

AS PRINCIPAIS BASES DAS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR NA VISÃO DISCENTE

José Marcione da Costa - UERN
Thaís Sayonara de Medeiros Ferreira - UERN
Sergio Luiz Freire Costa - UERN

Resumo

Atualmente verifica-se dentro do mercado de trabalho um ambiente de instabilidade nas relações de emprego causado, principalmente, pelos efeitos da globalização e da tecnologia. Desta forma, torna-se necessário a realização de estudos que busquem analisar e verificar as habilidades que são relevantes aos Administradores no desenvolvimento de suas funções nas organizações. Para tanto, objetivou-se neste artigo identificar, sob a ótica dos discentes do curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, quais são as competências essenciais para a formação dos Administradores atualmente. Para isso, realizou-se um estudo que, quanto a sua natureza, pode-se considerar uma pesquisa aplicada, utilizou-se uma abordagem quanti-qualitativa, sendo ainda um estudo do tipo exploratório, sendo aplicados questionários com discentes dos diversos períodos do curso de Administração da UERN. Os resultados apontaram que, quanto ao conhecimento a principal característica citada pelos estudantes foi planejar, organizar, dirigir e controlar. Já em relação às habilidades, ter uma boa comunicação foi a mais relevante para os estudantes. E por fim, no concerne às atitudes, ser responsável prevaleceu sobre as demais.

Palavras-Chaves: Competências. Habilidades. Conhecimentos. Atitudes.

Abstract

Currently there is within the labor market environment of instability in employment relations mainly caused by the effects of globalization and technology. Thus, it becomes necessary to perform studies that seek to analyze and verify the skills that are relevant to the Directors in carrying out their functions in organizations. Therefore, the aim of this paper is to identify, from the perspective of students from the Administration of the State University of Rio Grande do Norte - UERN, what skills are essential for the formation of the Directors present. For this, we carried out a study which, as its nature, can be considered an applied research, we used a quantitative and qualitative approach, being still an exploratory study, and questionnaires with students of different periods of the course of Directors of UERN. The results showed that, as the knowledge the main feature was cited by students plan, organize, direct and control. As for skills, have good communication was the most relevant to students. Finally, in relation to attitudes, be responsible prevailed over the others.

Key Words: Competencies. Skills. Knowledge. Attitudes.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças estruturais e mercadológicas do mercado de trabalho competitivo têm sido orquestradas pela marca da inovação tecnológica, elevação da concorrência e diversificação de mercado, onde a batalha comercial para alcance de posicionamento de marcas e mercado tornou-se, tanto para produtos quanto para empresas, um desafio muitas vezes inatingível.

O sucesso de uma empresa está diretamente relacionado com o capital intelectual de seu corpo funcional e todas as ações diferenciadas que o mesmo poderá implantar, sempre baseado na construção de competências funcionais voltadas aos objetivos da organização em que atua.

Frente aos desafios contemporâneos, o leque de competências exigidas de um gestor tem se diversificado, fazendo-se necessária a obtenção de competências não só das áreas da gestão, mas também competências transversais. A gestão de pessoas está intimamente ligada às competências e, diante desse prisma, tenta-se entender o conceito de competências voltados para um horizonte de origem acadêmica, direcionado para o horizonte profissional.

Embora as organizações costumassem mudar eventualmente, somente nas necessidades reais e urgentes, a tendência atual é que elas estejam em processo mutacional permanente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros, configurando-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

É visível que a adaptação às mudanças, a inovação e a tomada de decisões estratégicas devem fazer parte da dinâmica das organizações, por intermédio do estabelecimento de processos empreendedores que favorecerão o seu crescimento no mercado globalizado e, para tanto, precisam investir na formação continuada de seus profissionais de forma a impulsioná-los a garantir a apropriação de conhecimentos e práticas voltadas a potencializar o capital humano na empresa. Sendo assim, Chiavenato (2008, p. 53) ressalta que "o capital humano é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar a competitividade e o sucesso".

Nessa perspectiva, com o aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos dos funcionários sobre as atividades exercidas no meio organizacional, a geração de melhoria de desempenho não será apenas para o colaborador, mas para a empresa, que fortalecerá a conquista de suas metas e objetivos.

Merece destacar que, tanto a educação como o treinamento constituem-se como processos intercomplementares (nunca excludentes) cujos objetivos buscam muito mais do que acumular técnicas ou conhecimentos, mas, acima de tudo, promover mudanças de atitudes mais amplas (que ultrapassam os limites do ambiente de trabalho) (RIBEIRO, 2008, p. 65).

As competências para um administrador ou gestor atual são inúmeras e, nesta pesquisa, buscaremos concatenar as ideias de autores e dos discentes, elaborando um elenco dos conhecimentos e habilidades mais almejados e visíveis.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo elencar os conhecimentos, habilidades mais importantes para os discentes do curso de graduação em Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, respondendo a seguinte questão: Quais os conhecimentos e habilidades você considera mais importantes para o profissional da Administração?

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conhecimento

Sejam as organizações públicas ou privadas, na atual era da informação e do conhecimento, o saber tornou-se o principal recurso produtivo, o que, conseqüentemente, posicionou as pessoas como o principal elemento para o sucesso organizacional (DAFT, 2002).

Diversos autores conceituam conhecimento, de forma que se complementam mutuamente. Segundo Sveiby (1998), o conhecimento é uma capacidade de agir e resulta da análise de informações, notícias e ideias adquiridas e aplicadas durante as experiências vividas ao longo do tempo (*apud* LIMA, 2010, p. 21). Já Vieira (1993, p.1) diz que “conhecimento é informação com valor agregado, produzida com pretensão de validade universal, assimilada pelo indivíduo ou pela organização e integrada a seu saber anterior”.

Um conceito mais abrangente é o de Davenport e Prusak (2003), eles definem o conhecimento como “Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (*apud* LIMA, 2010, p. 20).

Do ponto de vista cognitivo, o conhecimento humano dividi-se em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, habilidades e é considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Por sua vez, Braga (2013) apresenta uma visão sob a ótica social, mostrando que o conhecimento humano se divide em quatro níveis ou formas, ou seja, uma mesma realidade pode possuir quatro espécies de considerações: empírica, científica, teológica ou filosófica.

Quanto ao conhecimento empírico, vulgar ou simplesmente senso comum, Aranha (1989) diz que ele nasce da tentativa do homem de resolver os problemas da vida diária e caracteriza-se como ametódico, assistemático, ingênuo, particular, heterogêneo, fragmentário e, subjetivo, já que depende de juízos pessoais a respeito das coisas, ocorrendo, dessa forma, o envolvimento emocional de quem observa. Segundo Aranha (1989), o senso comum é chamado também de empírico por se basear na experiência cotidiana e comum das pessoas.

Ainda segundo Aranha (1989), o conhecimento científico surgiu no século XVII com a revolução galileana. Para Chauí (1996), o conhecimento científico diferencia-se e opõe-se as características do conhecimento empírico, já que, o primeiro é objetivo, ao buscar as estruturas universais; é quantitativo, pois busca medidas e padrões; é homogêneo, pois busca as leis gerais de funcionamento dos fenômenos; é generalizador e diferenciador e são construídos através da investigação científica. Chauí (1996, p. 251) afirma que o senso comum é baseado em hábitos, preconceitos e tradições cristalizadas, enquanto que “a ciência é conhecimento que resulta de um trabalho racional”.

São as pessoas possuidoras dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para dar vida e dinamismo as organizações (CHIAVENATO, 2004). Dessa forma, para superar a concorrência e ganhar participação econômica e, tendo em vista que a informação e o conhecimento passaram a ser valorizados e reconhecidos como recursos capazes de criar

vantagem competitiva para as organizações que os possuem, as organizações buscam recrutar, desenvolver e manter entre os seus colaboradores pessoas qualificadas e capazes de agregar valor aos seus produtos e serviços.

Cada função exercida, cada cargo ocupado ou atividade a ser realizada exige conhecimentos específicos. Porém, independente do tipo de conhecimento necessário para nortear determinado processo ou decisão, sabe-se que quanto mais conhecimento prático e teórico um colaborador possuir, melhor ele auxiliará no alcance da sintonia organizacional no mercado e, assim, mais facilmente a organização poderá atingir a excelência desejada.

Nessa linha, ao possuir uma equipe constituída por “conhecedores”, mais preparada a organização estará para enfrentar as mudanças e as incertezas ambientais. Por perceber essa ligação, hoje, as organizações se preocupam, cada vez mais, com o conhecimento dos seus colaboradores. Essa ideia pode ser vista através de ações organizacionais, cada vez mais frequentes, direcionadas ao desenvolvimento do seu público interno, como, por exemplo, ampliação das fontes de comunicação organizacional interna e externa, os constantes treinamentos e cursos de capacitação oferecidos aos funcionários, os valores direcionados a educação e cultura divulgados nos balanços sociais, entre outros.

O fator de sucesso decisivo para as organizações passou a ser o capital intelectual, e não mais o capital financeiro como acontecia na era industrial (CHIAVENATO, 2004) A partir desta reformulação ideológica, esse posicionamento adotado passa a nortear não somente as práticas adotadas pela gestão de pessoas, porém, a importância do saber nas organizações tomou tal proporção que, segundo Vieira (1993, p.1) “entende-se hoje como um dos mais nobres papéis do administrador aquele relacionado à preservação e ao desenvolvimento do saber específico de sua organização, em todos os seus setores e níveis hierárquicos.”

2.2 Habilidades

Nesta seção, busca-se fazer um levantamento bibliográfico relacionado aos pressupostos teóricos concernentes aos conceitos e tipos de habilidades requeridas aos Administradores nas organizações atualmente, e ainda as habilidades dos Administradores segundo o ministério da Educação – MEC, proporcionando informações relevantes que auxiliem o alcance do objetivo geral do estudo.

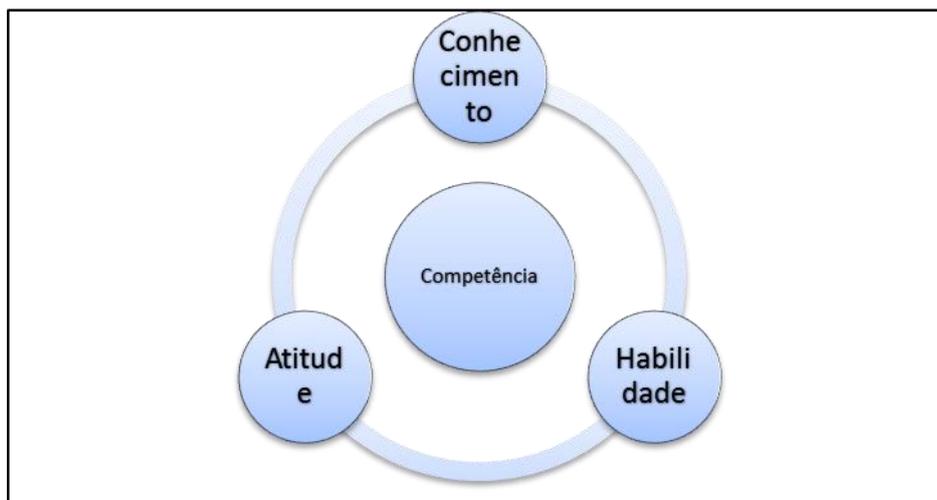
2.2.1 Conceitos e Tipos de Habilidades

Antes de abordar o a temática Habilidade de forma mais específica e aprofundada, faz-se necessário conhecer o conceito de competência que é, segundo Parry (1996 *apud* Fleury e Fleury, 2001, p.19), um:

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 por padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

A esse conjunto de fatores que são atribuídos ao conceito de competência atribui-se a definição de CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). A figura a seguir ilustra melhor o conceito de competência e as suas variáveis:

Figura 1: Conceito de competência



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury, 2001.

Definido o conceito de competência e sendo considerada a sua relevância para o desenvolvimento da temática central do presente estudo, aprofundar-se-á a partir de agora, no entendimento do termo habilidade.

Segundo o Dicionário Priberam (2013) o termo habilidade é definido como: “Qualidade daquele que é hábil”. Já para Robbins (2005, p. 34) habilidade é definida como “a capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função”. Desta forma, pode-se entender o termo habilidade como sendo a aptidão de uma pessoa em saber fazer algo, saber utilizar recursos existentes para atingir determinados objetivos dentro de uma empresa.

Em relação ao papel do administrador dentro das organizações, Katz (1986, p. 61) afirma que um administrador deve ser alguém “que (a) dirige as atividades de outra e (b) assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços”. Ainda apresentando a definição do termo administrador, Drucker (1998, p. 3) diz que “é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os “recursos de produção” permanecem recursos e nunca se tornam produção.” Considerando os conceitos dos autores, pode-se perceber, em ambos os casos, que o administrador está diretamente relacionado ao processo ativo da organização, sendo de grande importância a sua contribuição dentro do ambiente empresarial para o alcance dos objetivos estabelecidos e o consequente ganho econômico para a empresa.

Para conseguir desenvolver as atribuições que lhe são determinadas dentro das organizações, que para Chiaventato (2003, p. 82) uma organização “é uma entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos”, é necessário aos gestores um conjunto de habilidades básicas que possa lhe proporcionar uma gestão eficiente.

Katz (1986) elenca um conjunto de três habilitações que possibilita a uma pessoa o exercício da atividade de Administrador (entenda-se aqui o termo habilitação segundo a concepção de Katz (1986) que é a capacidade do indivíduo de colocar o conhecimento em prática), sendo elas:

- Habilitação Técnica: usa-se conhecimentos especializados e o entendimento dos métodos e equipamentos necessários à realização das tarefas. Vale ainda salientar que a habilidade técnica é mais presente no nível administrativo operacional.
- Habilitação Humana: refere-se à capacidade do indivíduo em manter os relacionamentos interpessoais e grupais, percebendo as pessoas sempre sob um ponto de vista empático, compreendendo os sentimentos e diferenças existentes entre os indivíduos. Esse tipo de habilidade está presente em todos os níveis administrativos.

- **Habilitação Conceitual:** trata da habilidade de se observar a organização sob um ponto de vista sistêmico, considerando a inter-relação entre os diversos setores da empresa e, além disso, envolve a capacidade de se formular estratégias voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na imagem a seguir pode-se verificar a prevalência de cada tipo de habilidade em relação aos níveis administrativos:

Figura 1.2: As três habilidades dos Administradores.



Fonte: Modificado de Chiavenato (2003).

De acordo com a imagem verifica-se a importância de cada tipo de habilidade em relação aos diversos níveis hierárquicos da organização.

2.2.2 Habilidades dos Administradores Segundo o Ministério da Educação

O ministério da educação (MEC), órgão do governo federal do Brasil responsável pelo regimento das políticas nacionais de educação no país, também contribuiu de sobremaneira para a definição das habilidades e competências necessárias aos profissionais da área de Administração por meio da apresentação da resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005, na qual instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências (MEC, 2013). Segundo a resolução, especificamente no artigo 4º:

“O curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle gerencial;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos de vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.”

2.3 Atitudes

A atitude diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou algum superior direcionar as atividades, mas simplesmente fazer, de forma a mais proativa e acertada possível, o que deve ser feito. Trata-se do querer fazer do administrador. Esse sentimento é muito próprio e único de cada um.

A grande diferença desta visão, é que antes, a noção de competência era associada principalmente ao domínio de um determinado conhecimento. Logo, segundo esta noção, alguém que dominava muito bem algum assunto era chamado de competente.

Sob essa ótica, os egressos que demonstravam ter conhecimento eram tidos como muito estudiosos e aglomeradores de conhecimento, o que não se configura nos dias atuais, onde alguém pode ser considerado bastante incompetente mesmo que domine muito bem um assunto, se não tiver a habilidade e a atitude para produzir resultados com isso.

Da mesma forma, alguém entusiasmado e cheio de atitude pode ser um grande incompetente se não dominar os conhecimentos necessários e a habilidade a um bom desempenho de seu trabalho, ou seja, ele peca por não saber “o que” e “como fazer”.

Segundo Mussak (2003), saber, saber fazer e querer fazer é o novo referencial que tanto as empresas quanto o mercado de trabalho em geral estarão avaliando a competência dos profissionais neste início de século.

A maior dificuldade das organizações, no entanto, tem sido em relação a atitude e autonomia dos gestores, pois não se ensina a ter atitude apenas com a transmissão de conhecimentos. É preciso criar todo um contexto motivacional que envolva as pessoas e faça com que realmente se empenhem nas tarefas que tem a realizar. Constituindo-se em um dos principais desafios da gestão de pessoas na atualidade.

3. METODOLOGIA

A partir do problema de pesquisa definido, bem como em razão dos objetivos estabelecidos, os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo contemplam as seguintes abordagens e definições. De acordo as definições de Gil (1991), a presente pesquisa será pautada da seguinte forma:

Quanto a:

- **NATUREZA:** Será realizada uma pesquisa aplicada, com o fim de aplicação prática para resolução de problemas concretos;
- **TIPO DE PESQUISA:** Exploratória, pois irá elencar, na opinião dos discentes, as principais fontes das competências;
- **ABORDAGEM:** Quanti-qualitativa, pois irá mapear quantitativamente e analisar, caso a caso, qualitativamente.

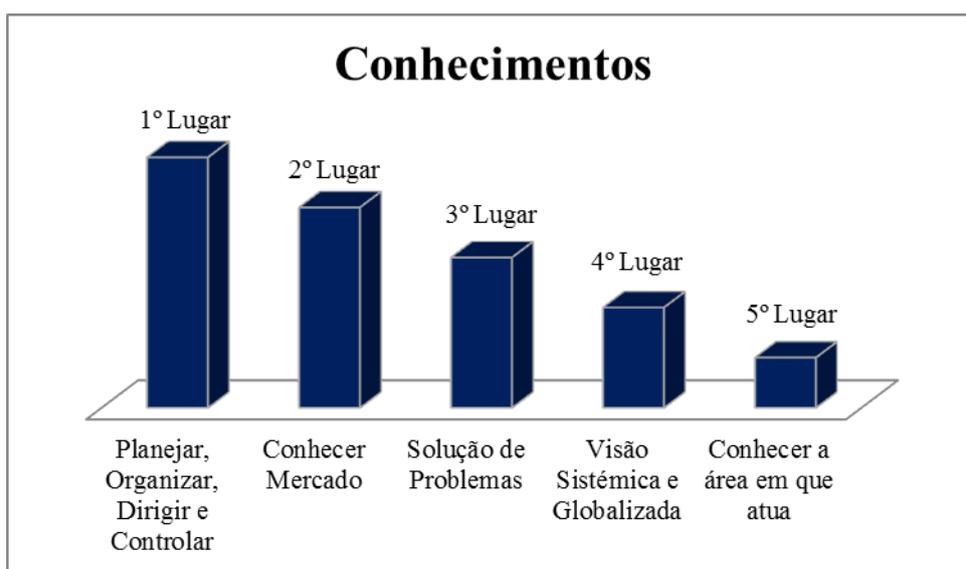
A população da pesquisa foi representada por 25 alunos de todos os períodos do curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. A amostra foi caracterizada por, pelo menos, cinco alunos de cada período. Utilizou-se como método de análise um questionário contendo diversos e aleatórios conhecimentos, habilidades e atitudes que, segundo os autores da temática, são considerados essenciais ao perfil de um administrador. Em seguida, solicitou-se que os discentes selecionassem e enumerassem em ordem decrescente, segundo a relevância dada por eles, cinco das várias opções de competências apresentadas pelo questionário.

4. RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa que objetivou elencar os conhecimentos, habilidades mais importantes para os discentes do curso de graduação em Administração da UERN.

Quanto aos conhecimentos considerados mais importantes aos discentes do curso, pode-se ver os resultados obtidos no gráfico a seguir:

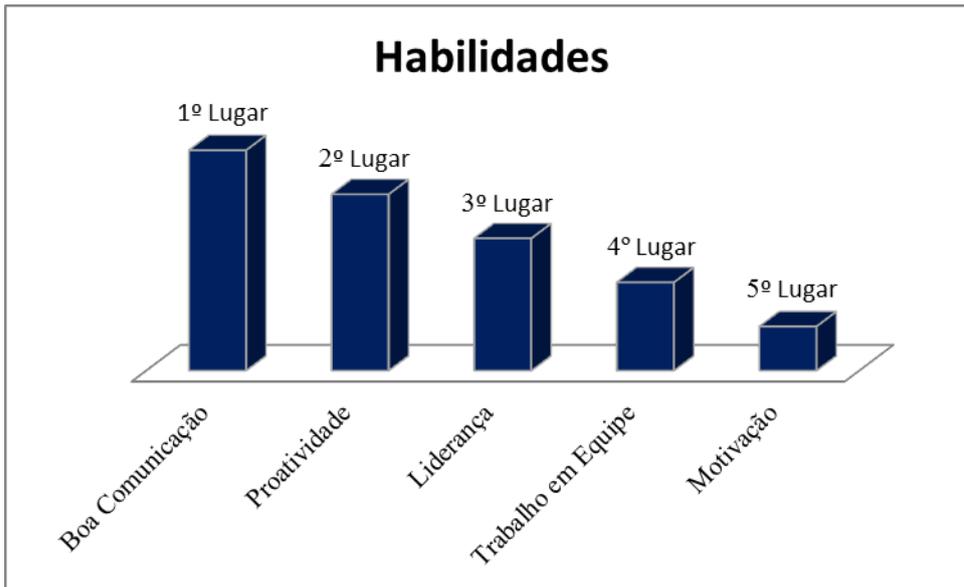
Gráfico 1.1: Conhecimentos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Já em relação, ter uma boa comunicação prevaleceu sobre os demais itens como se observa no gráfico abaixo:

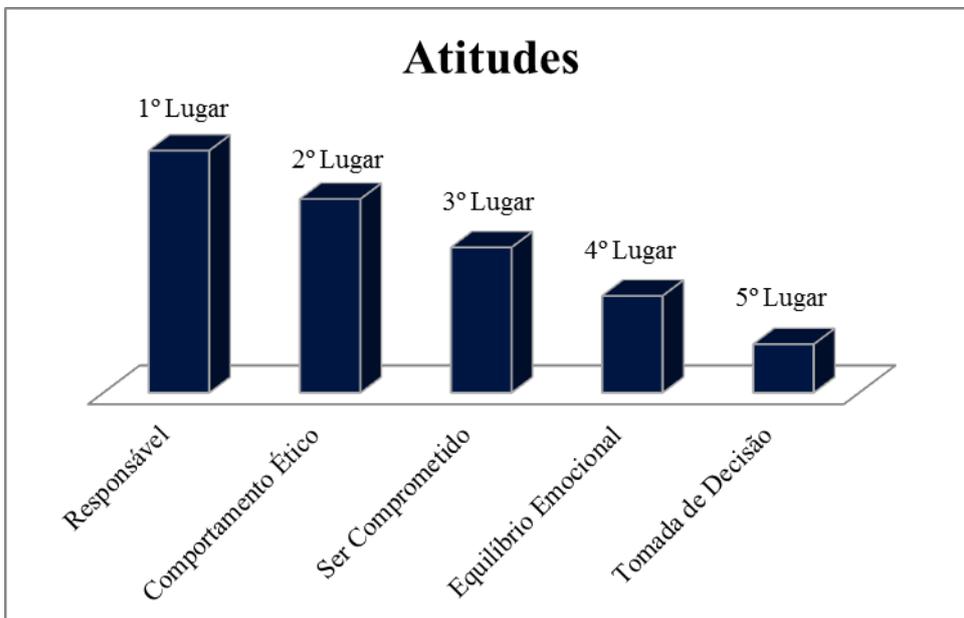
Gráfico 1.2: Habilidades



Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Quanto às atitudes consideradas mais importantes, ser responsável foi a que apresentou os números mais relevantes na pesquisa, seguido de comportamento ético, comprometimento, equilíbrio emocional e capacidade de tomada de decisão, como se pode observar no gráfico:

Gráfico 1.3: Atitudes



Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica evidente a necessidade de ampliação e trabalho para que os administradores adquiram cada vez mais as bases empíricas para a resolução de problemas diários, através do aprimoramento de suas competências laborais e da capacidade de geração de resultados, sempre vinculado as novas tendências e visualizações do mercado.

No tocante as respostas, nota-se que, na visão dos discentes, a necessidade de um profissional que visualize o mercado de forma global e a empresa de forma sistêmica, sempre voltando seus esforços para solução de problemas e direcionando a conhecimento para a execução planejada e de referência no mercado.

Além disso, a ideia de profissional que perpassa os setores também foi citada, por meio de boa comunicação, liderança e trabalho em equipe, o administrador contagia todo o seu espaço de trabalho, gerando empatia e resultados.

Por fim, a figura de um administrador ético e responsável também foi citado, concatenado com as tomadas de decisões da organização e voltando esforços para o crescimento organizacional de longo prazo.

REFERENCIAS

"habilidade", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2010, <http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx?pal=habilidade> [consultado em 23-08-2013].

A7oes%20para%20a%20area%20de%20estrategia%20segundo%20prahalad.pdf > Acesso em: 23 ago. 2013.

ARANHA, M. L. A. e MARTINS, M. H. P., *Filosofando: Introdução a filosofia*. São Paulo: Editora Moderna LTDA, 1989, pp. 116-123.

BRAGA, Wladimir Flávio Luiz. O Conhecimento. Disponível em: <<http://fdc.br/Artigos/..%5CArquivos%5CArtigos%5C14%5COConhecimento.pdf>> Acesso em: 22 de agosto de 2013.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. 5. ed., São Paulo, Ática, 1996, p.p.263-277

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil do administrador**. Disponível em: <<http://www.crars.org.br/arq/perfil.pdf>> Acesso em: 26 set. 2009.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

DRUCKER, P. **Prática da Administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ECHEVESTE, Simone et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **RAC**, v.3, n.2, mai./ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551999000200009&script=sci_arttext&tlng=en> Acesso em: 23 ago. 2013.

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.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Estratégias Empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KATZ, Robert L. As habilitações de um administrador eficiente. *in* Coleção *Harvard* de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 1, pp. 57-92.

LIMA, Andrea Kaliany da Costa. Competências Gerenciais: A percepção dos gestores de uma IES pública. Natal, 2010 Disponível em: <http://bibliotecadigital.unp.br/tde_arquivos/2/TDE-2011-02-25T115100Z-53/Publico/ANDREA%20KALIANY%20DA%20COSTA%20LIMA-com%20seguranca.pdf> Acessado em: 22 de agosto de 2013

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> Acesso em: 23 ago. 2013.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência:** uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2005.

RUAS, Roberto. Gestão por competência; uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, Anna da Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. Brasília, 22 de fevereiro de 1993 Disponível

em:<<http://revista.ibict.br/cienciainformacao/index.php/ciinf/article/view/1172/815>>

Acesso em: 22 de agosto de 2013

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.