

Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Negócios, Economia e Mercados pela Universidade Federal de Lavras UFLA. Graduado em Administração de Empresas com ênfase em empreendedorismo e negócios pela na Universidade Federal de Itajubá. Posteriormente se transferiu para Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas onde ingressou no grupo de iniciação científica com o apoio da FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais). É especialista em Psicopedagogia e Gestão Escolar pela Universidade Cidade de São Paulo, possui MBA em Marketing Educacional pela Faculdade Adventista de Minas Gerais.

Graduada em Administração - Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais (2017). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira, Fiscal e Processo Licitatório. Conhecimento nas funções de controle e manutenção de carteira de clientes, análise e manutenção de transações monetárias, correção de transações em cartão de crédito, cobranças de encargos, IOF, cancelamento de valores indevidos, devolução de valores em fatura, ajuste de contas inativas e ativas em sistema, identificação de erros sistêmicos.

Izabela Gandur é graduada em administração pela FADMINAS (Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais, estagiou na empresa Magneti Marelli na área de Gestão de Pessoas. Também teve experiência no Departamento Pessoal onde fazia pagamentos. Possui curso de capacitação em precificação transporte.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

## DIAGNÓSTICO DOS CALOUROS DE ADMINISTRAÇÃO NO TOCANTE AS TRÊS HABILIDADES FUNDAMENTAIS DO ADMINISTRADOR

### RESUMO

Este trabalho trata de diagnosticar os alunos graduandos em administração entrantes em 2016 de uma faculdade privada localizada no Sul de Minas Gerais no tocante ao desenvolvimento de suas habilidades técnicas, humanas e conceitual. Para isso, foi aplicada um questionário estruturado com opções de múltipla escolha e depois tabulados os dados para chegar-se as porcentagens de desenvolvimento de cada uma das habilidades. Foram feitas considerações gerais da turma, depois separados por gênero e em seguida por idade. Chegou-se ao final da pesquisa que o gênero não é um fator diferenciador no tocante ao desenvolvimento das habilidades, contudo a idade foi um fator diferenciador, onde os mais velhos possuem mais habilidade conceitual e os mais novos mais habilidades técnicas.

### PALAVRAS-CHAVE:

*Habilidade técnica. Habilidade humana. Habilidade conceitual. Perfil calouros em administração.*

## 1. INTRODUÇÃO

Peter Drucker, um notável teórico da administração, explica que os administradores dão direção às suas organizações, fornecem liderança e decidem como usar os recursos organizacionais para cumprir os objetivos. Desta forma, a administração é a obtenção dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais. (DAFT, 2010).

O trabalho de um gerente é complexo e multidimensional e requer uma variedade de habilidades. Embora alguns teóricos da administração proponham uma longa lista de habilidades, as habilidades necessárias para gerenciar um departamento ou uma organização podem ser resumidas em três categorias: conceitual, humana e técnica. (DAFT, 2010).

Disto posto, o objetivo deste trabalho é identificar as habilidades conceitual, humana e técnica nos alunos do primeiro período de administração de uma faculdade particular localizada no Sul de Minas Gerais.

Para chegar neste objetivo, iremos utilizar um questionário de Daft (2010) que foi traduzido do inglês para o português para ser aplicados nos alunos para poder mensurar o desenvolvimento de suas habilidades.

O conhecimento dessas habilidades é importante para poder fazer um diagnóstico da turma e auxiliá-los em seu desenvolvimento, visto que este diagnóstico também pode ajudar no próprio autoconhecimento do grupo, identificando pontos fortes e fracos.

Antes da apresentação dos resultados da pesquisa e considerações finais, será abordado de forma teórica o contexto do surgimento da administração como ciências, as quatro funções do administrador e por fim, as três habilidades fundamentais.

## 2. A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SEU NASCIMENTO

Se comparado a outras ciências como a física, matemática ou a próxima biologia, a administração é uma ciência muito recente. Carvalho (2008) em consonância descreve que a administração como ciência é relativamente recente e datam do final do século XIX e início do XX, cujos estudos mais profundos mudaram o perfil deste conjunto de conhecimentos e trouxeram importância e reconhecimento desta ciência junto às demais. Houve nesse período a houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, e que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 26), ela é um produto típico do século XX. Na verdade, a Administração tem pouco mais de cem anos e constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa

de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Por isso, a moderna Administração utiliza conceitos e princípios empregados nas Ciências Matemáticas (inclusive a Estatística), nas Ciências Humanas (como Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação etc.), nas Ciências Físicas (como Física, Química etc.), como também no Direito, na Engenharia, na Tecnologia da Informação etc.

Apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despoitar do início do século XX. A Administração recebeu duas profundas e marcantes influências: uma delas veio da física tradicional de Isaac Newton: a tendência à exatidão e ao determinismo matemático; a outra veio de René Descartes e seu método cartesiano (a tendência à análise e à divisão do trabalho). (CHIAVENATO, 2003).

Uchôa (2012) destaca que foi a partir da Revolução Industrial que a administração passou a ser vista e tratada de forma científica. Esse movimento que trouxe à tona inúmeras mudanças no que concerne ao modelo de produção adotado e, por consequência, na forma de administrar/gerir os recursos pertencentes à organização, de modo a otimizar sua utilização e consequentemente os seus resultados. A partir desse tratamento (administração como ciência), começou-se a pensar formas de melhorar os resultados apresentados pelas empresas e assim iniciou-se a aplicação de métodos científicos à busca por essas melhorias.

Martins (2015) explica que a moderna administração surgiu no início deste século, quando dois engenheiros publicaram suas experiências: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Taylor (1856-1915) veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria, por meio da racionalização do trabalho dos operários.

Fayol desenvolveu a Escola Clássica da Administração, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração. Embora esses precursores da administração jamais tenham se comunicado entre si, e seus pontos de vista sejam diferentes, até mesmo opostos, o certo é que suas ideias se complementam, razão pela qual suas teorias dominaram as cinco primeiras décadas deste século no panorama da administração das empresas.

### 3. AS QUATRO FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Segundo Placoná (2008), a administração é a tarefa que possibilita alcançar os objetivos previamente definidos, com menor dificuldade e maior rapidez, isto é, com maior eficiência.

**Já para Chiavenato (2003), para** ser plenamente capaz de administrar uma organização, o administrador deve ter algumas competências que são essenciais destacadas: executar as tarefas que são de sua propriedade e considerar a dependência mútua de outras funções; trabalhar em

equipe, buscando e fornecendo informações, e mantendo sua liderança; ser pró-ativo (trabalhar participativamente) em todos os setores da organização; e ser comunicativo, negociador e mantenedor de relações de natureza profissional e interpessoal.

O administrador, segundo Andrade (2016), é a pessoa responsável pelos resultados da organização, e não somente quem delega tarefas a subordinados. Quanto maior a empresa, claro, mais complexo é o trabalho do administrador, porque dependerá de mais pessoas para alcançar esses resultados. Essa complexidade significa, também, que é necessário mais do que apenas executar e dar ordens para conduzir a empresa.

“O cenário atual em que se encontram as organizações exigem de seus gestores desenvolvimento de competências adequadas à nova realidade dessas organizações” (PIMENTA; BRASIL, 2006, p. 78).

Estudos realizados por Placoná (2008) apontam que um bom administrador é aquele que tem um equilíbrio entre quatro funções que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. O planejamento, característica básica da empresa, é a função administrativa permanente, que inclui a definição de objetivos, diretrizes, planos, determinação de métodos e processos de trabalho, programação de tarefas, etc. Planejar é determinar, antecipadamente, os resultados a serem alcançados e os meios pelos quais a empresa poderá alcançá-los. Já a organização é obtenção de recursos humanos e materiais, necessários à execução dos planos previamente estabelecidos. Os recursos humanos devem estar adaptados aos tipos de métodos e procedimentos previamente definidos.

Depois do planejamento e da organização, a etapa seguinte é a direção, função mediante a qual o administrador fará com que seus subordinados executem o que foi planejado. O administrador deverá, então, transmitir os planos aos subordinados e estimulá-los de maneira a despertar-lhes a motivação para que atinjam os objetivos e metas predeterminadas. (PLACONÁ, 2008).

Por último, o autor destaca o controle, que significa verificação da execução, avaliação dos resultados, comparando-os com os padrões estabelecidos e corrigindo as discrepâncias que tenham surgido. O controle adota como medida-padrão o próprio plano e verifica até que ponto foi observado. Aponta as falhas verificadas e as correções que devem ser feitas. Avalia também o desempenho em relação aos padrões, comparando resultados com previsões. Por outro lado, o controle corrige os desvios dos padrões, propondo uma ação específica para isso. **Para se chegar, onde quer que seja, não é preciso dominar a força; basta controlar a razão.** (PLACONÁ, 2008).

Carvalho (2008) ressalta que, devido às rápidas mudanças do mundo corporativo, as competências do administrador terão um caráter mais durável, devendo ser mais bem fundamentadas, porque, do ponto de vista de administradores renomados, constituem o maior patrimônio pessoal, uma espécie de capital intelectual. Além disso, para ser bem-sucedido profissionalmente, necessita desenvolver três habilidades essenciais e duráveis, a saber, habilidade conceitual, habilidade humana e habilidade técnica.

#### 4. AS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR (CONCEITUAL, HUMANA E TÉCNICA)

Segundo conceitos Santos et al. (2010, p. 32), a habilidade é uma “capacidade adquirida”, que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. Desta forma, conquista-se a confiança de seus seguidores dando a eles poderes para que o ajudem nas tomadas de decisões, fazendo com que todos trabalhem em busca de metas e obtenção de resultados.

De acordo com Borba et al. (2011) por o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de atividades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente. “Envolve conhecimento com o fazer prático, com objetos físicos e concretos; em saber utilizar métodos e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas”.

As habilidades humanas representam a capacidade e aptidão de trabalhar com pessoas para obter resultados eficazes por meio delas e a facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve também a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos. Implica possuir facilidade para o desenvolvimento da cooperação dentro da equipe e o encorajamento da participação dos mesmos (CARVALHO, 2008, p. 13).

Já as habilidades conceituais, representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, numa visão sistêmica. Segundo Carvalho (2008, p. 14), a habilidade conceitual é a habilidade que requer maior conhecimento, pois exige visualização do conjunto organizacional com suas partes integradas, formando um conjunto harmonioso. Implica a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas.

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas, e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização (PIMENTA; BRASIL, 2006, p. 78).

Clara (2008) comenta que McGregor foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas, por propor que Administração deve criar condições tais que os membros da organização possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização. Seguindo suas teorias para se obter uma administração de recursos humanos de qualidade, seria necessário adaptar os objetivos e necessidades à natureza humana ao invés de mudar a natureza humana para se adequar ao controle e autoridade, como a abordagem humanística queria.

Santos et al. (2010) considera que, para gerenciar processos de mudanças, projetos ou qualquer

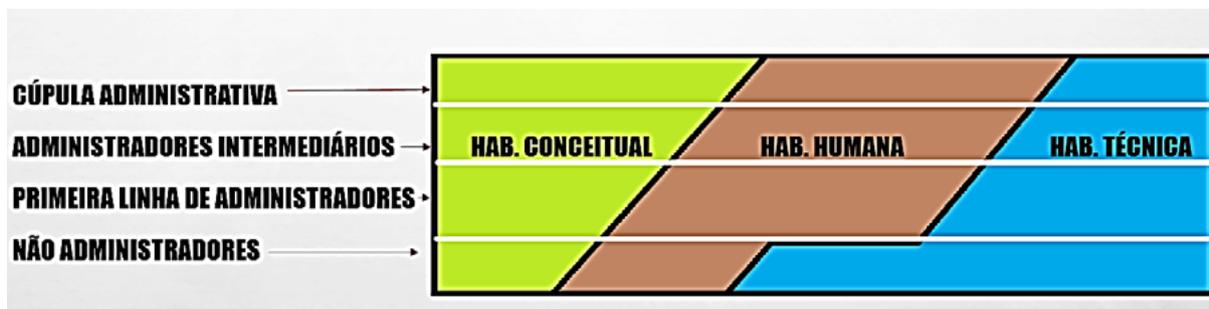
atividade dentro da organização é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer, sempre levando em conta as emoções, experiências de vida, modo de pensar e agir de cada indivíduo. Sob esse aspecto, Ruas (2005, p. 49), citado por Borba et al. (2011) destaca:

A noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades.

Afirmam Oliveira e Lacerda (2007), que é importante que os profissionais desenvolvam as suas habilidades conceituais, ou seja, tenham conhecimento sistêmico da organização, saibam enxergar as ameaças e oportunidades do ambiente, além de reconhecer os pontos fortes e fracos da organização.

Borba et al. (2011) destaca também que é fundamental perceber a singularidade que caracteriza cada evento e, como consequência, o exercício das competências. É necessário observar quais materiais necessários à elaboração de determinado trabalho, quais sistemas serão utilizados e as condições necessárias para exercer tal competência.

Daft (2010) comenta que embora o grau de cada habilidade necessária em diferentes níveis de uma organização pode variar, todos os gerentes devem possuir habilidades em cada uma dessas áreas importantes para uma performance eficiente. Segundo o autor, quanto mais alto na hierarquia, maior deve ser a habilidade conceitual do administrador e menor a habilidade técnica. Já ao contrário, quanto menor na hierarquia, maior a habilidade técnica e menor a habilidade humana. O autor resume na figura que se segue:



**Figura 1:** Habilidades do administrador  
**Fonte:** Daft (2010)

Conforme apresentado na Figura 1, a habilidade humana aparece em menor grau somente para os não-administradores, pois em todos os níveis hierárquicos, principalmente o intermediário, esta habilidade é exigida. Percebe-se também que a habilidade técnica deve ser mais desenvolvida nestes não administradores, seguida dos de primeira linha, pois lidam diretamente com a atividade fim. Já a habilidade conceitual é maior na faixa da cúpula administrativa, pois necessitam de uma visão mais abrangente da empresa, necessitam pensar estrategicamente.

## 5. METODOLOGIA

No tocante a estas habilidades gerenciais, utilizamos um questionário traduzido de Daft (2010) que mensura a porcentagem de desenvolvimento de cada uma das três habilidades básicas. Aplicamos esse questionário a uma turma de alunos do primeiro período de administração de uma faculdade particular no Sul de Minas Gerais.

O intuito foi conhecer o quanto cada uma das habilidades já está desenvolvida nos alunos, bem como qual o perfil da geral da turma. Para isso, segundo Silva e Menezes (2005, p. 20), utilizamos uma pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Também, do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, porque considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA e MENEZES, 2005).

Segundo Gil (1991, p. 21), esta também é uma pesquisa descritiva. Pesquisa descritiva: visa “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”.

Ainda do ponto de vista dos procedimentos, esta é uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Gil (1991) pesquisa bibliográfica é quando é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet’. E estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÕES

São duas as análises possíveis para este questionário. A primeira é considerando a pontuação do aluno em relação ao máximo que poderia tirar, dando assim a porcentagem de desenvolvimento de tal habilidade em relação a um total possível. Outra abordagem é em relação ao indivíduo, considerando a pontuação que ele tirou em cada habilidade em relação ao total de pontuação dele próprio, mostrando assim o quanto ele (indivíduo) é mais uma habilidade ou outra habilidade. Em um primeiro momento, iremos apresentar uma tabela com a análise em relação ao total possível

de pontos, em seguida uma comparação da média individual em relação ao máximo de pontuação de cada um por intermédio de uma figura (triângulo) que representa um indivíduo e quanto ele é de cada habilidade.

De um total de 48 alunos matriculados, foram entrevistados 33 (69%), sendo 54,5% do sexo feminino e 45,5% do sexo masculino. A média de idade dos respondentes foi 22,6 anos.

A Tabela 1 resume os dados da pesquisa:

	Hab. Conceitual	%Hab. Conc. Desenvolvida	Hab. Humana	%Hab. Hum. Desenv.	Hab. Técnica	%Hab. Técnica Desenv.
MÉDIA	22,30	74,34%	18,97	63,23%	15,55	51,82%
MÍNIMO	16,00	53,33%	12,00	40,00%	8,00	26,67%
MÁXIMO	27,00	90,00%	25,00	83,33%	22,00	73,33%

**Tabela 1:** Resultado da Pesquisa

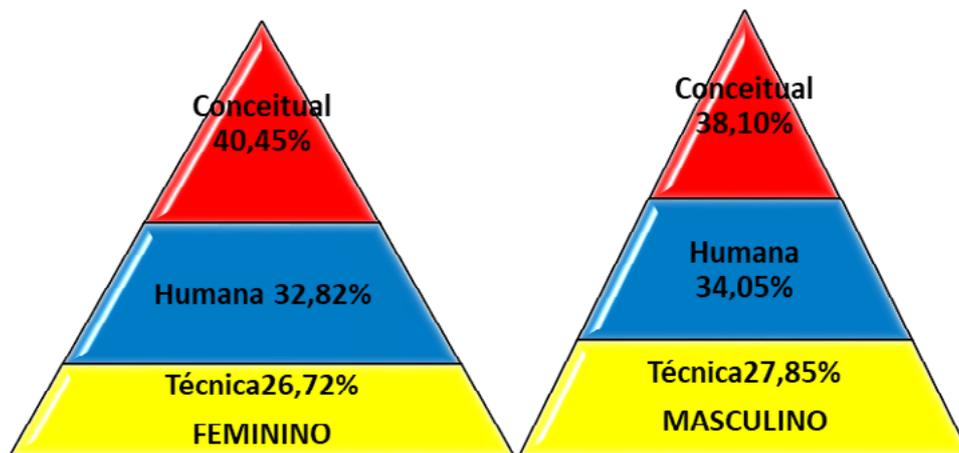
**Fonte:** Dados da pesquisa

Observando a linha da média, obtivemos uma média de 74,34% das habilidades conceituais desenvolvidas, contra 63,23% das humanas e 51,82% das técnicas. Isso permite afirmar que de forma geral a turma do primeiro período é uma turma mais conceitual, com boa visão holística e pensamento estratégico.

Poder-se-ia supor que os alunos do primeiro período tivessem uma habilidade técnica mais desenvolvida, pelo fato de não possuírem ensino superior ou talvez por trabalharem em atividades técnicas. Contudo o que se obteve com a pesquisa é que devido o nível de maturidade do grupo e experiências laborais, estes já adentraram para o ensino superior com uma boa percepção geral de uma organização.

Cabe lembrar que a média de idade da turma é de apenas 22,6 anos. Por se tratarem de jovens iniciando a fase madura, era de se esperar que tivessem habilidade humana mais desenvolvida, típico desta idade, onde interagem mais entre si (profissionalmente e socialmente). Carece um segundo estudo para verificar se o uso de comunicações digitais estão ou não influenciando na diminuição de suas habilidades humanas.

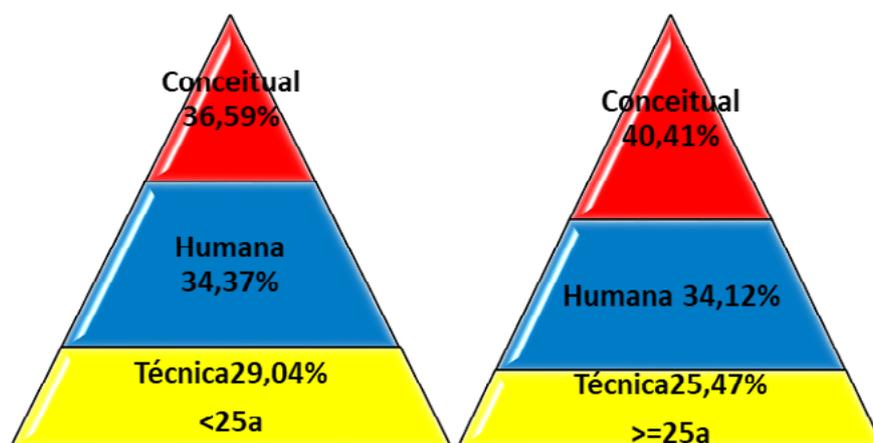
Uma separação da amostra foi feita em termos de gênero. A intenção é poder comparar e verificar se há ou não diferença entre o desenvolvimento das habilidades em homens e mulheres do primeiro período de administração. Chegou ao seguinte resultado:



**Figura 2:** Habilidades do administrador masculino versus feminino  
**Fonte:** Dados da pesquisa

Da Figura 2 apresentada, temos que o gênero feminino tem uma habilidade conceitual mais desenvolvida que o masculino, com uma diferença de 2,35% para mais. Em contrapartida, os do gênero masculino possuem uma habilidade humana e técnica mais desenvolvida, com uma diferença de 1,23% para mais na habilidade humana e 1,13% na habilidade técnica. Se considerarmos uma margem de erro de 2,5% temos que em todas as habilidades há um empate técnico, mostrando que o desenvolvimento destas habilidades para os alunos do primeiro período de administração independe do gênero humano, se masculino ou feminino.

Contudo, esta mesma igualdade não pode ser vista entre os alunos mais velhos e mais novos. Dividimos o grupo em dois, os que tem menos de 25 anos e os que são maiores ou iguais a 25 anos. Chegou-se que:



**Figura 3:** Habilidades do administrador menores 25a versus maiores ou igual 25a  
**Fonte:** Dados da pesquisa

A diferença no desenvolvimento das habilidades conceituais entre os alunos mais velhos e mais novos teve uma diferença de 3,82% a favor dos mais velhos. Este resultado pode ser uma indicativa de que a experiência de vida (pessoal e profissional) contribuíram para o maior desenvolvimento da habilidade conceitual, que é a visão mais abrangente, mais estratégica. A habilidade humana ficou tecnicamente empatada, com uma diferença menor que 1% (0,25), indicando que a idade

não interfere no desenvolvimento da habilidade humana. Já quanto a habilidade técnica, os mais novos se sobressaíram com 3,57% mais desenvolvida do que os mais velhos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora varie a proporção das habilidades técnicas e conceituais necessárias aos diferentes níveis da organização, o denominador comum aparentemente importante em todos os níveis é a habilidade humana. O Administrador é a pessoa responsável por conduzir todo o Processo de Administrar.

Para exercer sua atividade profissional, o Administrador ocupa diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolve papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Para desempenhar suas funções e sustentar sua posição, o Administrador deve desenvolver várias habilidades e algumas características são apontadas como fundamentais ao Perfil de um bom Administrador.

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de habilidades possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas, e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização.

Contudo, essas três habilidades técnicas, humanas e conceituais requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências, qualidades de quem é capaz de analisar a situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas, constituem o maior patrimônio pessoal do administrador.

## REFERÊNCIAS

**ANDRADE, Marcio Roberto. Planejar, organizar, dirigir e controlar na administração de uma pequena empresa.** Artigo. 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/planejar-organizar-dirigir-e-controlar-na-administracao-de-uma-pequena-empresa>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BITENCOURT, Cláudia. **Teoria comportamental da administração.** Portal Sobre Administração. 2012. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/teoria-comportamental-da-administracao/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BORBA, Jaqueline Sanson de. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal.** VIII CONVIBRA Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, dez., 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2917.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2017.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Caderno Pedagógico. Secretaria de Estado da Educação – SEED. Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá, 2008. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/md\\_lucia\\_maria\\_gadelha\\_carvalho.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2017.

CLARA, Maria. **Teoria X, Y e Z.** Economia e Finanças. Portal Administradores.com.br, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/teoria-x-y-e-z/29173/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual., 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, Richard L. **Management.** 9. ed. Mason/OH: Cengage Learning, 2010.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2004.

LEITE, Rayane Chagas et al. **Motivação e qualidade de vida nas organizações.** Artigo. Faculdades Integradas de Três Lagoas. 2017. Disponível em: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/4bbc8ec867.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

MARTINS, Jairo Constante. **Uma história, da administração no mundo e no início no Brasil.** Artigo. LinkedIn, 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/uma-historia-da-administra%C3%A7%C3%A3o-mundo-e-inicio-brasil-jairo-martins>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1773/000307896.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R. Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira-MG. **Gestão e Regionalidade**, v. 64, p. 78-89, mai./ago. 2006. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/viewFile/58/19](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/58/19)>. Acesso em: 16 abr. 2017.

PLACONÁ, João. **Funções de um administrador.** Portal Administradores.com.br. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/funcoes-de-um-administrador/25691/>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

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.

SANTOS, Glaucia Fernanda et. al. **Estilos de liderança:** enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor. Universitari@. Revista Científica do Unisalesiano, Lins – SP, ano 1, n.2, jul./dez. de 2010. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017

**UCHÔA, Marcos.** A Administração como Ciência. **Artigo. Negócios. Portal Administradores.com.br, 2012. Disponível em:** <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-administracao-como-ciencia/63517/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.