

# AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Felipe Gouvêa Pena<sup>1</sup>  
Juliana Oliveira Braga<sup>2</sup>  
Maria Eugênia Monteiro Castanheira<sup>3</sup>  
Míriam de Fátima Moreira Felício Braga<sup>4</sup>

**Resumo:** No Brasil, observa-se um movimento crescente de novos negócios do porte de Micro e Pequenas Empresas, a partir de dados da Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Nesse sentido, a busca por uma gestão profissionalizada é fator determinante para o sucesso das organizações, principalmente, tendo em vista a vulnerabilidade que permeia esse tipo de negócio. Neste contexto, as boas práticas de Governança Corporativa atuam como elementos norteadores e propulsores de uma gestão profissionalizada. Sendo assim, este artigo tem como objetivo identificar o modelo de desenvolvimento de competências gerenciais, capaz de nortear a gestão das micro e pequenas empresas a partir das premissas da Governança Corporativa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada, por meio de um estudo bibliográfico, que permitiu identificar os modelos de competências gerenciais e estabelecer uma relação com os pilares da Governança Corporativa. Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa e permitiram orientar o Modelo de Fleury e Fleury (2001) como ferramenta gerencial norteadora das ações das Micro e Pequenas Empresas, em função da Governança Corporativa.

**Palavras-chaves:** Governança Corporativa; Competências Profissionais; Gestão.

**Abstract** In Brazil, there is a growing movement of new business from Micro and Small Enterprises, based on data from the National Confederation of Micro and Small Businesses. In this sense, the search for a professional management is a determining factor for the success of organizations, especially in view of the vulnerability that pervades this kind of business. In this context, good corporate governance practices act as guiding elements and drivers of a professional management. Thus, this article aims to identify the model of development of managerial skills able to guide the management of micro and small enterprises from the premises of Corporate Governance. For this, a survey was conducted applied through a bibliographic study which identified the models of management skills and establish a relationship with the pillars of Corporate Governance. The data collected was treated qualitatively and allowed to guide the model Fleury and Fleury (2001), as guiding management tool for the shares of Micro and Small Enterprises, depending on Corporate Governance.

**Key-words:** Corporate governance; Professional competence; Management.

## INTRODUÇÃO

Em meio à competitividade e ao ambiente de mudanças, que influenciam a gestão das empresas, é demandado que essas organizações adotem um modelo de gestão que favoreça o seu desenvolvimento sustentável, por meio de boas práticas. Essas, segundo Dutra (2008) deixaram de ser uma escolha e tornaram-se uma situação inerente às empresas que desejam se manter no mercado. Um desses modelos, que contribui para o alcance de diferenciais competitivos para a organização, é a Governança Corporativa.

O movimento das boas práticas de Governança Corporativa tomou força na década de 1980 e tinha como objetivo otimizar o desempenho das empresas, a partir dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A aplicação deste pode proporcionar um conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e de monitoramento a fim de assegurar o correto comportamento e alinhamento de interesses de todos os públicos, com os quais a organização se relaciona.

A concepção deste modelo de gestão teve como foco a sua aplicação às grandes empresas. Contudo, pouco se aborda deste tema com ênfase para a gestão das micro e pequenas empresas- MPE.

Paralelo a este contexto, observa-se um movimento crescente de novos negócios do porte de MPEs, a partir de dados da Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte- COMICRO. Esses apresentam que, hoje, o Brasil tem quase 8 milhões de MPEs cadastradas no Simples Nacional. Observa-se uma evolução, dessas organizações, pois, no ano de 2007, correspondiam apenas a 1,3 milhão de negócios. Essas informações reforçam a relevância dessas empresas para o desenvolvimento da economia do país, exigindo, assim, maior atenção para o modelo de gestão adotado para a administração desses negócios.

Nesse sentido, a busca por uma gestão profissionalizada é fator determinante para o sucesso das organizações. Quando se trata das micro e pequenas empresas, tal fator ganha uma dimensão ainda maior, tendo em vista a vulnerabilidade que permeia esse tipo de negócio. Assim, as boas práticas de Governança Corporativa atuam como elementos norteadores e propulsores de uma gestão profissionalizada.

Rodriguez e Brandão (2010, p.10) ratificam essa ideia ao afirmarem que “agregar boas políticas e práticas de governança adequadas ao tamanho da empresa e às suas disponibilidades financeiras parece fazer sentido para uma trajetória empresarial bem-sucedida”. Essa

trajetória, no entanto, só é possível quando se pode contar com gestores capacitados para exercê-la, o que demanda um desenvolvimento gerencial contínuo.

Nesse sentido, é necessário dispor de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma planejada e sistemática para o aperfeiçoamento do desempenho atual e futuro dos gestores organizacionais. Esse processo envolve a busca pelo autodesenvolvimento. O gerente deve assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A organização pode incentivar e dar condições para o desenvolvimento de cada gestor, mas a este cabe o esforço extra pessoal para aproveitar e buscar desenvolvimento (MOSCOVICI, p. 120, 2011).

Desse modo, considera-se relevante a concepção de um modelo de competências gerenciais que contribua para o aprimoramento dos gestores, de forma que possam conduzir os seus negócios em função dos pilares da Governança Corporativa. Este modelo de competências pode orientar e capacitar os gestores para uma gestão profissionalizada das micro e pequenas empresas.

Diante deste contexto, o objetivo geral deste estudo foi identificar o modelo de desenvolvimento de competências gerenciais, capaz de nortear a gestão das micro e pequenas empresas a partir das premissas da Governança Corporativa. Espera-se poder contribuir para estimular o desenvolvimento de competências gerenciais, que possibilitem a efetivação das práticas de Governança Corporativa nas micro e pequenas empresas, impulsionando a perenidade dos negócios.

Rodriguez e Brandão (2010) conceituam que a governança das empresas define-se como um conjunto de condicionantes que afetam a vida das pessoas, mas, também, porque o investimento bem realizado, focado nas práticas de governança corporativa, pode fazer diferença no patrimônio futuro. Isso implica a observação de um gestor com maior responsabilidade diante de suas decisões e ações gerenciais.

É válido destacar, ainda, a relevância desta pesquisa, pois possibilitou a continuidade do Projeto de Iniciação Científica, desenvolvido em 2013, já que proporcionou o aprofundamento do tema Governança Corporativa em Micro e Pequenas Empresas, sobre o qual ainda há pouco conhecimento sistematizado, requerendo o avanço de pesquisas científicas. Além disso, ressalta-se o significado de estudar dois constructos teóricos inicialmente independentes, mas que demandam uma integração, em prol da otimização dos resultados organizacionais.

Por fim, para os discentes e docentes envolvidos, este trabalho de investigação, oportunizou o amadurecimento acadêmico e o aprimoramento das competências como pesquisadores.

## METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2013), esta investigação pode ser caracterizada como pesquisa aplicada, pois foi motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, como a carência de uma gestão profissionalizada nas micro e pequenas empresas. A identificação de um modelo de competências gerenciais, focado nos princípios da Governança Corporativa, constitui uma proposta de solução deste problema. Nesse sentido, a investigação foi conduzida a partir de uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Vergara (2013), é um estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado, seja em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

Os dados coletados serão tratados de forma qualitativa, pois permite uma amplitude de análise e maior clareza na interpretação das particularidades, quanto a comportamento e atitudes de determinado grupo (OLIVEIRA, 1998).

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme Andrade e Rossetti (2004), o termo Governança Corporativa foi empregado pela primeira vez em 1991. O primeiro código de melhores práticas de governança corporativa foi definido em 1992 e editado três anos depois, em 1995. Os autores defendem que a terminologia ainda não está amplamente difundida e internalizada no mundo corporativo, devido a três razões básicas: por ser ainda recente, pela sua abrangência e pela diversidade de modelos.

Em meio à falta de concordância dos pressupostos

deste modelo de gestão, Steinberg (2003) ressalta que a Governança Corporativa vem sendo constituída como um conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal, com o objetivo de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso do capital.

Corroborando, Silveira (2005, p. 94) afirma que a “Governança é a medida pela qual o conselho de administração consegue ser ativo e independente e representar o interesse dos acionistas, incluindo-se os minoritários.” Tal modelo de gestão, também, pode ser considerado como uma ferramenta fundamental no processo de agregar valor à imagem da organização e deve ser prioridade para empresas que almejam competir globalmente. Pois, conforme Rodrigues e Mendes (2004, p. 113), a “Governança Corporativa trata das relações entre os acionistas e Administração Superior de uma empresa, no sentido de gerenciamento da organização resultar em aumento do seu Valor de Mercado”.

Observa-se, nos diversos conceitos apresentados, que todos se unem nas funções de proteção aos direitos dos acionistas e às relações de ética que a empresa mantém com todos os envolvidos e impactados pela organização. Rodriguez e Brandão (2010) reforçam que não existe um conceito pronto e acabado sobre a Governança Corporativa, daí a importância de se abordar o tema de diferentes formas, a fim de formar a melhor ideia possível sobre a expressão. Considera-se, no entanto, como melhor forma de expor as premissas do modelo, a estruturação deste a partir de quatro pilares, conforme o QUADRO 1.

QUADRO 1 – Conceito e Pilares da Governança Corporativa

Entidade	Conceito
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	<p>Sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/ Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho fiscal. Este modelo de gestão deve pautar em quatro premissas básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transparência:</b> disponibilização às partes envolvidas de informações que não são apenas as impostas por meio de legislações e regulamentos internos, mas também as que sejam de interesse individual. Devem contemplar o que está relacionado à saúde financeira e a outros fatores que agregam valor e estejam relacionados às diretrizes estratégicas da organização, resultando assim em um clima de confiabilidade dentro da empresa e na relação desta com os agentes externos.</li> <li>• <b>Equidade:</b> isonomia no tratamento na relação da organização com os seus públicos internos e externos.</li> <li>• <b>Prestação de contas:</b> tem o intuito de obrigar os agentes da governança a evidenciar as demais partes interessadas às diretrizes de seu plano de ação, arcando com a ilação de suas atitudes e omissões.</li> <li>• <b>Responsabilidade Corporativa:</b> reflete uma gestão que visa gerar alto impacto positivo nos processos internos e em sua representativa participação com seu macro ambiente. Os processos devem estar pautados pela sustentabilidade e perenidade da organização, além de incorporar ações socioambientais com seu meio externo, que agreguem valor a imagem da organização e legitimem seus processos.</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir de IBGC (2009)

De forma complementar ao quadro, Alves (2001) indica que governança corporativa relaciona-se aos assuntos ligados ao poder de controle e direção de uma empresa, às diferentes formas e esferas de seu exercício e, também, aos diversos interesses relacionados à vida das organizações. O autor complementa o significado deste modelo na atualidade, pois o apresenta como uma melhor maneira de gerenciar o ambiente organizacional, identificando processos, definindo responsabilidades e estabelecendo de forma clara os resultados conquistados para a corporação, na busca de garantir transparência para a gestão dos negócios.

Para compreender o processo de desenvolvimento das boas práticas de Governança Corporativa é necessário entender os fatores que deram origem a este modelo de gestão. O mesmo surgiu com o objetivo de minimizar os conflitos de agência que ocorrem quando o acionista delega à direção executiva as decisões para gestão da empresa e o agente executor age de forma oportunista ou diferente dos objetivos dos acionistas. Os conflitos de agência podem ocorrer por causa de remunerações e bônus elevados aos altos executivos, por uma gestão focada em resultados de curto prazo, que são insustentáveis ou não visam à perenidade da organização, preferência por investimentos de baixo risco, pouco propensos a erros, os investimentos mais arriscados, que exijam mais estudo e análise, porém com retornos financeiros muito mais interessantes à organização. Trata-se de situações em que os gestores da organização se beneficiam de seu poder e colocam os objetivos pessoais à frente dos objetivos da empresa como um todo (ANDRADE E ROSSETTI, 2004).

De forma a corrigir essa conduta inadequada por parte da alta gestão, ocorrida em meados dos anos 80, com mais intensidade no final do século XX, surgiram pressões por melhores práticas de Governança Corporativa. Andrade e Rossetti (2004) afirmam que essas reações partiam de acionistas organizados ou proprietários institucionais. “Em contrapartida aos vícios corporativos, estabeleceu-se uma espécie de um movimento dos acionistas, que se configurou uma força que se posicionou favoravelmente às mudanças que levaram ao despertar da governança corporativa.” (ANDRADE E ROSSETTI, 2004, p. 46).

Silveira (2005) afirma que o entendimento da dificuldade da governança corporativa passa pela compreensão de como acontece o problema de agência nas empresas e de quais mecanismos podem ser utilizados para minimizar este processo.

De acordo com Rodriguez e Brandão (2010), escândalos financeiros, que ocorreram no final dos anos 90,

alertaram os governos e acionistas não apenas para uma melhor fiscalização do controle das empresas, mas também para a criação de leis que regulamentassem suas práticas. A Lei Sarbanes–Oxley (Lei SOX), foi aprovada pelo Congresso norte-americano em julho de 2002 e

[...] regulamentou de forma rigorosa a vida corporativa, imprimindo nova coerência às regras da governança corporativa e apresentando-se como um elemento de renovação das boas práticas de conformidade legal (*compliance*), prestação responsável de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*) (IBGC).

Paralelamente a este cenário identificava-se na época e observa-se, ainda, muito mais, neste século XXI, a preocupação com os riscos do mercado globalizado, que ampliou as ofertas de produtos e serviços aos clientes. Esses fatos, bem como os investidores e demais partes envolvidas com o processo organizacional passaram a se organizar como entidades de defesa de seus interesses e a exigir maior clareza quanto às transações comerciais, principalmente pressionando por transparência, responsabilidade social e sustentabilidade empresarial (MEIRELES E RODRIGUEZ, 2007).

De acordo com Rodriguez e Brandão (2010), o movimento das boas práticas de governança disseminou-se por todo o mundo, contudo, apresentou diferenças significativas quanto ao enfoque e a estrutura, devido a aspectos culturais, sociais e econômicos específicos de cada país.

Os diferentes estilos, porém, convergem todos para a necessidade de prestação de contas, considerando escândalos de fraudes em grandes organizações que vieram a público, e para a transparência, necessária para a tomada de decisão e direcionamento estratégico. Os modelos caracterizam-se ainda como familiar, com alto grau de concentração do poder acionário e limitação do processo decisório, ou com capital difuso, com investidores institucionais mais ativos e maior distribuição das ações.

De acordo com Rodriguez e Brandão (2010), com as mudanças que aconteciam no mundo, a abertura da economia brasileira e consequente aumento da entrada de capital estrangeiro no país, o Brasil necessitava de transformações para atender a essa nova demanda. Os investidores exigiam remodelação tecnológica das bolsas de valores do país para agilizar as negociações, reduzir custos, garantir as operações e ter maior segurança dos investimentos.

Sendo assim, mudanças voltadas para a governança corporativa tornaram-se indispensáveis para a perenidade das empresas brasileiras. Era necessária a aderência às regras e valores da boa governança, adaptações finan-

ceiras para padrões contábeis internacionais, planejamento estratégico dos negócios, devido ao aumento da competitividade proveniente da abertura de mercado, adoção de conselhos eficazes, com a contratação de profissionais experientes. Só assim as organizações do país poderiam estar na agenda de competitividade internacional.

Todo o movimento para a governança corporativa iniciou-se com as grandes empresas. Entretanto, deve e precisa ser melhor compreendido também pelas micro e pequenas empresas. Observa-se uma carência de estudo do tema de governança corporativa nas micro e pequenas empresas, demandando mais pesquisas. Empresas desse porte não possuem conselhos de administração, conselhos fiscais, comitês e afins. Portanto, não se enquadram na maioria dos exemplos citados em livros e materiais de referência sobre o tema (RODRIGUEZ E BRANDÃO, 2010). Entretanto, este fato, não pode servir de barreiras, de forma a impedir o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

[...] grandes empresas um dia foram pequenas e o tamanho de uma empresa será do tamanho do sonho de quem a empreende. Agregar boas políticas e práticas de governança adequadas ao tamanho da empresa e às suas disponibilidades financeiras parece fazer sentido para uma trajetória empresarial bem sucedida. (RODRIGUEZ E BRANDÃO, 2010, p. 10).

Rodriguez e Brandão (2010) afirmam que as demais organizações da economia também são merecedoras de funções da governança, pois, estas permitem melhorar a definição de padrões éticos, políticas e práticas de condução administrativa, definição e administração da estratégia, relacionamento com públicos estratégicos e equacionamento de riscos. Depreende-se, então, que se as pequenas empresas querem crescer, elas não podem ficar à margem desta realidade. Tais empresas que buscam estabilidade no mercado e se preocupam com seus públicos envolvidos tendem a traçar um caminho de sucesso.

Essas organizações, quando atuam de acordo com a Governança Corporativa são mais éticas, transparentes valorizam o capital humano e têm maior possibilidade de expansão e sustentabilidade no mercado. Contudo, a pesquisa realizada por Suppion (2009) apresenta uma necessidade de conscientização dos gestores das micro e pequenas empresas quanto aos valores da Governança Corporativa. Este autor identificou que os gestores das empresas de pequeno e médio porte, muitas vezes, identificam a organização apenas como um meio de subsistência. Esses acabam por não perceber, que ao introduzir os conceitos de Governança Corporativa poderão obter uma organiza-

ção mais estruturada, com possibilidades de buscar um crescimento sustentável e maior competitividade no mercado no qual a empresa está inserida.

Rodriguez e Brandão (2010) esclarecem que os micros e pequenos empresários assimilam a preocupação com a governança, quando buscam a profissionalização da empresa, abordando questões como definição de uma missão e visão de futuro, aproveitamento de oportunidades, perenidade da organização, gerenciamento de riscos, aumento de lucros, diminuição máxima dos custos e padrões éticos na condução administrativa e na abordagem de problemas tanto com os clientes internos como os externos. A Governança Corporativa, nas micro e pequenas empresas, existe a partir do momento em que o proprietário consegue distinguir o governo da empresa da gestão da mesma.

Segundo Andrade e Rosetti (2004), os elementos-chave do processo de governança corporativa envolvem o relacionamento entre as partes interessadas, propósitos estratégicos, estrutura de poder e práticas de gestão. Todos esses sistemas de valores aplicados de forma eficiente podem corrigir as possíveis causas de falhas na gestão empresarial. A governança, por meio de suas premissas básicas, possibilita o saneamento destes impactos, uma vez que possui uma abordagem específica para cada área da empresa.

Percebe-se que os problemas referentes ao macro ambiente da organização, como juros elevados, perda de mercado, consumidor restrito, fraca competitividade, recessão econômica, dívidas demasiadas, entre outros, podem ser minimizados, ou mesmo extintos, por meio de ações congruentes com as práticas da boa governança corporativa. A gestão profissionalizada fortalece a organização no que tange à integridade, à competência e ao envolvimento de seus colaboradores, convergindo para uma cultura susceptível à aplicação das linhas mestras da Governança Corporativa e, conseqüentemente, solvência de suas causas de insucesso.

Suppion (2009, p.20) reforça esta linha de raciocínio, apresentada pelos autores supracitados, quando afirma que os tópicos da Governança Corporativa trazem a profissionalização da organização, os objetivos e as metas alcançadas por meio de projetos. Todas as empresas, num futuro bem próximo, "deverão prestar contas aos *stakeholders* e a quem estiver interessado, colocando sempre à prova a profissionalização que as empresas necessitam para sobreviverem no mercado onde estão inseridas".

Os valores da Governança Corporativa, principalmente o que diz respeito ao princípio da responsabilidade corporativa

[...] introduz na organização uma forma positiva de se observar a empresa com seus demais envolvidos (*stakeholders*). Com este conceito sobre a responsabilidade pode-se imaginar que as empresas que não administram com responsabilidade ética são fadadas a serem economicamente inviáveis, então boas práticas de Governança, podem contribuir e alinhar a organização com os demais agentes envolvidos. (SUPPION, 2009, p. 22).

Assim, compreende-se que a governança corporativa tem e terá papel fundamental para a estruturação e profissionalização das micro e pequenas empresas a partir do momento em que sua utilização como modelo de práticas gerenciais se efetivarem. As organizações precisam de uma atuação gerencial que pode ser efetivada a partir do envolvimento de todas as partes interessadas de forma a traduzir esse desenvolvimento em uma vantagem competitiva e a busca pelo sucesso empresarial.

O efetivo crescimento dessas organizações no cenário brasileiro, no período de 2000-2011, fez com que ultrapassassem o número de 6 milhões de estabelecimentos. Isto pode ser comprovado pela FIGURA 1 (Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa- SEBRAE, 2012). O crescimento médio foi de 3,7% a.a.

Ressalta-se, ainda, que, nesse mesmo período estuda-

do, 2000-2011, as micro e pequenas empresas criaram 7 milhões de empregos com carteira assinada, o que elevou o total de empregos nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho em 2000, para 15,6 milhões em 2011. O crescimento médio de todo o período foi de 5,5% a. a. (Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa-SEBRAE, 2012). Diante deste contexto, que caracteriza o bom desenvolvimento das micro e pequenas empresas no país, é possível confirmar a sua relevância para o crescimento da economia.

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de colchão amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2003, p.17).

Esse fato é reforçado pelo Portal Brasil (2013) ao identificar um importante papel exercido pelas micro e pequenas empresas, em relação à responsabilidade social no país. Essas são reconhecidas pela absorção de mão de obra, incluindo aquela com maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho.

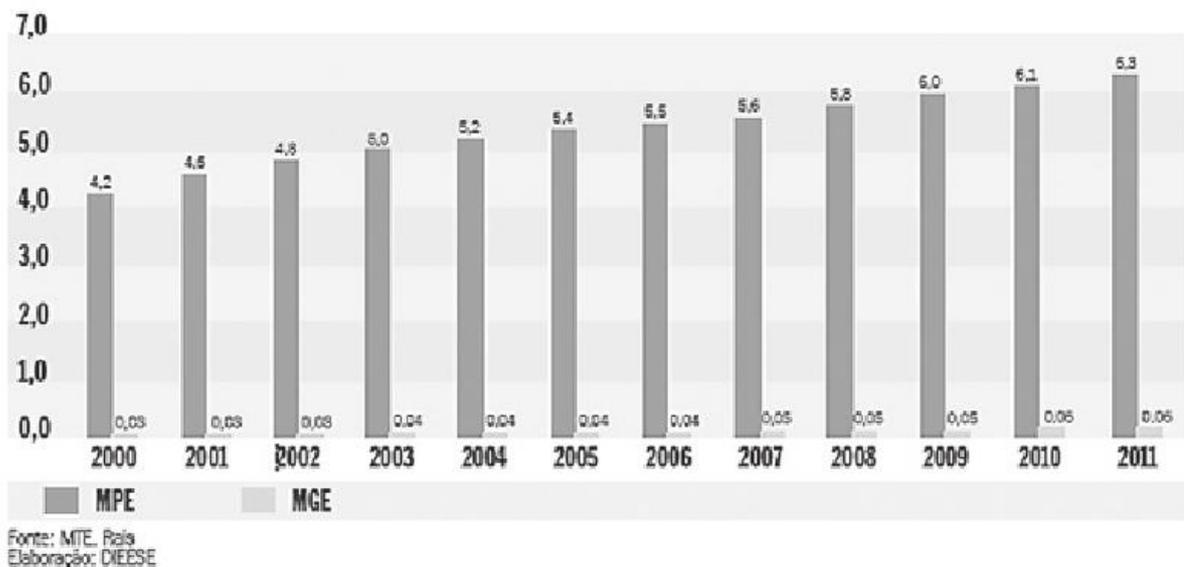


FIGURA 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte

Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa- SEBRAE, 2012.

O cenário apresentado se torna relevante, principalmente num país que, a partir da década de 60, identifica a importância das micro e pequenas empresas para a geração do Produto Interno Bruto. (Jornal do Brasil, 2013). Esses números podem ser identificados na TABELA 1. O Portal Brasil reconhece que as micro e pequenas empresas são fundamentais para o crescimento econômico em qualquer lugar do mundo.

Apesar de toda essa relevância, observa-se que estas

organizações não são dirigidas com a mesma profissionalização de uma grande empresa. Percebe-se, muitas vezes, que não seguem e nem fazem um planejamento, que vise à gestão profissionalizada, capaz de contribuir para a perenidade dos negócios. Dieste (1997, p. 45) afirma que “quanto menor a empresa, maior é a sua tendência de se informalizar”. O QUADRO 2 mostra algumas das principais características das microempresas, que reforçam este contexto de fragilidade para com a gestão.

TABELA 1- Dados gerais das MPEs brasileiras

As MPEs no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Fonte: IBCE, Dieste, SEBRAE Nacional, citado por Portal do Brasil.

QUADRO 2 – Aspectos característicos das microempresas

Informalidade ou semi-informalidade
Baixa relação capital-trabalho
Aplicação de tecnologia e métodos tradicionais
Baixa produtividade
Marginalidade com relação aos espaços que ocupam no mercado (o destinatário de sua produção é sempre e exclusivamente o mercado interno)

Fonte: Dieste, 1997, p. 45.

Para Longenecker *et al.* (2011), a vulnerabilidade das pequenas empresas está na busca de soluções alternativas, mas nem sempre lícitas dos empresários, como estratégias de competição. O autor defende que a pressão sofrida por eles é bem maior do que a sofrida pelas grandes corporações, o que favorece um comportamento antiético ou incorreto para a sociedade.

Visto que uma empresa está em desvantagem em relação aos seus concorrentes maiores, que possuem recursos superiores, seu proprietário talvez se sintam tentado a racionalizar que o suborno é um meio de compensar o que parece ser uma desvantagem competitiva e assegura um campo de jogo mais uniforme (LONGENECKER, *et al.*, 2011, p. 33).

É nesse momento que se percebe a necessidade da utilização das boas práticas da Governança Corporativa para a gestão das micro e pequenas empresas. Marinelli (2005) afirma que o conceito da governança tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e instituições.

Longenecker *et al.* (2011) explicam, também, que

pequenas empresas são carentes de uma equipe profissional especializada e a maioria de seus gestores é generalista. A falta de suporte especializado em pesquisas de mercado, análises financeiras, publicidade e gestão de recursos humanos, fazem com o que o gestor tome decisões sem o suporte e diligência necessários. Essa constatação reafirma a necessidade dos micro e pequenos empresários buscarem mais o conhecimento para aplicarem as práticas de governança corporativa, demandando assim o desenvolvimento de competências gerenciais que sustentem as suas ações e diretrizes.

Moscovici (2011) reforça que a competência interpessoal é um princípio fundamental do comportamento gerencial e do sistema humano, uma vez que está diretamente atrelada à motivação, realização de potencialidades, preocupação em compatibilizar o âmbito familiar e o profissional, estando o indivíduo orientado e comprometido com os valores organizacionais, enquanto as competências técnicas relacionam-se à aquisição e aplicação dos conhecimentos técnicos, gerenciais e organi-

zacionais, que favoreceram a adoção dos preceitos da Governança Corporativa.

Carrieri e Pinheiro (2012) reforçam a ideia supracitada ao apresentar as conclusões de pesquisas com diferentes autores (Jensen e Meckling, 1976; Shleifer; Vishny, 1997); afirmando que a Governança Corporativa relaciona o controle sobre os gestores ao garantir uma maior responsabilidade diante da tomada de decisão.

A Governança aparece como mecanismo estruturante de regras e normas formais que os indivíduos da organização deveriam se submeter. O que sustenta a estrutura de regras seria justamente a fixação de comportamento [...] dos sujeitos à instituição da Governança. (CARRIERI e PINHEIRO, 2012, p.8).

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Segundo Ruzzarin e Simionovschi (2010, p.15), a função executiva na organização tem como papel fundamental: gerir adequadamente os seus ativos. Espera-se, no contexto atual, a expansão administrativa além dos tradicionais ativos físicos e financeiros para uma gestão direcionada para os ativos intangíveis. Os autores observam que

[...] a garantia da prosperidade e do sucesso dos empreendimentos é o engenho humano, como capacidade única e especial de criar soluções, arregimentar e organizar recursos e canalizar energias para transformar realidades ao nosso redor, atendendo, assim, as nossas necessidades individuais, à sociedade que nos cerca e aos respectivos *Stakeholders*. (RUZZARIN e SIMIONOV-SCHI, 2010, p.15).

Os valores éticos passam a integrar o processo decisório dessas organizações, que, além de terem a possibilidade de expandir-se no mercado, alcançando sua perenidade, passam a valorizar o capital humano. Segundo Ruzzarin e Simionovschi (2010), o capital humano é um dos componentes ditos intangíveis que agregam valor à empresa, além de ser caracterizado como um instrumento de geração de riqueza e prosperidade

dessas organizações. Para os autores é necessário resgatar a ideia de que pessoas não devem ser caracterizadas como recursos perecíveis, que serão desgastadas nos processos de negócios, e sim como um bem valioso que deve ser desenvolvido.

Tal noção parte do pressuposto de que cada ser humano tem um valor intrínseco. No mundo dos negócios, esse valor é materializado na contribuição que cada um traz para o empreendimento quando coloca suas competências a serviço da organização. (RUZZARIN e SIMIONOV-SCHI, 2010, p.16).

Todo este contexto apresentado reforça os princípios da Governança Corporativa. Sendo assim, para que estes valores se tornem uma prática gerencial, observa-se a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais, atreladas a este modelo de gestão. Nesse sentido, serão apresentados, em seguida, modelos de competências gerenciais que poderão nortear a gestão das MPÉs a partir das premissas da Governança Corporativa.

### Modelo de Competências: Quinn *et al* (2003)

Segundo Quinn *et al* (2003), os modelos de gestão adotados pelos gestores, refletem as tendências alimentadas pela sociedade ao longo do tempo. Novos modelos e definições sobre gestão emergem à medida que mudam os valores da sociedade e encontram-se em permanente evolução. Compreendê-los torna-se fundamental e pode proporcionar aos gerentes um maior entendimento do gerenciamento, bem como um leque maior de escolhas. Nesse sentido, os modelos gerenciais possibilitam a ampliação do desenvolvimento profissional dos gestores a partir do estudo das competências.

Quinn *et al* (2003) elencam outras competências a partir de quatro modelos de gestão em uma matriz com oito papéis gerenciais, apresentando métodos de gerenciamento e de desenvolvimento de tais competências, conforme FIGURA 2.

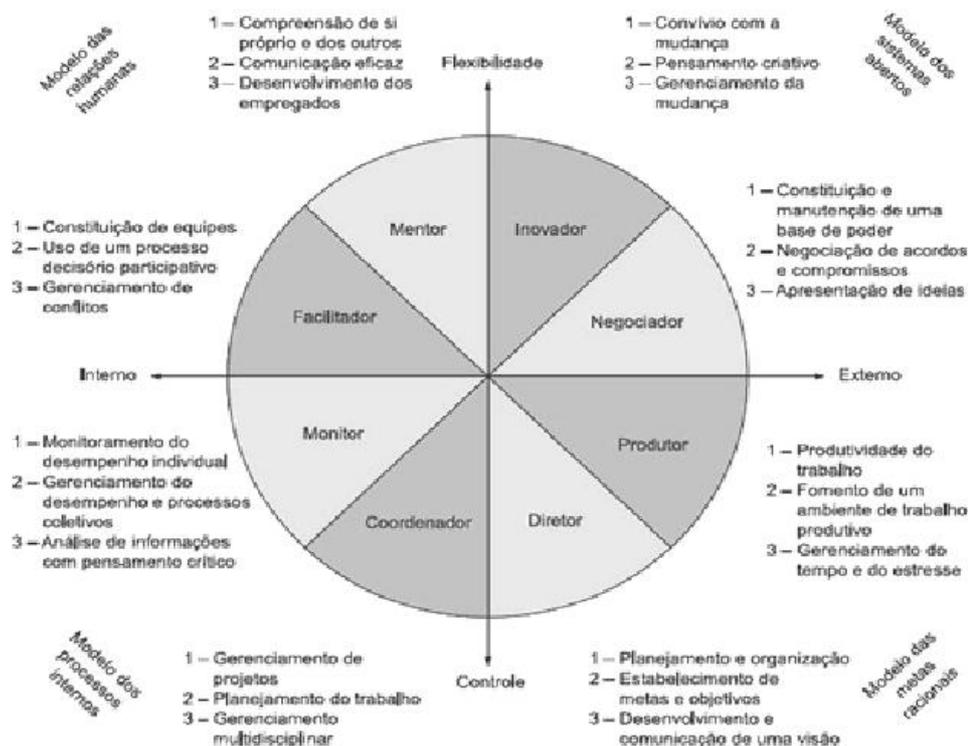


FIGURA 2 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos

Fonte: QUINN et al (2003)

O modelo dos sistemas abertos compreende os papéis de inovador e negociador, e abordam as competências de: convivência com a mudança, pensamento criativo, gerenciamento da mudança, constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias. O inovador está sempre atento às mudanças ambientais, sabendo que elas são inevitáveis em qualquer cenário organizacional, sendo necessário ter habilidade em gerenciá-las. O gestor organizacional como inovador deve, em primeiro lugar, se adaptar às mudanças, para que desta forma esteja preparado para auxiliar os membros de sua equipe a superá-las, pois, na maioria das vezes, as mudanças causam algum desconforto emocional. Contudo, é possível que a capacidade de convivência com a mudança seja aprendida por meio das decisões tomadas.

O pensamento criativo, segundo Quinn *et al* (2003), é um pensamento que envolve a geração de novas ideias e soluções. O gestor, quando reconhece seu potencial criativo, pode incentivar a equipe a trabalhar e agir de forma inovadora, possibilitando novas formas de tomada de decisão frente aos problemas. Outra abordagem do autor é relativa à necessidade de gerenciar as mudanças. Ao identificar as mudanças necessárias, o gestor deve planejar as alterações, agindo de forma a preparar os envolvidos e, para, só depois disso, executá-las.

Quinn *et al* (2003) tratam da construção e manutenção da base de poder e afirmam que todo indivíduo possui certo poder, e é influenciado por outro de alguma forma. Sendo assim, um gestor autoritário pode ser decepcionante, do mesmo modo que gestores pouco influentes podem ter dificuldades de representar as necessidades de seus liderados. Os autores citam quatro fontes de poder desses líderes organizacionais como negociadores: o poder do papel que exerce, o poder pessoal, que envolve as características pessoais que podem influenciar os outros, o poder do especialista, baseado no conhecimento em determinado assunto e o poder dos relacionamentos, que engloba as informações, que são repassadas e que geram confiança nas pessoas.

Sobre a negociação, Quinn *et al* (2003) descrevem quatro princípios para conseguir o “SIM”, entre eles: distinguir as pessoas do problema, manter o foco nos interesses, gerar outras possibilidades e persistir em critérios objetivos. Os autores abordam que, ao apresentar ideias, o gestor deve realizar uma preparação em relação ao modo de lidar com o comportamento e expectativas dos ouvintes. Esse deve também ter conhecimento do assunto que está abordando de modo a se antecipar a objeções e contra – argumentos.

Já no modelo das metas racionais, são citados os papéis de diretor e produtor e descritas as competências ge-

renciais necessárias: produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e estresse, desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização. Quinn *et al* (2003) conceituam a produtividade como a medida da eficácia do indivíduo, equipe e organização como um todo salientando que as empresas, por estarem em um ambiente cada vez mais competitivo, necessitam trabalhar de forma a alcançar alta produtividade e desempenho maior em suas tarefas. Os autores pontuam, ainda, que o gestor, em muitas vezes, obtém desempenho superior ao buscar o alcance de seus objetivos pelo sentimento de realização, seja pessoal ou profissional.

Destaca-se, ainda, a importância de se criar e manter um ambiente que fomente o trabalho produtivo ao tratar da motivação como elemento influenciador para alterações no desempenho. Além dos esforços da organização para oferecer ao colaborador motivos para ser mais produtivo, existem algumas forças intrínsecas que também contribuem para a satisfação desse indivíduo.

Outra questão abordada por Quinn *et al* (2003) é relativa ao estresse e seu gerenciamento. O estresse, além de causar problemas físicos ao colaborador, ainda dificulta o sucesso na execução das atividades do mesmo, influenciam os relacionamentos interpessoais na organização e contribuem para o absenteísmo e alta rotatividade de pessoal. Sendo assim, o gestor, como produtor, deve ter tal consciência e criar estratégias para administrar seu próprio estresse e contribuir para minimizar as situações em que alguns indivíduos de sua equipe tenham predisposição para desenvolver patologias emocionais que prejudiquem o desempenho organizacional, atentando também para a administração do tempo, que está relacionado ao estresse. O gestor pode auxiliar os membros do grupo, conforme o princípio da equidade, acompanhando o andamento das atividades urgentes e dando prioridades às atividades críticas.

Quinn *et al* (2003) expõem que o gestor deve ser capaz de comunicar sua visão, e a define como uma forma de estabelecimento de meta. Relata-se que esta, deva ser comunicada após ser desenvolvida, de forma a conquistar seus liderados, e adquirir argumentos para defendê-la. Após desenvolver e comunicar a visão, deve-se realizar o planejamento de metas e objetivos. Os autores ressaltam que metas específicas e que envolvam desafios, geralmente, causam maior desempenho e minimizam as ocorrências de falhas na organização. Outro fator importante relacionado às metas refere-se aos feedbacks, que contribuem para o controle das metas traçadas. Por último, os autores enfatizam que o planejamento e

a organização fornecem ferramentas necessárias para atingir os resultados almejados.

O modelo de processos internos é composto pelos papéis de monitor e coordenador, que se traduzem nas seguintes competências: administração de informações por meio do pensamento crítico, administração da sobrecarga de informações, administração dos processos essenciais, gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento funcional. Quinn *et al* (2003) descrevem a importância do líder como monitor para a manutenção do desempenho do indivíduo e da equipe.

Citam ainda, a importância de se desenvolver a capacidade de argumentar suas afirmações por meio de um raciocínio crítico, frente às informações recebidas. Em relação ao volume de informações que o gestor deve gerir, os autores abordam que é viável que essas devem ser priorizadas por ordem de importância de forma a aprimorar a qualidade do trabalho. Supõem ainda que os processos nas organizações devem ser mapeados, de modo a facilitarem a análise desses e contribuírem para a melhoria contínua das atividades organizacionais.

Como coordenador, o gestor deve ser capaz de gerir projetos e equipes. Em alguns momentos, o indivíduo, ao exercer cargos de liderança, deverá coordenar vários recursos, sejam eles financeiros, humanos, ou outros. Para tal atividade, é necessário que haja o planejamento das atividades e tarefas, objetivando o desempenho máximo dos recursos. Ao planejar, o líder eficiente divide o trabalho em tarefas especializadas e auxilia sua equipe na execução dos projetos e objetivos, fornecendo treinamento e desenvolvendo os colaboradores. Outra competência do coordenador diz respeito ao gerenciamento multifuncional, tratando da gestão de equipes por meio do esclarecimento de metas, treinamento e desenvolvimento dos indivíduos envolvidos nos processos.

Por fim, Quinn *et al* (2003), no modelo das relações humanas, abordam os papéis de mentor e facilitador, e as competências seguintes: compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados, constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos. Para uma liderança eficaz é necessário que o indivíduo seja capaz de compreender a si mesmo, reconhecendo suas próprias emoções e o impacto que elas causam em suas atitudes, e as peculiaridades de cada membro de sua equipe. Ao identificar as competências de cada liderado, é possível que o gestor auxilie sua equipe a se desenvolver e alcançar os objetivos almejados. Para o papel de mentor, é vital que esse líder expresse suas ideias com clareza e seja formal e impessoal nas relações interpessoais. Conforme os autores supracitados, espera-se

que o gestor desenvolva a capacidade de se comunicar de forma completa, isto é, que saiba se expressar corretamente e seja um bom ouvinte. O gestor, como mentor, também deve se atentar para sua responsabilidade de desenvolver seus liderados por meio do aprimoramento de suas habilidades e delegando-lhes funções que contribuam para que os membros do grupo estejam prontos para assumir responsabilidades na organização.

O gestor, como facilitador, abordado por Quinn *et al* (2003), tem a incumbência de construir equipes formadas por pessoas que estejam comprometidas com um objetivo comum. Além disso, deve estar ciente de que as necessidades do grupo se alteram ao decorrer das atividades, sendo necessário promover o estímulo ao máximo desempenho. Tendo em vista que o líder facilitador propicia o desenvolvimento do grupo, é importante salientar também que este deve adotar uma postura de gestão participativa, que envolva os liderados nas tomadas de decisões, gerenciando os conflitos, quando necessário, e atuando de forma transparente.

Quinn *et al* (2003) ressaltam que, em qualquer contexto organizacional, os conflitos são inevitáveis, sendo que podem surgir por diferenças individuais, relacionadas a atitudes, valores, percepções, necessidades e crenças, assim como erros de comunicação. Para desenvolver essa competência é necessário *a priori* que o gestor saiba lidar, primeiramente, com seus próprios conflitos e, ao lidar com os demais atritos, seja imparcial e justo, envolvendo-se com a situação para solucionar o problema.

Diante dos pressupostos de Quinn *et al* (2003), infere-se que tal modelo de competências gerenciais está diretamente correlacionado ao cotidiano dos gestores organizacionais, pois, na rotina administrativa, os indivíduos responsáveis pela condução dos negócios, se recriam em meio aos oito papéis gerenciais, em uma construção contínua de uma forma de atuação. A adoção de um dos papéis propostos por este modelo, e, por consequência, a afirmação de tais competências, não elimina a possibilidade de interação de variados papéis ao mesmo tempo.

### Modelo de Competências: Fleury e Fleury (2001)

FLEURY & FLEURY (2001) estabelecem uma proposta de desenvolvimento de novas competências para os gestores, assumindo o movimento das mudanças e

contextualizando os processos atuais por meio da identificação dos atores envolvidos, seus objetivos, processos de interação e os indicadores de *performance*. Esses autores acreditam que a construção deste conceito percorre a análise das estratégias que definem as competências e, por sua vez, estas refletirão na escolha das estratégias por meio do processo de aprendizagem. Os autores citam MCLAGAN (1997:41)<sup>5</sup> que consideram o uso do termo vindo do senso comum, designando pessoa qualificada para uma determinada finalidade. No mundo do trabalho, competência assume significados ligados às características das pessoas, como conhecimentos, habilidades, atitudes e outros significados ligados à tarefa, por exemplo: os resultados.

Já PARRY (1996)<sup>6</sup>, citado por FLEURY & FLEURY (2001: 19), afirma que os profissionais de recursos humanos designam competência como:

[...] conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

FLEURY & FLEURY (2001: 20) ainda citam LE BOTERF (1994)<sup>7</sup>, que conceitua competência com três elementos formadores: pessoa (biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional. Este autor afirma que a competência advém de aprendizagens sociais, comunicacionais, alimentadas de um lado pela aprendizagem e formação, e de outro, pelo sistema de avaliação.

Competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. LE BOTERF (1994)<sup>8</sup> citado por FLEURY & FLEURY (2001: 20).

Assim, tendo como base referencial o conceito de LE BOTERF, FLEURY & FLEURY (2001:21) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

FLEURY & FLEURY (2001) dedicaram-se à análise dos significados desses verbos e os definiram como competências do profissional. Esses autores propõem um quadro que conceitua estes termos e estabelecem as competências necessárias para os gestores atuais.

QUADRO 3 – Competências do Profissional

Competências do Profissional	
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber o que e por que faz.</li> <li>Saber julgar, escolher, decidir.</li> </ul>
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.</li> </ul>
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.</li> </ul>
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhar o conhecimento e a experiência.</li> <li>Rever modelos mentais.</li> <li>Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.</li> </ul>
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.</li> </ul>
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</li> </ul>

FONTE: FLEURY &amp; FLEURY (2001: 22)

Diante de um caráter sistêmico, FLEURY & FLEURY (2001) apontam três eixos principais para as competências do indivíduo na sua relação com toda a organização, conforme o quadro a seguir.

FLEURY & FLEURY (2001: 22) conferem os seguintes significados a essas competências, conforme expostas no QUADRO 5.

QUADRO 4 – Competências do Indivíduo

Competências do Indivíduo	
Competências do negócio	Compreender o negócio, os objetivos em relação ao mercado, clientes e competidores, bem como o ambiente político e social.
Competências técnico-profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupações ou atividades.
Competências sociais	Competências requeridas para relacionar com as pessoas, como: comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipes

FONTE: FLEURY &amp; FLEURY (2001:24)

QUADRO 5 – Significados das Competências

Significados das Competências	
Competências do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Visão Estratégica:</b> conhecer o negócio, ambiente interno e externo da organização, identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter nítida compreensão e comprometimento sobre os objetivos e valores organizacionais e ajudar aos demais colegas na busca do entendimento de suas atividades, responsabilidades e metas esperadas. Identificar as necessidades de mudança, as competências necessárias para atingi-las e mobilizar os outros profissionais em prol destes objetivos.</li> <li><b>Planejamento:</b> habilidade de sistematizar ações aproveitando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos. Estabelecer mecanismos de controle das ações, otimizando os recursos existentes.</li> </ul>
Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conhecimentos específicos:</b> ter informações e conhecimentos técnicos da sua área de atuação; utilizá-los e atualizá-los constantemente. Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo a troca com os outros profissionais.</li> </ul>
Competências Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Comunicação:</b> ter uma boa compreensão da totalidade do processo de comunicação e garantir o entendimento por todos os membros da organização. Habilidade de expressar suas ideias de maneira clara, utilizando de recursos apropriado de comunicação.</li> <li><b>Negociação:</b> Possuir capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente os demais profissionais em função dos objetivos organizacionais, conduzir processos de obtenção de consenso, buscando resultados satisfatórios, ter bom argumento de modo a persuadir as pessoas na venda de idéias e aceitar pontos divergentes dos seus.</li> <li><b>Trabalho em equipe:</b> saber trabalhar com grupos de pessoas que detenham conhecimentos e habilidades diversas, favorecendo o surgimento de sinergia. Habilidade em promover o trabalho em conjunto de todos os membros do grupo, administrando os conflitos</li> </ul>

FONTE: FLEURY &amp; FLEURY (2001:25-28)

## Modelo de Competências: Zarifian

Zarifian (2001) reitera que as competências podem manifestar-se a partir da tomada de iniciativa coerente a uma situação profissional em que o indivíduo assume a responsabilidade. Porém, é necessária a definição dos critérios que estabeleçam a correta relação entre as competências mobilizadas e o desempenho agregado.

## Modelo de Competências: Cripe e Mansfield

Na concepção de Cripe e Mansfield (2003, p. 14), “competências são habilidades e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de alto nível” e, partindo desse pressuposto, consideram que as competências para exercer uma função incluem, além das habilidades técnicas, as qualidades pessoais.

Para esses autores, o desenvolvimento de competências não ocorre por meio de situações que, quando vivenciadas, levam a certos comportamentos, que podem

ser novos ou não. Estes, quando produzem resultados bem sucedidos, tendem a se tornar hábitos e habilidades, criando um processo natural de desenvolvimento de competências.

Além desse processo natural, Cripe e Mansfield (2003) acreditam que é possível desenvolver competências por meio de um programa de desenvolvimento profissional. Nesse caso, o processo compreende sete etapas, que são: identificação das competências necessárias, autoavaliação, observação e estudo, prática, *feedback*; estabelecimento de objetivos, suporte e esforço.

Apoiados no entendimento de que “competências são habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho”, Cripe e Mansfield (2003, p.2), identificaram 31 competências essenciais para o desenvolvimento profissional e as classificaram em três categorias, a saber: Competências ao Lidar com Pessoas, Competências de Negócios e Competências de Autogestão. A FIGURA 3 esquematiza as Competências ao Lidar com Pessoas, que se dividem em dois grupos: Lidar com os Outros e Comunicar e Influenciar.

COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM PESSOAS			
LIDAR COM OS OUTROS		COMUNICAR E INFLUENCIAR	
Estabelecer o foco	Dar autonomia aos outros	Atenção à comunicação	Consciência interpessoal
Oferecer suporte motivacional	Gerenciar a mudança	Comunicação oral	Habilidade de influenciar os outros
Incentivar o trabalho em equipe	Desenvolver os outros	Comunicação escrita	Construir relacionamentos de colaboração
	Gerenciar o desempenho	Comunicação persuasiva	Orientação para o cliente
COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM NEGÓCIOS			
PREVENIR E RESOLVER PROBLEMAS		ATINGIR RESULTADOS	
Coleta de informações para diagnóstico	Pensamento analítico	Iniciativa	Empreendedorismo
Antecipação	Pensamento conceitual	Estímulo à inovação	Orientação para resultados
Pensamento estratégico	Conhecimento técnico	Eficácia	Determinação
COMPETÊNCIAS DE AUTOGESTÃO			
Autoconfiança	Gestão do stress	Credibilidade pessoal	Flexibilidade

FIGURA 3 – Modelo de Competências Cripe e Mansfield

Fonte: criado a partir de Cripe e Mansfield (2003).

A partir da identificação, classificação e sistematização das competências que consideram essenciais, Cripe e Mansfield (2003) criaram este modelo para nortear o desenvolvimento dessas competências, fundamentado em uma visão sistêmica, cujo cerne são as pessoas, mas que leva em conta as influências do meio.

De acordo com esses autores, desenvolver as próprias competências e as competências de outros é requisito fundamental para melhoria de desempenho. No entanto, há outros fatores que precisam ser considerados, dentre os quais o ambiente da empresa, que deve propiciar às pessoas o uso eficaz de suas competências.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DO PESQUISADO

A partir da pesquisa bibliográfica realizada foi possível estabelecer uma relação do desenvolvimento das competências gerenciais para a efetividade da gestão em função dos pilares da Governança Corporativa. Dessa forma, foi realizada uma análise em função de cada modelo teórico apresentado anteriormente.

Para a demonstração do Modelo de Quinn *et al* (2003), estabeleceu-se o QUADRO 6, que apresenta a relação das competências gerenciais com os pilares da Governança Corporativa.

QUADRO 6 - Modelo de Quinn *et al* (2003) e os pilares da Governança Corporativa

Pilares da Governança Corporativa	Competências de acordo com Quinn <i>et al</i> (2003)
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convívio com a mudança (INOVADOR)</li> <li>• Negociação de acordos e compromissos (NEGOCIADOR)</li> <li>• Apresentação de ideias (NEGOCIADOR)</li> <li>• Desenvolvimento e comunicação de uma visão (DIRETOR)</li> </ul>
Equidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição e manutenção de uma base de poder (NEGOCIADOR)</li> <li>• Produtividade no trabalho (PRODUTOR)</li> <li>• Fomento de um ambiente de trabalho produtivo (PRODUTOR)</li> <li>• Planejamento do trabalho (COORDENADOR)</li> <li>• Constituição de equipes (FACILITADOR)</li> <li>• Gerenciamento de conflitos (FACILITADOR)</li> <li>• Compreensão de si próprio e dos outros (MENTOR)</li> </ul>
Responsabilidade Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação de acordos e compromissos (NEGOCIADOR)</li> <li>• Planejamento e organização (DIRETOR)</li> <li>• Uso de um processo decisório participativo (FACILITADOR)</li> <li>• Comunicação eficaz (MENTOR)</li> <li>• Desenvolvimento dos empregados (MENTOR)</li> </ul>
Prestação de Contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento da mudança (INOVADOR)</li> <li>• Estabelecimento de metas e objetivos (DIRETOR)</li> <li>• Análise de informações com pensamento crítico (MONITOR)</li> <li>• Gerenciamento do desempenho e processos coletivos (MONITOR)</li> <li>• Monitoramento do desempenho individual (MONITOR)</li> </ul>

Fonte: autores do trabalho (2014), criado a partir do modelo de competências de Quinn *et al* (2003) e dos pilares da Governança Corporativa segundo o IBGC (2009).

dos bons princípios da governança.

A responsabilidade corporativa, associou-se às competências expostas por Quinn *et al* (2003) que se relacionam aos deveres da organização, sobretudo ao desenvolvimento do seu capital intelectual. Já o pilar da prestação de contas encontra-se relacionado às competências exigidas para a condução dos processos organizacionais. Destacaram-se, assim, as competências de gerenciamento de desempenho, em nível individual e grupal, além do monitoramento no cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

Outras, porém, não se correlacionam diretamente aos pilares da Governança, por apresentarem grande especificidade, como pensamento criativo (inovador), gerenciamento do tempo e estresse (produtor). Enquanto as competências de gerenciamento de projetos e multi-

Percebe-se que a maioria das competências, expostas no modelo de Quinn *et al* (2003), estão relacionadas com os pilares da Governança Corporativa, considerando a adoção de tais competências na condução gerencial dos micro e pequenos negócios.

O pilar da equidade foi o que melhor se relacionou às competências, em função principalmente da dupla de competências nos papéis do produtor e facilitador. Destaca-se, assim, a necessidade de um gerenciamento de conflitos e de um ambiente de trabalho produtivo. Já o pilar da transparência se apresenta relacionado às competências de negociação de acordos e compromissos, que sejam realizados e vigorem diante

disciplinar (coordenador), por serem mais generalistas, apresentam-se relacionadas com maior ênfase a todo o processo de gestão e não aos pilares, mas em uma abordagem mais holística.

Ao relacionar os conceitos da Governança Corporativa com o modelo de desenvolvimento de competências, proposto por Fleury e Fleury (2001), observa-se uma estreita relação, pois a gestão embasada nos pilares da Governança Corporativa tem por princípio aperfeiçoar o governo das organizações, tornando-as propensas a conquistar melhores resultados (BRANDÃO, 2010). Esse processo vai ao encontro do que Fleury e Fleury (2001) estabelecem como proposta de desenvolvimento para os gestores, pois este advém do movimento das mudanças e contextualização dos processos atuais, buscando as melhorias por meio da identificação dos atores envolvidos,

seus objetivos, processos de interação e os indicadores de *performance*, da mesma forma que ocorre na gestão sustentada pelos pilares da Governança Corporativa.

Dessa forma, pode-se observar que é possível identificar, no modelo proposto por Fleury e Fleury (2001), competências necessárias para o desenvolvimento do profissional, que atua em prol da Governança Corporativa, como o saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Ressalta-se que todas estão interligadas umas às outras, mas é possível destacar a importância que cada uma exerce para a gestão em função da Governança Corporativa.

Para começar, identifica-se que todo gestor deve estar engajado e comprometido com os objetivos da organização - saber comprometer-se com os valores que regem a cultura para a gestão baseada na Governança Corporativa. Isso demanda uma atitude de interesse e esforço dos líderes organizacionais para saber aprender, trabalhando o conhecimento e revendo os seus modelos mentais, de forma a atualizarem-se com novos modelos de gestão. Assim, de forma a trabalhar com os conceitos de Governança Corporativa, os gestores necessitam aprender, repensando políticas e práticas de condução administrativa, desenvolvendo-se e mobilizando os colaboradores para aprender e atuar de acordo com estes princípios também.

Ao pensar na atuação em função da transparência, observa-se a competência saber comunicar - compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem por todos os *stakeholders*. A comunicação está na base da transparência. Esta envolve saber comunicar com todos os *stakeholders* envolvidos com o negócio, seja para informar ou ouvir. Por isso, os líderes precisam ter clareza do que deve ser informado e de como fazer isto. Contudo, não basta informar. De acordo com os princípios básicos da Governança Corporativa, é preciso que esta comunicação esteja pautada na lei e na ética (RODRIGUEZ e BRANDÃO, 2010). Para tanto, o gestor deve saber agir, ao saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir, o que demanda outra competência que é saber assumir responsabilidades ao ser responsável pelas suas ações.

O princípio de Responsabilidade Corporativa exige ter visão estratégica- Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. Observar o longo prazo. Para garantir a perenidade dos negócios é necessário que o gestor esteja atento para identificar oportunidades no seu negócio e as do macro ambiente, buscando alternativas, que visem à sustentabilidade organizacional. Perguntas que buscam

entendimento da missão e visão da empresa, das forças e fraquezas, dos riscos do negócio devem estar sempre na pauta do dia. Para tanto, exige-se o desenvolvimento do saber agir e do saber assumir responsabilidades, pois, os gestores precisam saber o que e porque fazem, assumindo os riscos e as consequências de suas ações.

Ao estabelecer a Prestação de Contas, os gestores devem saber agir, sendo responsáveis e assumindo os riscos e as consequências das suas ações. Para tanto, precisam buscar o conhecimento do seu negócio, das leis que devem seguir e da postura ética, que precisa estar presente na condução da gestão organizacional. Dessa forma, podem estabelecer com mais eficácia o saber comunicar, evidenciando as demais partes interessadas às diretrizes das ações organizacionais.

O tratamento com equidade exige saber agir, julgar, decidir, de maneira a possibilitar a isonomia no tratamento que a organização estabelece com os seus públicos internos e externos. Para isso o gestor precisa ser responsável, repensando as suas ações para com os mesmos.

Por fim, ainda de forma a reforçar a importância do desenvolvimento do modelo de desenvolvimento de competências proposto por Fleury e Fleury (2001), observa-se que os gestores precisam saber mobilizar pessoas, recursos, materiais, criando sinergia entre eles. Visto que a Governança Corporativa visa a uma convergência de interesses de vários públicos é necessário que o gestor saiba conduzir, trabalhar, ajustar e integrar todos estes em prol de uma melhora contínua da *performance* organizacional.

Zarifian (2001) analisa a noção de competências quando essa é manifestada pela tomada de iniciativa que vem derivada de uma situação profissional. Isso caracteriza, portanto, uma ação imediata e necessária, ao assumir responsabilidades de forma a estabelecer a busca por uma correta maneira de se conduzir uma atuação gerencial.

Nesse sentido, a noção de competência se encontra com o pilar da Transparência na medida em que ela define a disponibilização de informações, não somente quando impostas, mas quando se revestem de interesse das partes envolvidas. Podem abranger desde a saúde financeira até as diretrizes estratégicas, com vista a gerar um clima de confiabilidade.

Já para o pilar da equidade, o sentido do termo competência traduzido pelo mesmo autor, se relaciona com o propósito da responsabilidade em tomar iniciativas, quando a isonomia requerida para os diferentes públicos se torna um direcionamento ou uma política da atuação gestora.

Considerando também o pilar de prestação de contas, o conceito de competência cunhado por Zarifian (2011) traduz a conexão necessária para a tomada de iniciativa coerente a uma situação profissional e o assumir responsabilidade sobre ela, uma vez que há a intenção de obrigar os agentes da governança a apresentarem as diretrizes de seu plano de ação, compartilhando informações com as demais partes.

Por fim, o autor respalda o pilar da governança relacionada à responsabilidade corporativa ao propor que, a partir do sentido dado à competência, as

questões gerenciais possam gerar impacto positivo nos processos internos, bem como caracterizar a representatividade das ações gerenciais no macro ambiente pautados pela sustentabilidade e perenidade desses atos gerenciais.

Estabelecendo uma interface do modelo de competências de Cripe e Mansfield (2003) com a proposta de gestão da Governança Corporativa, foram identificadas 23 competências, dentre as 31 definidas no modelo, que claramente contribuem com a aplicação dos seus pilares nas organizações, conforme QUADRO 7.

QUADRO 7 – Interface do modelo de Cripe e Mansfield com os pilares da Governança Corporativa

PILAR	CATEGORIA	COMPETÊNCIAS
Transparência	Competências ao lidar com pessoas	Lidar com os outros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer o foco</li> <li>• Gerenciar o desempenho</li> </ul>
		Comunicar e influenciar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção à comunicação               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação oral</li> <li>• Comunicação escrita</li> </ul> </li> </ul>
	Competências ao lidar com negócios	Prevenir e resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento conceitual</li> <li>• Conhecimento técnico</li> </ul>
		Atingir resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Iniciativa</li> </ul>
Equidade	Competências ao lidar com pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade pessoal</li> </ul>
		Lidar com os outros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar o trabalho em equipe</li> <li>• Dar autonomia aos outros</li> </ul>
	Competências ao lidar com negócios	Comunicar e influenciar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção à comunicação</li> </ul>
		Prevenir e resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento conceitual</li> <li>• Conhecimento técnico</li> </ul>
Prestação de Contas	Competências ao lidar com pessoas	Atingir resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Iniciativa</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfiança</li> </ul>
	Competências ao lidar com negócios	Comunicar e influenciar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção à comunicação</li> <li>• Comunicação escrita</li> </ul>
		Prevenir e resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento conceitual</li> <li>• Conhecimento técnico</li> </ul>
Responsabilidade Corporativa	Competências ao lidar com pessoas	Atingir resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade pessoal</li> </ul>
	Competências ao lidar com negócios	Lidar com os outros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver os outros</li> </ul>
		Comunicar e influenciar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir relacionamentos de colaboração               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para o cliente</li> </ul> </li> </ul>
Competências de autogestão	Prevenir e resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de informações para diagnóstico               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento analítico                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipação</li> </ul> </li> <li>• Pensamento conceitual</li> <li>• Pensamento estratégico</li> <li>• Conhecimento técnico</li> </ul> </li> </ul>	
	Atingir resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Iniciativa</li> </ul>	
Competências de autogestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Estimulo à inovação</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para resultados               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia</li> </ul> </li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>	

Fonte: Elaborados pelos autores a partir do de Cripe e Mansfield (2003)

Cripe e Mansfield (2003) entendem que as organizações buscam melhorar seu desempenho e as competências as ajudam a fazer isso. Nesse sentido, a profissionalização de micro e pequenas empresas, por meio da Governança Corporativa, requer de sócios, gestores e colaboradores o desenvolvimento de competências que propiciem, não apenas a execução de processos e a realização de práticas, mas também o estabelecimento de uma cultura alicerçada nos quatro pilares que sustentam esse modelo de gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar o modelo de desenvolvimento de competências gerenciais, capaz de nortear a gestão das micro e pequenas empresas a partir das premissas da Governança Corporativa. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa teórica, embasada em estudiosos do tema proposto e, assim, foi possível identificar um modelo de competências gerenciais, que pode orientar e capacitar os gestores das MPEs para uma gestão profissionalizada sustentada nos conceitos da Governança Corporativa.

A reflexão e conclusão sobre o pesquisado indicou como resposta ao objetivo proposto a utilização do modelo de Fleury e Fleury (2001) como ferramenta gerencial capaz de nortear os gestores das MPEs a partir dos valores da Governança Corporativa, tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Este se mostra pertinente, tendo em vista o respaldo que o mesmo traz para o gestor na condução dos negócios das MPEs, em função da Governança Corporativa.

A definição de cada saber, explícita no significado dos verbos, que retratam as competências profissionais dos estudos de Fleury e Fleury (2001), possibilita uma simplicidade da linguagem e clareza do modelo, de forma a poder ser compreendido e desenvolvido pelos gestores das MPEs. Ressalta-se que este estudo teórico não é o fim em si mesmo. As teorias dos vários modelos se complementam, se integram, mas destacou-se esta como uma sugestão viável para o desenvolvimento da atuação dos gestores na condução dos negócios das MPEs, em função dos princípios da Governança Corporativa.

É possível, ainda, destacar que a análise das diversas teorias estudadas permitiu perceber que o significado apresentado por Fleury e Fleury (2001, p. 21) de “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo, com ênfase na ação e no resul-

tado”, se aproxima mais ao significado da proposta de um modelo de gestão focada na Governança Corporativa na medida, que este propõe ações gerenciais com responsabilidade, visando boas práticas de governança, de forma estratégica, alavancando os resultados organizacionais e crescimento dos colaboradores.

Para finalizar, orienta-se aos gestores das MPEs uma reflexão sobre a necessidade do desenvolvimento da aprendizagem continuada, envolvendo ações que os permitam dar continuidade ao seu processo educacional. Essas devem contemplar a busca contínua do conhecimento para que possam estabelecer uma relação mais madura com o seu autodesenvolvimento e consigam, assim, compreender melhor a realidade do mercado no qual atuam. Só, assim, poderão construir uma gestão profissionalizada para os seus negócios.

Considera-se que esta pesquisa representa um avanço no sentido de estabelecer uma reflexão sobre a profissionalização das MPEs diante do desenvolvimento das competências profissionais dos seus gestores. Sendo assim, acredita-se, que o presente estudo contribuiu para este fim: orientar às MPEs em prol do seu desenvolvimento.

Destaca-se, também, o crescimento acadêmico, profissional e pessoal que um trabalho científico pode proporcionar à vida do pesquisador.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L.E.S. Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out/ dez, 2001.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- COMICRO. *Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas de Pequeno Porte*. Disponível em: <<http://www.comicro.org.br/portal/noticias/406-brasil-tem-quase-8-milhoes-de-mpes-cadastradas-no-simples-nacional.html>>. Acesso em 12 jul. de 2014
- CRIFE, Edward; MANSFIELD, Richard. *Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DUTRA, Joel Souza Dutra. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1. ed.- 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE. SEBRAE (Org.). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2012*. Brasília: SEBRAE, Dieese, 2013.
- DIESTE, Juan Francisco. *Relações de trabalho nas pequenas e médias empresas*. São Paulo: LTR, 1997.
- FLEURY, Afonso; Fleury, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em <<http://ibgc.org.br/>> Acesso em: 08, 09, 13 jun. 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

*Jornal do Brasil*. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/03/24/pequenas-empresas-ainda-sofrem-entrevista-para-expansao-no-brasil>> Acesso em: 14 jun. 2013.

LONGENECKER, Justin G. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARINELLI, Marcos. Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios- FECAP*. ano 7, n.19, p. 57-66, set./dez. 2005.

MEIRELES, Cláudio Lopes; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. *Governança corporativa, ética, transparência, equidade e prestação de contas em uma empresa de concessões rodoviárias no Brasil*. VI Conferência Regional de ISTR para a América Latina y el Caribe. Salvador, 2007.

MENEZES, Larissa Noll; BONATTO, Heitor. *Auxílio Da Governança Corporativa Para Micro E Pequenas Empresas No Brasil*. Disponível em: <[http://biblioteca.fadegs.edu.br/TCC\\_Larissa\\_final\\_2009.pdf](http://biblioteca.fadegs.edu.br/TCC_Larissa_final_2009.pdf)> Acesso em: 15 jun. 2013.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 20 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011. 393 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 1998. 320p.

Portal do Brasil. Empreendedor. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo- hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em: 14 jun. 2013.

Portal do Brasil. Economia e emprego. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em: 7 dez. 2013.

QUINN, Robert E. et al. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 416 p.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. *Governança corporativa: estratégia para a geração de valor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. *Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2010.

RUZZARIN, Ricardo; SIMONOVSKI, Marcelo. *Competências: uma base para a Governança Corporativa*. Porto Alegre: AGE, 2010.

SEBRAE (2007) – *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresa no Brasil 2003-2005*.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas*. São Paulo: Editora Gente, 2003.

SUPPION, Klaus Haacke. *A relação das práticas de governança corporativa em empresas prestadoras de serviços de portaria e limpeza na região do abc*. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

ZARIFIAN, Philippe; tradução Maria Helena C. V. Trylinski. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

## NOTAS

<sup>1</sup>Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>2</sup>Professora do curso de Administração do Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>3</sup>Professora do curso de Administração do Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>4</sup>Professora do curso de Administração do Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>5</sup>MCLAGAN, P A. Competencies: the next generation. *Training and development*, p. 40-47, May 1997.

<sup>6</sup>PARRY, S B. The quest for competences. *Training*, p. 48-56, July 1996.

<sup>7</sup>LE BOTERF, G. De la compétence. Paris: Les Editions d' Organization, 1994.

\* *Idem. Ibidem.*