a gente tem que saber malhar aqui e malhar lá porque sem o cliente nós não somos nada, então não adianta, ai eu vou fazer bico e não vou atender, não, você vai atender todo mundo porque você está aqui pra atender, mas teve uns episódios que tava pegando fogo lá e aqui e eu falei: gente se a gente não souber contornar, a gente perde o cliente e se queima, porque tem que saber contornar aqui e ali pra dar aquela abafada (...) Manter a ordem e a organização” (E1).

Tal contexto, sob a ótica de Ruas (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.

#### 4.1.3 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; através 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.

A unidade franqueada entrevistada 2 demonstrou o perfil de gestor técnico, ao invés do gerencial, uma vez que, visualizando as estratégias inoperantes, ele mesmo muda de posição e passa a se colocar no lugar do outro, sendo altruísta em prol do objetivo comum da organização.

Sob a ótica da E3, “uma coisa que você falou que é bem importante: você chegou com uma equipe formada; realmente eu senti essa diferença em relação à equipe por elas já terem o estilo de loja e o estilo da equipe, eu acho que isso veio, é muito bom como a equipe trabalha hoje (...) Mas isso tem a ver com o que te falei lá no começo, do franqueado. Então, a gente tem uma franqueada que é frente de loja, ela tá o tempo todo falando: é isso que eu quero, é assim que tem que ser; então ela não larga, então tá todo mundo meio educadinho da maneira com que ela deixou, eu acho que na nossa situação atual, isso tá muito redondo por essa base que ela deixou desde o início”. Essa fala está conectada à cultura das empresas em geral, quando as questões de caráter técnico enfrentam os aspectos comportamentais, correlacionando a facilidade no desenvolvimento estratégico, bem como ao de novas habilidades no âmbito organizacional.

A unidade franqueada, caracterizada nesta pesquisa, conforme E4 discorre sobre ter uma equipe boa, ao afirmar que: “agora a gente passou por umas mudanças também de quadro e tal, mas assim eu nunca tive problema com pessoal, de cliente reclamar que foi mal atendido, então eu acho que minha equipe assim tem um comportamento adequado pra função que eles exercem”; confirma a decorrência de acompanhamentos e treinamentos, conforme a gestão.

E5 traz à tona a importância da prática gerencial, nesse sentido, quando afirma que: “é difícil, é difícil porque cada pessoa tem um jeito, é complicado assim, ainda mais franquias que tem que ser a caixa de um jeito, o papel de seda de um jeito, tudo cobrado, tem que fazer os puxas lá em cima por numeração; Então tem um ou outro que tem mais jeito pra ouvir, pra obedecer (...) Peguei uma equipe mais resistente, já tinha um jeito de fazer e eu tive de lidar com cada um e eu consegui, foi bom...”; reafirmando que o diálogo e a prática nem sempre andam juntos, mas que o estímulo para o desenvolvimento das pessoas, aliado às práticas organizacionais, se sobressai quando o processo contínuo está no aprender a ouvir.

Sob a perspectiva de E6, o comportamento das pessoas dentro da organização reflete muito nos resultados esperados, sendo assim: “a gente faz muito na loja a questão do incentivo, a gente faz uma corrida de valores”; reconhecendo e gratificando o engajamento do funcionário com a ação comercial proposta. Nesse sentido, E6 afirma, ainda, a importância que as reuniões, sejam semanais e/ou mensais, aconteçam de forma descontraída e sem burocracia, para que, além de motivados, os funcionários se sintam “em casa”, conforme proposta adotada pela franquia.

Quando questionadas acerca da capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégicas e táticas, referentes ao processo administrativo, integradas à habilidade de saber fazer, notou-se, em geral, perfis gerenciais baseados nas competências básicas, objetivando o alcance de melhores resultados organizacionais, como pode-se observar na afirmação de E6, quando relata: “desde uma reunião, a gente tem o planejamento que a própria marca manda (...) Eu procuro ao máximo estar junto da loja para resolver o que eu posso dentro da loja, desde conflitos de clientes, funcionários (...) Você tem que saber lidar com todas as situações”.

No mesmo contexto, mas em diferente percepção, E5 afirma que aprendeu a ser organizada na franqueada, pois “todo mundo tem bastante coisa pra fazer, até a minha supervisora que passou isso pra mim, fazer um quadradinho ali do que é urgente, do que pode esperar, o que não pode e eu faço assim pra eu conseguir ser organizada e competente no que eu tenho pra fazer, porque se não é muita coisa e você não consegue dar conta”.

Para E4, a teoria é importante, mas não o suficiente, uma vez que a prática organizacional torna os processos mais ágeis e perceptíveis, conforme afirmação: “eu faço reunião e tal, mas acho que me falta essa parte de análise, porque, assim, eu tenho todos os números na minha mão mas eu não sou de ficar analisando muito assim, sabe?! No modo geral, cada dia é um dia e o que importa mesmo é o chão de loja”.

Corroborando, E3 relata sobre a falta capacidade, quando se depara com situações administrativas rotineiras, e afirma que: “há um tempo eu tinha muita dificuldade de planejamento, do papel (...) Eu sou muito assim, aquela pessoa que acha que respondeu uma mensagem e não responde e acaba passando despercebido, mas hoje eu estou muito melhor em consegui traçar tipo uma meta, isso foi para mim um crescimento por toda a bagagem que eu tenho, isso eu aprendi muito aqui”.

E2 demonstra que *core leadership competence* (competências organizacionais de liderança) podem e devem ser utilizadas em prol do objetivo comum da organização, e que estabelecer um padrão mínimo, traçar metas e planos, tem a ver com o engajamento de toda a equipe, afinal “eu posso ter uma brilhante ideia e chegar aqui e não saber desenvolver, se a equipe for diferente (...) Então eu sempre, as vezes pego um esboço de alguma coisa e trago para eles expondo o meu desejo de fazer tal coisa e questiono como podemos fazer? O plano é esse, mas nós vamos nos sentar junto e vamos resolver junto (...) Então, não adianta a loja ter um bom gerente e não ter bons vendedores, se não a loja vai à falência, então eu sou só um plano de fundo da loja, se os vendedores estão ótimos então pra mim é ótimo e pra que isso aconteça a gente precisa sentar e conversar”.

O sucesso da franqueada depende de cada funcionário (Observação Direta, 2020) e isso fica nítido quando E1 afirma que: “aqui a gente trabalha por decêndio né, então é uma meta do dia 01 ao dia 10, do dia 10 ao dia 20, e do dia 20 ao dia 30, e, assim, a gente tem muito suporte da franquia, vídeo pronto, é tudo pronto; então você já sabe o que tem que fazer, só tem que colocar em prática; eu demonstro mas não adianta você falar e tal e elas não fazerem né, mas tem a lista de clientes que a gente vai lá e emite pra elas mandar mensagem; Tal semana eu vou contratar alguém e vou fazer o teste x, um teste pra ver se você é capacitado a ingressar no grupo da franquia”. Essa explanação torna nítida, também, a questão de gestão por competência, em especial quando se trata de trabalho em equipe, de iniciativa e inovação, de respeito ao saber elogiar e/ou corrigir, na solução de problemas, entre outros aspectos que compõem o desenvolvimento gerencial para a eficiência dos atributos da franquia *versus* franqueada,

tornando o processo criterioso na garantia de que a satisfação, tanto de clientes, quanto de funcionários, seja atendida, conforme perspectiva da franquia.

Ainda sobre capacidades, as unidades franqueadas entrevistadas foram questionadas sobre a necessidade de gerenciamento do processo administrativo, como rotina da empresa, ao definir os diversos papéis dos membros da equipe, no qual foi percebida a lacuna da compreensão das tendências de mercado e das oportunidades para o negócio, bem como a busca de oportunidades para aprender com os outros. Nesse sentido, E1 discorre referente ao direcionamento de tarefas, para evitar o tempo ocioso, e para que todos possuam conhecimento e domínio sobre tudo, afirmando que “cada um faz o seu papel, que aqui é muito assim, eu falo uma ou duas vezes e não faz daí eu vou lá e faço, tipo mãe que você vai e faz; Agora não, terminei de ler um livro e já mudei alguns conceitos, agora eu vou lá e tiro tudo do lugar e vão ter que fazer; cada um se responsabiliza por suas funções, mas precisa compreender todo o processo”.

E2 acredita que a sensibilidade faz parte do processo de resultados, ao adaptar as atitudes, de um modo geral, às necessidades de situações específicas, ou seja, precisou tomar conta do gerenciamento da loja após sua transição de estoquista para auxiliar administrativo, possibilitando o conhecimento das áreas e permitindo afirmar que, no dia a dia, precisa de um planejamento para sintetizar informações, de forma a facilitar a identificação de um objetivo comum para a equipe.

Para E3, essa questão centraliza-se no alcance de metas, uma vez que esteja ligada às necessidades diárias, conforme afirmação: “o delegar, se não tiver você não dá conta e quando eu falo, eu falo por mim, porque eu sou muito frente de loja, então essa parte de processo, se eu não tiver uma retaguarda eu vou me embananar e vai dar na telha porque tipo, eu tenho prazo pra entregar, eu tenho que entregar resultado pra ela (a franqueada) e tenho muitas outras coisas por trás disso, né?! E que se eu quiser abraçar eu não vou dar conta, principalmente pelo meu estilo que é ficar aqui na frente de loja atendendo”; justificando o atraso do processo administrativo.

Novas situações norteiam o aprendizado eficiente e eficaz, ajustando o comportamento organizacional de forma efetiva, em especial quando E4 afirma ter muito bem organizado o direcionamento de cada tarefa a ser executada, pelos funcionários, visto que todos fazem parte do atendimento em geral, do objetivo comercial.

Envolver as pessoas, promovendo uma compreensão nítida sobre o trabalho, demonstra ser o alvo de E5, pois: “tem a necessidade de uma gerência, aqui a gente tem uma subgerente que é uma pessoa que auxilia quando a gerente não está na loja; Eu penso que uma empresa tem necessidade pra organização do negócio né?! Para dar certo”.

Com a organização orientada para os processos, consumidores e resultados, E6 assume, certamente, a rotina da empresa e afirma: “eu acho que tem que ter uma pessoa sim, se não vira bagunça; minha equipe é meio que de boa, mas também tem que estar em cima porque, se não, pela loja ser uma loja descontraída, acaba virando bagunça, eles acham que é festa, então tem que estar, tem que estar acompanhando, tem que estar em cima, tem que estar chamando a atenção, tem que ter limite, porque eu falo que eu sou muito mansinha, mas a gente também tem horas que eles acham que está tudo certo e quando eu brigo eles ficam assim: ela brigou!”.

Precisando canalizar esforços para atingir os resultados de sua área, acerca da influência e da liderança, os gestores responderam sobre habilidade pessoal, com abordagem de fácil entrosamento com os demais membros da equipe, bem como sobre a conversão disso em fator de integração do time como um todo, confirmando a habilidade técnica, humana e conceitual, como ênfase nas relações interpessoais, apresentadas no quadro 12, a seguir.

**Quadro 12:** Habilidade pessoal como competência gerencial.

<b>Unidade Franqueada</b>	<b>Acredita que se entrosa facilmente com os demais membros da equipe?</b>	<b>Converte-se em fator de integração do time como um todo?</b>
<b>E1</b>	Sim	Sim
<b>E2</b>	Sim	Sim
<b>E3</b>	Sim	Sim
<b>E4</b>	Sim	Sim
<b>E5</b>	Sim	Sim
<b>E6</b>	Sim	Sim

**Fonte:** Elaborado pela autora

Em geral, o alinhamento da equipe é o resultado da espontaneidade e atitude que tornam a equipe participativa e orientada para a gestão do processo administrativo como um todo, ou seja, o desenvolvimento de todos favorece o crescimento e o estabelecimento da organização (Observação Direta, 2020).

Em conformidade, Deprá et al (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.

Voltada para satisfazer as necessidades autênticas da organização, a questão da geração e prática de novas ideias concede criatividade ao processo, que pode ser impulsionado pela satisfação de fazer parte da marca franqueada, ou seja, o prazer do gestor e de sua equipe ao desenvolver melhorias para a organização como um todo. Nesse sentido, E2 afirma que: “gosta bastante de inventar, só que tem muito da hora, da inspiração, tem vezes que as meninas falam: vai postando, vai postando; e, às vezes, eu passo uma semana sem postar nada por conta de uma semana que não foi produtiva, mas também quando o negócio vem, meu Deus, é fazer um filme, é fazer foto, é chamar alguém pra modelar, eu gosto bastante de inventar mas tem que ser muito certo; se naquele dia estou inspirado eu vou lá e faço, agora se me pedir num dia em que não estou inspirado, daí morreu”.

Sob a ótica de E1, é essencial que o gestor desenvolva a criatividade para os resultados esperados pela empresa e tal afirmação fica nítida quando compartilha sobre ações de melhoria e/ou corretivas.

Considerando a experiência para a contribuição de ações criativas e inovadoras, E2 afirma a necessidade de atender o varejo, diariamente, com ideias e atitudes, sejam numa vitrine, num atendimento ou por meio de *feedback*, ressaltando a importância de estar à frente da loja, atendendo a necessidade e observando as possibilidades. De maneira complementar, E4 integra as experiências positivas e negativas, apresentando concepções abrangentes e criativas para a prática de novas ideias.

E5 defende o desenvolvimento da criatividade de forma coletiva, conforme expõe, quando afirma: “acho que sim, preciso né?! E aqui a gente trabalha, eu trabalho muito junto com eles assim, eu não gosto de ser assim aquela gerente mandona”; destacando que colhe ideias no lugar, em vez de apenas delegar a execução daquela que criou, acreditando na gestão participativa, a fim de obter reciprocidade no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Com o conceito de criatividade como inovação na prática, E6 se posiciona acerca da liberdade de expressão que possui, frente à franqueada, relevando a importância da ação, tanto para a loja, quanto para a equipe.

Para responder à questão sobre a ocorrência do aprendizado para a ocupação da função gerencial, as funções administrativas vieram à tona, tornando unânime a concepção da capacidade de aprender a aprender, abordando o planejamento, a organização, o controle e a

ação, com o objetivo de executar as atividades de forma estratégica, ao envolver diversas situações comerciais, bem como as atividades processuais, com a supervisão do trabalho. Todas as seis unidades franqueadas entrevistadas obtiveram aprendizado com treinamento específico para sua função, conhecendo a fábrica e a sede da franquia nacional, e envolvendo-se com a rotina e com as práticas gerenciais dos grandes centros, como a rotina de aprendizagem organizacional, em conformidade com Bandura (1965), quando afirma que a aquisição de habilidades sociais tende a ser observacional.

Ao concluir essa etapa, as unidades franqueadas entrevistadas ainda foram questionadas sobre a busca para o autodesenvolvimento e o desenvolvimento em equipe, obtendo-se as percepções, conforme demonstrado no quadro, a seguir.

**Quadro 13:** Autodesenvolvimento Individual e Equipe

<b>Unidade Franqueada</b>	<b>Possui habilidade para buscar autodesenvolvimento?</b>	<b>Preocupa-se com o desenvolvimento de todos da equipe?</b>
<b>E1</b>	“Sim, ao ocupar o cargo a busca precisa ser constante para que você possa treinar sua equipe e conduzir para o bem comum”	“Com certeza, afinal os meus resultados dependem muito dos resultados deles”
<b>E2</b>	“Eu gosto bastante na verdade, as vezes o tempo fica meio escasso porque a gente tem que lidar com a vida social (...)”	“Sempre que eu posso a gente foge um pouquinho do patamar a assiste vídeos da marca até pra ocupar o tempo ocioso”
<b>E3</b>	“Sim”	“Sim”
<b>E4</b>	“Sim, com certeza. A gente sempre está buscando cursos para se aperfeiçoar, o último que fizemos aconteceu a 4 meses atrás (...)”	“Sempre, até mesmo o shopping faz treinamentos direcionando para o atendimento, ajuda também”
<b>E5</b>	“Eu tenho que me preocupar, né?! E eu sou bem disponível assim (...)”	“Eu me preocupo, eu auxilio, a gente conversa, então acredito que sim”
<b>E6</b>	“Sim, tanto que eu falo que quando tenho treinamento procuro levar a equipe pra ter também (...)”	“Estou sempre tentando levar pra treinamento, porque muitas vezes o treinamento é gerencial, mas eu repasso o que aprendi (...)”

**Fonte:** Elaborado pela autora

Com a integração do Diário de Campo; Observação Direta e Relatório das Empresas (2020), conclui-se que o autodesenvolvimento e/ou o desenvolvimento em equipe tem sido alvo do ciclo organizacional, uma vez que a competência de aprender a aprender tem sido um diferencial sustentável na vantagem competitiva, pois o funcionário deixa de ser um número e passa a ser o protagonista das negociações, ao conhecer a teoria e integrar, na prática, impactando no conhecimento e na estratégia organizacional.

Bueno e Salvagni (2016) defendem a ideia do autodesenvolvimento quando o funcionário se apresenta apto e disposto a mudanças, bem como a aprender, uma vez que as organizações estão numa crescente evolução, com o objetivo na satisfação de metas e resultados traçados com o foco de buscar a ascensão da atividade empresarial.

Ao buscar o autodesenvolvimento, busca-se *performances* significativas, ao oferecer formação prática, contribuindo com a construção da identidade da organização, bem como no desenvolvimento de profissionais potenciais e talentosos para assumir cargos de médio e longo prazo, engajando a criação de valor, confiança e autoconhecimento.

#### 4.1.4 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, a seguir.

**Quadro 14:** Processo da Prática de Aprendizagem Organizacional

<b>Unidade Franqueada</b>	<b>Na sua opinião, a empresa utiliza alguma prática de Aprendizagem Organizacional?</b>	<b>É um processo formal ou informal?</b>
<b>E1</b>	“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”
<b>E2</b>	“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”
<b>E3</b>	“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”
<b>E4</b>	“Sim, tem toda uma estrutura”	“Isso a gente tem”
<b>E5</b>	“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 (...)”

<b>E6</b>	“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:** Elaborado pela autora

Tais expectativas corroboram com o conceito principal de Bandura (1965), ao afirmar que a aprendizagem está basicamente centrada no comportamento, ou seja, a aprendizagem básica para a aquisição de habilidades sociais é a observacional, com a tendência de emitir posições semelhantes em situações distintas.

Quando questionadas acerca da contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais, através da aprendizagem organizacional, nota-se uma contribuição de grande importância (Observação Direta, 2020), tanto nos aspectos implícitos, quanto explícitos, conforme demonstração do quadro, a seguir.

**Quadro 15:** Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento de Competências.

<b>Unidade Franqueada</b>	<b>Você acredita que a aprendizagem organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de competências? Como?</b>
<b>E1</b>	“Eu acredito porque é igual eu falei, se você tiver uma organização, tiver uma rotina, tipo o que eu vou fazer desenvolve melhor o teu dia, eu consigo fazer tudo o que eu tenho que fazer bem feito, não chegar hoje e descobrir minha meta e saber o que precisa fazer”
<b>E2</b>	“Eu acho que sim e bastante, a gente sempre almeja muitos cargos na vida da gente, mas eu nunca pensei que ia estar numa gerência de loja, então acho que a formação ela faz com que a gente cresça mas a confiança é primordial, porque não adianta você ter formação e formação e formação, não adianta você ter cursos e cursos e as pessoas não conseguem confiar em você”
<b>E3</b>	“Sim, se minha equipe não tiver capacidade, não tiver envolvida, engajada, o resultado não vai acontecer, então ela precisa e eu falo que vendas é uma faculdade onde você tem que estudar todos os dias”
<b>E4</b>	“Eu acredito que sim, com certeza; ah eu acho que de modo geral assim né?! Todo o suporte que eles dão ali para a gente estar melhorando cada vez mais né?! A gente tem o sistema que dá todos os números e as convenções que a gente vai, tem também a consultora que fica ali no nosso pé, isso tudo para melhorar, né”
<b>E5</b>	“Nossa, demais né?! Eu como pessoa, eu tenho aprendendo a cada dia, eu vou embora assim, todo dia aprendo mais uma coisa, que uma loja normal não sendo franquia não ensina (...) Eu não tinha aprendido nenhum disso, e eu estou aprendendo! Agora eu sei que se eu sair daqui eu já posso chegar em algum lugar e contar que trabalhei aqui e já tenho uma bagagem, que sempre se aprende”

- E6** “Ah, com certeza porque eu falo que eu cresci muito em cima disso também, que eu trabalhei há um tempo atrás e tinha uma gestão meio que abandonada, primeiro que o dono da loja não era o ramo dele e eu tinha uma gestão mas não tão organizada, porque aqui na loja é muito bem organizada”

**Fonte:** Elaborado pela autora

De um modo geral, pode-se afirmar que o comportamento define a aprendizagem, a partir da produtividade proposta pela organização, bem como as possibilidades para a construção de conceitos, habilidades e atitudes acerca da gestão da organização, sendo que o desenvolvimento de competências gerenciais, a partir disso, permite a disseminação e a incorporação das práticas organizacionais, transformando o que era individual em coletivo.

Para Deprá et al (2018), essa relação de aprendizagem organizacional *versus* desenvolvimento de competências tem relação com o estímulo a momentos de aprendizagem informal, uma vez que esse é um processo de transformação que envolve emoções, sentimentos, atitudes e ações, que tem a pretensão da mudança no ambiente organizacional, porém, essa pode não se manifestar, conforme o tipo de cada gestão e a condução do desenvolvimento gerencial.

Considerando o desenvolvimento da competência gerencial como um processo de aprendizagem individual, as unidades franqueadas entrevistadas foram questionadas sobre como essa abordagem individual pode ser transformada em coletiva, bem como sobre o funcionamento deste processo na empresa, destacando as respostas no quadro, a seguir.

**Quadro 16:** Competência Gerencial como um Processo de Aprendizagem Individual.

<b>Unidade Franqueada</b>	<b>Considerando o desenvolvimento de competência gerencial como um processo de aprendizagem individual, como essa abordagem pode ser transformada em coletiva? Como funciona esse processo na empresa?</b>
<b>E1</b>	“Muita coisa a empresa propõe de a gente fazer junto, daí o que eu faço, convido pra assistir um vídeo junto porque ali você já absorve o porquê disso ou daquilo (...) eu não guardo pra mim, tudo eu divido pra eles, mesmo que o processo seja por hierarquia, eles passam pra mim e eu passo pra eles (...)”
<b>E2</b>	“Funciona bastante, eu sou uma das pessoas que sempre fala assim que a cada três meses um de nos passa o curso pra nós, então eu sempre falo assim que se você vai passar o curso você vai precisar fazer esse curso primeiro (...), conhecimento individual é muito bom mas ao compartilhar, ajuda bastante tanto pra gente sozinho quanto equipe, então quanto mais a gente conversa individualmente o conhecimento se espalha e cresce de várias maneiras (...)”
<b>E3</b>	“Eu acredito, assim, que tudo de conhecimento que você tem, um bom líder hoje não guarda as coisas pra ele, ele tem que moldar sua equipe, porque eu tenho sonho de gerar novos

	líderes, então se eu tiver um desenvolvimento e guardar pra mim, não passar pra eles, isso vai dificultar a minha vida em tudo porque a equipe não estará preparada (...)"
<b>E4</b>	"Eu acho que assim, tipo, eu acho que é o exemplo sabe?! Se você começa a fazer, é automático que eles façam (...) o reflexo realmente acaba acontecendo quando eles veem o negócio colocado em prática (...)"
<b>E5</b>	"Funciona, igual eu falo as vezes aqui pra eles, tem coisas que eu tenho que fazer, que eu tenho que aprender, só que as vezes eu não estou aqui, eu não fico aqui 12 horas dentro do shopping, então eu falo: vocês precisam aprender, então eu não aprendo sozinha, eu preciso passar pra eles que também tem que fazer aqui dentro, na minha ausência (...)"
<b>E6</b>	"Tem algumas coisas que param na gente, mas eu falo que 50% a gente passa pra frente também, tem as coisas que é da gestão em si, mas tem coisas que a gestão passa pra equipe, a gente compartilha muito"

**Fonte:** Elaborado pela autora

Em resumo, a aprendizagem organizacional propõe o desenvolvimento da competência gerencial, seja essa individual e/ou em equipe, a partir das estratégias a serem construídas com a participação efetiva das pessoas, na intenção da obtenção dos melhores resultados de cada unidade franqueada, conforme proposta da respectiva franquia (Diário de Campo, 2020).

Em termos de aprendizagem organizacional, Bitencourt (2010, p. 17) defende que “a capacidade de aprender” seja “encarada como um grande diferencial sustentável a ser perseguido pelas empresas”, ou seja, que a autenticidade do ambiente externo seja integrada à realidade do funcionário, enaltecendo o comportamento e, conseqüentemente, identificando “deficiências de aprendizagem que necessitam ser reparadas, a fim de que se possa contribuir para a construção do alicerce de um sistema de gestão fundamentalmente novo, mais voltado para a aprendizagem” (BUENO e SALVAGNI, 2015 p. 112).

Concluindo a análise de resultados, o quadro 15 aponta a as principais evidencias da teoria, quando relacionado com a prática, conforme coleta de dados:

**Quadro 17:** Principais evidencias da teoria relacionada com a prática das unidades franqueadas entrevistadas

<b>Conceito Teórico</b>	<b>Dutra (2002) “São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais, fazendo sua adequação ao contexto” (DUTRA, 2002, p. 24)</b>
<b>Prática Organizacional</b>	
<b>E1</b>	“Tentar treinar melhor a equipe pra ficar do mesmo jeito... Coisa que tá muito difícil hoje em dia...” Afirmação que corrobora com a adequação do contexto a partir do conhecimento, habilidades e atitudes.

<b>E2</b>	“Eu entendo que a gente só consegue fazer com que o cliente goste da loja quando a gente gosta também...” Demonstrando que o recurso humano tende a contribuir de forma efetiva com a franqueada.
<b>E3</b>	“Difícil eu falar de pessoas se a minha função aqui é trabalhar com pessoas” Caracterizando o pequeno período (4 meses) em sua função como experimental, entretanto, acreditando na potencialidade da equipe.
<b>E4</b>	“O sistema eu acho importante, mas principalmente as pessoas, sabe?!” Evidenciando a equipe como fundamental para a proposta da empresa
<b>E5</b>	“Eu acho que tem que ter muita responsabilidade, tem que vestir a camisa do negócio, se não (não) vai” Destacando que os objetivos propostos conseguem alcance graças as pessoas.
<b>E6</b>	“Eu posso vender, eu cuido de uma equipe, eu vendo, eu ajudo, eu falo que a loja reflete quem está dentro” Afirmando comprometimento da franqueada junto a franquia.
<b>Conceito Teórico</b>	<b>Ferras, Lenzi e Stefano (2018) ao afirmar que o comprometimento do empreendedor com seu negócio vai além das questões financeiras.</b>
<b>Prática Organizacional</b>	
<b>E1</b>	“Eu gosto de vender, eu gosto de ir pro estoque, sabe amor naquilo?!” Evidenciando a afirmação dos autores e conduzindo as questões financeiras como consequência de um bom trabalho.
<b>E2</b>	“Eu gosto bastante dessa coisa de gestão de loja, de traçar metas, planos e conseguir principalmente, mas acho que isso nunca funciona só comigo...” Concebendo o trabalho em equipe fundamental para o êxito das questões financeiras.
<b>E3</b>	“Eu acredito que primeiro lugar a organização... Dar um norte pra equipe no sentido de trazer pessoas” Acreditando que o engajamento da equipe resulta na positividade das questões financeiras.
<b>E4</b>	“Sou muito de ir fazendo as coisas, sem me apegar na teoria... Tenho todos os números na minha mão, mas não sou de ficar analisando” Demonstrando invulnerabilidade na condução das questões financeiras.
<b>E5</b>	“É complicadinho, mas é gostoso, cada um com seu jeito e a gente faz a nossa equipe” Colocando o clima organizacional como condutor das questões financeiras.
<b>E6</b>	“Pra mim se tornou um crescimento pessoal, uma realização profissional” Afirmando sobre a naturalidade das questões financeiras estarem aliadas no comprometimento gerencial e de toda a equipe.
<b>Conceito Teórico</b>	<b>Bandura (1986) “Pela perspectiva da cognição social, a natureza é caracterizada por uma grande potencialidade que pode ser modelada de diversas formas pela experiência direta e observacional” (BANDURA, 1986, p. 21)</b>
<b>Prática Organizacional</b>	
<b>E1</b>	“Aprender, eu aprendi muito no soco porque a última saía muito e me dizia “faça” ... O dia que eu virei gerente eu perguntei pra ela (franqueadora) assim: O que eu vou

	fazer? Nada tonga, já fazia tudo mesmo”. Retraindo as atitudes consideradas inutilizáveis da última gerente para a prática de gestão.
<b>E2</b>	“Depois da prática formal, vem a parte onde a gente sente toma café, conversa e torna o processo educativo bom... Porque a gente aprende de várias formas, vendo, escutando falando...”. Enaltecendo a afirmação do autor em prol de clima organizacional favorável a rotina diária.
<b>E3</b>	“Agora a gente vai ter uma pessoa que vai passar três meses com a gente dando treinamentos pra estar inovando mesmo, sabe...”. Buscando novas práticas de aprendizagem para alinhamento da equipe.
<b>E4</b>	“Tem todo uma estrutura, né?! A franqueadora traz pessoas que ajudam na motivação e além disso acontece de recebermos da franquía como fazer”. Facilitando a condução do processo de aprendizagem na franqueada.
<b>E5</b>	“Você fica encantado quando começa a aprender... Você vai aprendendo e conhecendo e vai tendo aquele carinho porque se não tiver isso, não tem como vender, né?!”. Expondo a relevância do aprendizado para a prática das diversas questões.
<b>E6</b>	“Estamos sempre procurando levar a equipe para os treinamentos mesmo que esses sejam apenas gerenciais”. Afirmando sobre a tendência observacional na condição da melhoria da prática organizacional.

**Fonte:** Elaborado pela autora

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 comprometimento do nível gerencial e de toda a equipe que compõe cada unidade entrevistada num objetivo comum, evidenciando a prática de gestão como vantagem competitiva.

Quando confrontamos esses e outros conceitos no contexto da prática do presente estudo, algumas conformidades e/ou desencontros podem ser encontrados, ambos na convicção da necessidade do cenário enfrentado, visando o alinhamento da integração das competências gerenciais e individuais numa estratégia de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal estudo manteve a ideia central da investigação das competências gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados de Guarapuava-PR, buscando 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, ou seja, por meio da observação cognitiva social.

Os conceitos e princípios teóricos integrados às práticas organizacionais nortearam a busca de elemento que compôs a construção de toda a pesquisa, a fim de fomentar uma contribuição para o tema apresentado.

As conclusões aqui apresentadas demonstram, de forma resumida, as contribuições e limitações, tanto gerenciais, quanto organizacionais, das franquias, das competências gerenciais, do desenvolvimento gerencial e da Teoria de Aprendizagem Social, sugerindo, ainda, contribuições relevantes para estudos futuros na mesma abordagem.

O processo de pesquisa, como um todo, representa as etapas de levantamento bibliográfico, com conceitos e teorias, pesquisa de campo, com a vivência observacional, análises com transcrição, diversas anotações e acesso a documentos, legitimando o trabalho e o tornando-o passível de buscas para as pesquisas acerca de comportamento organizacional.

As tradicionais limitações da pesquisa são destacadas a partir da afirmação de Yin (2015), referente ao número reduzido de amostras participantes, o que impossibilita maior abrangência da coleta de dados. Em contrapartida aos dados obtidos, a integração da pesquisa de campo com o referencial teórico instigou a busca por análise de conteúdo e entrevista, em profundidade, na intenção de remeter às competências como aprendizagem contínua, para o desenvolvimento gerencial das unidades franqueadas entrevistadas, justificando, assim, as conclusões obtidas e expostas nas análises e resultados, conforme a abordagem da pesquisa, de cunho qualitativo, aumentando a confiabilidade dos objetivos propostos, acerca da questão central apresentada.

Concebe-se, portanto, 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.

Como construtos da pesquisa indicados, anteriormente, levantou-se:

Construto 1 – Lealdade à marca, consistindo na estrutura atitudinal, em que o consumidor se torna leal devido ao senso cognitivo, ou seja, a cognição emerge a partir do momento que o consumidor demonstra satisfação pelo produto e/ou serviço oferecido, identificando-se, afetivamente, com a marca e convertendo em ações as suas intenções (COSTA, 2009). Pressuposto confirmado. Todas as seis unidades franqueadas entrevistadas defenderam seus clientes da mesma forma que os clientes defendem e vendem a marca ao se identificar com o estilo e a proposta da franquia, o que pôde ser observado ao longo das entrevistas *in loco*.

Construto 2 – Qualidade percebida do trabalho, 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.

Pressuposto não confirmado. Em geral, as unidades franqueadas entrevistadas defenderam a questão econômica local, bem como a mentalidade construída dos consumidores, uma vez que muitos fazem a opção por lojas populares, acreditando que o preço seja inferior, se comparado ao das franqueadas, o que não diz respeito à qualidade percebida, mas ao valor atribuído.

Construto 3 – 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.

Pressuposto confirmado. Das seis unidades franqueadas entrevistadas, pode-se associar que cada duas lojas seguem um estilo parecido, porém, cada negócio é único. Sendo assim, cada franqueada procura manter sua identidade, mantendo a relação sustentável com o cliente, atendendo as expectativas, tanto na personalização dos produtos, quanto nas lembranças, de um modo geral, através de sistemas semelhantes ao CRM.

Construto 4 – Valor da marca ao remeter papel fundamental na comercialização, com a reunião de informações úteis ao mercado, além da identificação dos produtos e serviços (ROMERO e YAGUE, 2015).

Pressuposto confirmado. Para atender a demanda local, não só da cidade, *in loco*, mas de cidades com o mesmo *market share*, as franquias já remodelam suas gamas de produtos na intenção de manter, no mercado considerado de luxo, opções para os diferentes segmentos financeiros, atendendo, assim, a diversidade de preferências, aliando custo x benefício, desde a fabricação até a comercialização.

Os pressupostos de cada construto não significam, entretanto, que as unidades franqueadas entrevistadas estejam insuscetíveis à competitividade organizacional, pois isso vai depender da gestão da franquia e, conseqüentemente, do desenvolvimento das competências gerenciais de cada franqueada.

Para a questão norteadora da 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?**; as singularidades de cada unidade franqueada entrevistada compartilham a diafanidade da efetividade acerca das práticas informais, 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), que as tendências nas empresas, ao buscarem um perfil ambicioso e genérico, remete, na prática, à tendência da composição das competências, ou seja, o 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, ou seja, as competências individuais podem ser impulsionadas e/ou concebidas a partir de estímulos acerca do desenvolvimento gerencial. Nesse sentido, vale ressaltar, também, que todos os seis gerentes entrevistados suscitaram a defesa de seus cargos, afirmando não imaginar, no momento, outras funções e/ou organizações diferentes das atuais.

Sendo assim, a manifestação das competências individuais ocorre a partir do equilíbrio dos quatro construtos integrados com a gestão participativa de cada franquia, na intenção de manter a qualidade em todas as suas unidades franqueadas, permitindo ao cliente uma ampla aproximação com seu estilo próprio.

Para os objetivos propostos, inicialmente, apresentou-se o **objetivo geral** acerca da compreensão da manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas unidades franqueadas, a partir da Teoria da Aprendizagem Social.

É perceptível que a aprendizagem coletiva em todas as unidades franqueadas entrevistadas depende da aprendizagem individual, ou seja, do 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.

Relacionando o **primeiro objetivo específico**: Identificar as competências de gestão, destaca-se à contribuição de forma significativa da aprendizagem organizacional do tripé: franquia, franqueado e gestor; através dos estímulos das próprias franquias, na gestão por competências e na padronização do desenvolvimento gerencial, na intenção de que todas as unidades de determinada marca possuam um modelo a ser observado pela equipe e/ou, também, pelos agentes externos.

Para o **segundo objetivo específico**, a proposta foi descrever as competências individuais para a gestão do negócio, em que se destacam as seguintes questões:

- Reflexões que favoreçam a capacidade de relacionamento interpessoal.
- Visão processual de conhecimentos técnicos pertinentes ao exercício da função em questão.
- Domínio emocional, com enfoque na aprendizagem organizacional, acerca da questão da competência em ação.
- Iniciativa empreendedora e de inovação.
- Capacidade de enfrentar situações inusitadas.

Em geral, todas as seis unidades franqueadas entrevistadas conduzem a gestão de forma operacional e administrativa, conforme a demanda de cada franquia; situação considerada como

uma forma de aprendizagem e de desafio para cada gestor, ao confrontar a realidade organizacional, bem como a estratégia, com orientação definida e formalizada, facilitando o desenvolvimento gerencial e permitindo *gaps* de autodesenvolvimento.

Em relação ao **terceiro objetivo específico**: Caracterizar os fatores facilitadores e inibidores da teoria da aprendizagem social para o desenvolvimento das competências gerenciais; vem a tona, parcialmente, as análises e resultados da pesquisa, em destaque, pela trajetória profissional de cada gestor das unidades franqueadas, ao dar ênfase às práticas de aprendizagem organizacional, tanto formal, quanto informal, respeitando sempre a ideia central da teoria, a aprendizagem através da reflexão, da observação e, também, da interação entre gestor, franqueado e equipe, proporcionando a perspectiva cognitiva para essa abordagem, conforme Deprá et al (2018, p. 31) “apresenta a aprendizagem a partir do processo de autorreflexão e relacionamento da tarefa com o conceito, analisando assim, o desenvolvimento pessoal no processo de autorreflexão”; conforme demonstra o quadro, a seguir.

**Quadro 18** – Fatores Facilitadores e Inibidores da teoria da aprendizagem social para o desenvolvimento das competências gerenciais

<b>Unidade Franqueada</b>	<b>Facilitadores</b>	<b>Inibidores</b>
E1	Suporte da franquia. Bom relacionamento entre gestor e franqueada.	Resistência da equipe.
E2	Suporte da franquia. Bom relacionamento entre gestor e franqueada. Resiliência (reação positiva).	Resistência. Fatores externos. Resiliência (invulnerabilidade).
E3	Bom relacionamento entre gestor e franqueada.	Suporte da franquia.
E4	Suporte da franquia. Bom relacionamento entre gestor, equipe e franqueada. Treinamentos.	Horário de shopping. Rotatividade. Cultura local.
E5	Suporte da franquia. Bom relacionamento entre gestor, equipe e franqueada. Treinamentos.	Horário de shopping. Rotatividade. Resistência da equipe. Cultura local.
E6	Suporte da franquia. Bom relacionamento entre gestor, equipe e franqueada. Treinamentos.	Horário de shopping. Rotatividade. Cultura local.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Respectivamente, E1, E2 e E3 são unidades franqueadas de comércio de rua, enquanto E4, E5 e E6 são unidades franqueadas de comércio de shopping, demonstrando as opiniões distintas acerca da questão levantada, entretanto, há semelhança na presença de ambos os elementos da prática da aprendizagem organizacional.

Por fim, a pesquisa tem por pretensão o impulsionamento à busca de novos contextos, visando a inumerabilidade de âmbitos a serem explorados com a relação entre aprendizagem e competências, nos seus diversos segmentos, uma vez que as distintas realidades organizacionais apresentam suas identidades, em qualquer que seja a área proposta.

Para as unidades franqueadas entrevistadas, sugere-se que o processo de aprendizagem organizacional seja estimulado e explorado em suas inúmeras possibilidades, seja através 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.

## REFERÊNCIAS

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em [www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br). Acesso em: 02 de janeiro de 2020.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, maio/ago. 2005.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ANYAN, F. The Influence of Power Shifts in Data Collection and Analysis Stages: A Focus on Qualitative Research Interview. **The Qualitative Report**, Davie, v. 18, p. 1-9, 2013.

ALMEIDA, E. P. de. A Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica. In: MEYER, V. Jr.; MURPHY, J. P. (Org.) **Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular.176p, 2000.

ALMEIDA, J. L.; ZAMPIER, M. A. Competências Empreendedoras: Um estudo com franqueados do setor gastronômico na mesorregião Centro-Sul do Paraná. **Anais... Enanpad**, 2017. 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](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=23855). Acesso em 01 de maio de 2019.

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

ALVES, J. N.; BECKER, J. F.; QUATRIN, D. R. Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 1, p. 36-50, 2014.

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

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

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

BANDURA, A. 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**, 2011.

BARTLETT, C. A. e GHOSGAL, S. The Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Borders Management. **McGraw-Hill International Editions**. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/264713736\\_Estrategias\\_internacionais\\_aplicacao\\_da\\_tipologia\\_de\\_Bartlett\\_e\\_Ghoshal\\_ao\\_caso\\_do\\_sector\\_energetico\\_portugues](https://www.researchgate.net/publication/264713736_Estrategias_internacionais_aplicacao_da_tipologia_de_Bartlett_e_Ghoshal_ao_caso_do_sector_energetico_portugues). Acesso em 01 de maio de 2019.

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

BITENCOURT, C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, 2004.

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

BOTELHO, L. L. R. 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, 2012.

BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A Aprendizagem Organizacional e o Autodesenvolvimento no Âmbito do Teletrabalho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n. 2, p. 110-123, 2016.

BRANDÃO, D. Q. B. 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, 2002.

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

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

CAMPOS, T. M.; LIMA, E. O. Um Estudo sobre os Fatores que Influenciam no Desenvolvimento de Competências Empreendedoras. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 38-56, 2019.

CAPPELLI, P; HAMORI, M. Are franchises bad employers. **Industrial & Labor Relations Review**, Ithaca, v. 61, p. 147-162, Jan 2008.

CARVALHO, M.S.M.V. Desenvolvimento gerencial no setor público: velhas questões e novos desafios. **RAP**, Rio de Janeiro 29 (4): 27-37. Out/Dez 1995.

CASSEL, C.; SYMON, G. Qualitative Research in Work Contexts. In: CASSEL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide**. Califórnia: Sage Publications Inc., 1994.

CASSOL, A.; RUAS, R. L.; RAMOS, F. M.; MARQUE, D. A.; ZANINI, C. 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, 2017.

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

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

COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, 2008.

COSTA, M. I. dos S. F. 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, 2009.

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

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

ELANGO, B.; FRIED, V. H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

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

ELKJAER, B. Organizational learning: the 'third way'. **Management Learning**, 2003.

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

FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS, F. Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Vol. 7, n.4., 2018. e-ISSN: 2316-2058. Disponível em: <http://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.593>. Acesso em 01 de maio de 2019.

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

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, nº1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009

FOSTER, D. L. O livro completo de franchising. Rio de Janeiro: **Infobook**, 1994.

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

FREITAS, P. F. P.; MONTEZANO, L.; ODELIUS, C. C. 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, 2019.

FRIEDMAN, C.; DEGROOT. Work and life balance: the end of the zero-sum game. **Harvard Business Review**. Vol. 76, n.6. pp. 119-29 with 55 read, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/journal/0017-8012\\_Harvard\\_business\\_review](https://www.researchgate.net/journal/0017-8012_Harvard_business_review). Acesso em 01 de maio de 2019.

GERBER, R. Learning and knowing in workplaces: how do people learn in their work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; PILLAY, H. **Improving workplace learning: emerging international perspectives**. New York: Nova Science Publishers, Inc. 2004.

GHERARDI, S. The Organizational Learning of safety in communities of practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 1, Mar. 2000.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**. Rio De Janeiro, v. 6, n. 45, p. 1673-1706, 2011.

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

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

HAWTHORNE, M. Smoothing the path of integration. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 4, pp. 192-195, 2010.

HIGA, V. G. Competências de gestão numa unidade franqueada: necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – FGV – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P., & SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto – PIB**. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php> Acesso em 02 de jan de 2020.

JUNIOR, S.L., LUNA, M.A., SOUSA, R.A.S. EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1),94-112, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4717/471747527006> Acesso em 02 de jan de 2020.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

LEITE, F. T. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa**. Aparecida (SP): Ideias e Letras, 2008.

LEITE, M. 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, 2009.

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

LIMA, A.K.C. **Dissertação: Competências Gerenciais: a Percepção dos Gestores de uma IES Pública**. Universidade Potiguar Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, 2010.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

MAANEN, J. V. Reclaiming Qualitative methods for organizational research: a preface, in administrative **Science Quarterly**, Vol.24, no. 4, December 1979.

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

MAIOR, R. M. S.; CORREA, M. I. S.; SOUZA, A. C. R.; MORAES, I. C. Competências Gerenciais e Inovação: Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 60-84, 2019.

MAN, T. W. Y.; LAU T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**. Vol. 17, ed. 2, pp. 123-142, 2000. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S08839-2600000586>. Acesso em 01 de maio de 2019.

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

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.

MARDEGAN, F.; GODOY, A.; Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem nos Locais de Trabalho: Conceitos Diferentes ou Complementares? In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TABALHO. **Anais... EnGPR**. Curitiba, EnANPAD 2009. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2009\\_ENGPR278.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2009_ENGPR278.pdf). Acesso em 29 de junho de 2019.

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

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

MENDELSON, M. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

MEUTIA, I. T. The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium

Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. Vol. 65, pp. 46–51. 10.1016/j.sbspro.2012.11.089, 2012. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/257717946\\_The\\_Development\\_of\\_Entrepreneurial\\_Social\\_Competence\\_And\\_Business\\_Network\\_to\\_Improve\\_Competitive\\_Advantage\\_And\\_Business\\_Performance\\_of\\_Small\\_Medium\\_Sized\\_Enterprises\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Batik\\_Industry\\_In](https://www.researchgate.net/publication/257717946_The_Development_of_Entrepreneurial_Social_Competence_And_Business_Network_to_Improve_Competitive_Advantage_And_Business_Performance_of_Small_Medium_Sized_Enterprises_A_Case_Study_of_Batik_Industry_In). Acesso em 01 de maio de 2019.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. 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, 2015.

MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE – Eletrônica**, v. 5, n. 1, art.3, jan/jun 2006.

ODELIUS, C. C. et al. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 1, p. 199-220, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000100012>

OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG). **Revista Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019.

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

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cad. EBAPE.BR** [online]. v.9, n. esp. 1, pp. 627-647, 2011.

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

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

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

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

RUAS, R. Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento. **SEBRAE/RS, CEPA/UFRGS, NADE**, dezembro de 1998

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: **An interpretative approach. Research Seminar Series, Graduate School of Management**, July, 2000

SARSUR, A.; FISCHER, A.L.; AMORIM, W.A.C. 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, 2008.

SCHACHTER, M. E. et al. Disentangling competences: interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. **Thinking Skills and Creativity**, v.16, p.27-39, 2015.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, M. A. M.; TEIXEIRA, R. M. 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, 2013.

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

TRINDADE, N. R.; MARQUES, C. S.; PIVETA, M. N.; FAVARIN, R. R.; TELOCKEN, S. G.; TREVISAN, M. 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, 2018.

VANCE, P.S. JUNIOR, F. ALVAREZ, R.A.G. Um estudo sobre a internacionalização de Franquias Brasileiras In: **Anais... X SEMEAD**, 2007, São Paulo.

VIEIRA, A.; SILVA, P. L.; MONTEIRO, P. R. R.; ITUASSU, L. T.; ROQUETE, F. F. Escala de Competências Gerenciais da Área da Saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2019.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

ZARIFIAN, P. **Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço**. Relação de serviço: produção e avaliação, p. 67-94, 2001.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA A APLICADA AOS GESTORES DAS UNIDADES FRANQUEADAS**



### **UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

#### **PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NECESSÁRIAS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO DOS GESTORES DAS UNIDADES FRANQUEADAS**

A presente pesquisa tem por objetivo compreender as competências individuais necessárias e que precisam ser 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.

Além do objetivo acima, espera-se que os resultados da pesquisa possam oferecer futuras contribuições acadêmicas, tanto nos âmbitos de empreendedorismo, como de gestão de franqueados para a linha de pesquisa Estratégia, do Mestrado Profissional em Administração, da Unicentro, conforme inclusão do atual projeto, bem como propiciar subsídios aos gestores e empreendedores para a gestão de suas competências.

As informações prestadas terão caráter sigiloso e a participação deverá ser espontânea, não acarretando nenhum prejuízo ao participante.

Os resultados serão colocados à disposição da instituição e dos profissionais participantes da pesquisa.

Atenciosamente.

**Aracelis Avelar**

**Mestranda em Administração – Unicentro**

**Contatos: (42) 99915-2650 | ara\_avelar@yahoo.com.br**

**PARTE 1: Identificação do Perfil dos Gestores das Unidades Franqueadas****1) SEXO**

- Feminino  
 Masculino

**2) IDADE**

- Até 25 anos                       26 a 29 anos  
 Até 35 anos                       36 a 39 anos

**3) TEMPO DE SERVIÇO NA UNIDADE FRANQUEADA**

- Até 5 anos                       6 a 10 anos                       11 a 15 anos

Outro:

**4) FORMAÇÃO ACADÊMICA**

- Graduado                       Especialista                       Mestre  
 Doutor                       Pós-Doutor                       Outro:

**5) JORNADA DE TRABALHO**

- Até 8 horas diárias                       Acima de 8 horas diárias

**6) TEMPO QUE EXERCE A FUNÇÃO DE GESTOR NA UNIDADE FRANQUEADA**

- Menos de 2 anos                       De 2 a 5 anos                       De 6 a 10 anos

**7) EXERCEU CARGO GERENCIAL ANTERIORMENTE?**

- Sim. Quanto tempo? \_\_\_\_\_                       Não

Qual?

**8) ESCOLARIDADE**

- 2º Grau Completo     Graduação Concluída                       Pós-Graduação Concluída  
 2º Grau Incompleto     Graduação em Formação                       Pós-Graduação em Formação

**9) COMO SE DEU SUA ESCOLHA COM GESTOR**

- Indicação                       Outro:

**PARTE 2: Identificação do Perfil de Competência Gerencial dos Gestores das Unidades Franqueadas – Categoria: Franquias (LIMA, 2010)**

1. Quais as principais características do negócio entendidas por você como as mais críticas para os resultados de uma Unidade Franqueada?
2. Pensando no modelo de negócio e suas características (respondidas acima), que competências de gestão (ex: financeiras, operacionais, comerciais, RH, etc) você vê como prioritária(as) para o franqueado ter sucesso na condução de sua respectiva Unidade Franqueada?
3. Qual o seu conhecimento de cunho estratégico sobre o mercado no qual a franqueada está inserida?

**PARTE 3: Oportunidades e Dificuldades para desenvolver Competências Gerenciais – Categoria: Desenvolvimento Gerencial (BITTENCOURT, 2004; LIMA, 2010)**

4. Na sua opinião, quais os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências gerenciais?
5. Na sua opinião, quais os elementos que dificultam o desenvolvimento de competências gerenciais?
6. Qual a sua opinião sobre as iniciativas da empresa em relação ao desenvolvimento de competência?
7. A partir dessas competências organizacionais, quais são as competências que são próprias de sua área?

**PARTE 4: Percepção Gerencial para o Desenvolvimento de sua Competência – Categoria: Competências Gerenciais (BITTENCOURT, 2004)**

8. Qual sua opinião sobre o comportamento das pessoas dentro da organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes, etc)?
9. Sobre a habilidade de saber fazer, qual sua capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégicas e táticas referentes ao processo administrativo?
10. Para você, a capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe (incluindo distribuição de tarefas, atividades e responsabilidades) é necessária na rotina da empresa? Justifique.

11. Sobre habilidade pessoal, acredita que se entrosa facilmente com os demais membros da equipe? Converte-se em fator de integração do time como um todo?
12. Vê-se capaz de gerar novas ideias e de colocá-las em prática?
13. O que você teve que aprender para ocupar esta função? Como este aprendizado ocorreu?
14. Possui disponibilidade para buscar autodesenvolvimento, bem como se preocupa com o desenvolvimento de todos da equipe?

**PARTE 5: Aprendizagem Cognitiva Social – Categoria: Teoria da Aprendizagem Social (BITTENCOURT, 2004)**

15. Na sua opinião, a empresa utiliza alguma prática de Aprendizagem Organizacional? É um processo formal ou informal? Explique.
16. Você acredita que a Aprendizagem Organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como? (estrutura, mudança, aspectos implícitos e explícitos)
17. Considerando o desenvolvimento de competência gerencial como um processo de aprendizagem individual, como essa abordagem individual pode ser transformada em coletiva? Como funciona este processo na empresa? (sistematização de processos)
18. Como as pessoas sugerem novas ideias ou melhorias? Como elas são aceitas e promovidas?
19. Como as pessoas interagem com as outras áreas/setores? (trabalho em equipe)

**Fonte:** LIMA (2010); BITTENCOURT (2004)

## APÊNDICE B – DIÁRIO DE PESQUISA

**Fonte: Flick (2009)**

**Informações sobre a entrevista**

Local e Data:

Duração:

**Dados do entrevistado:**

Nome:

Sexo (  ) Feminino      (  ) Masculino

Idade:

Tempo de Trabalho:

Campo de Trabalho:

Educação:

**Peculiaridades ocorridas na entrevista:**

**APÊNDICE C – TCLE**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – COMEP**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) Colaborador(a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Competências Gerenciais nas Unidades Franqueadas do Setor de Calçados em Guarapuava/PR, sob a responsabilidade da mestrandia Aracelis Avelar, que compreenderá as competências individuais necessárias e que precisam ser 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.

O presente projeto de pesquisa foi aprovado pelo COMEP-UNICENTRO.

**DADOS DO PARECER DE APROVAÇÃO**

Emitido Pelo Comitê de Ética em Pesquisa, COMEP-UNICENTRO.

Número do parecer:

Data da relatoria: \_\_\_/\_\_\_/201\_\_\_

- 1. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA:** Ao participar desta pesquisa você colaborará com a manutenção de uma teoria e para a obtenção do título de mestre da pesquisadora. Lembrando que a sua participação é voluntária e que você tem a liberdade de não querer participar, bem como pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado sua participação com a entrevista, sem nenhum prejuízo para você.
- 2. RISCOS E DESCONFORTOS:** O procedimento utilizado, através de entrevista, com gravação, poderá trazer algum desconforto, como imperfeições da fala e/ou ruídos de comunicação. O tipo de procedimento apresenta um risco médio de perda dos dados coletados, por se tratar de dispositivo móvel e de tecnologia, porém, buscarei atenção para que isso não ocorra.
- 3. BENEFÍCIOS:** Os benefícios esperados com o estudo são no sentido de oferecer futuras contribuições acadêmicas, tanto nos âmbitos de empreendedorismo, como de gestão de franqueados, para a linha de pesquisa Estratégia, do Mestrado Profissional em Administração,

da Unicentro, conforme inclusão do atual projeto, bem como propiciar subsídios aos gestores e empreendedores para a gestão de suas competências.

**4. CONFIDENCIALIDADE:** Todas as informações que me forem fornecidas serão utilizadas somente para esta pesquisa. Suas respostas e/ou dados pessoais, entre outros, permanecerão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhum dos questionamentos, sejam esses por escrito e/ou por gravação, mesmo quando os resultados forem apresentados.

**5. ESCLARECIMENTOS:** Havendo alguma dúvida a respeito da pesquisa e/ou dos métodos utilizados nela, pode procurar a qualquer momento o pesquisador responsável.

**Nome da pesquisadora responsável: Aracelis Avelar**

**Endereço: Rua Amálio Pinheiro, nº 800 – Santa Cruz**

**Telefone para contato: (42) 99915-2650**

**Horário de atendimento: Comercial**

**6. RESSARCIMENTO DAS DESPESAS:** Caso o(a) Sr.(a) aceite participar da pesquisa, não receberá nenhuma compensação financeira.

**7. CONCORDÂNCIA NA PARTICIPAÇÃO:** Se o(a) Sr.(a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido, que segue, em **duas vias**, sendo que uma ficará com o o(a) Sr.(a).

=====

### CONSENTIMENTO PÓS INFORMADO

Pelo presente instrumento, que atende às exigências legais, o Sr.(a) \_\_\_\_\_, portador(a) da cédula de identidade \_\_\_\_\_, declara que, após leitura minuciosa do TCLE, teve oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pela pesquisadora, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assina o presente termo.

Guarapuava, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Pesquisadora