

FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO CONTADOR

FUNCTIONS AND MANAGEMENT SKILLS COUNTER

Data de submissão: 29-02-2016

Aceite: 12-04-2016

Sergio Rossi Madruga¹

Nelson Colossi²

Cleber Augusto Biazus³

RESUMO

O perfil do profissional da contabilidade mudou, pois, cada vez mais, novas competências são requeridas ao Bacharel em Ciências Contábeis. Este profissional passou a ter atribuições e responsabilidades diferentes daquelas que, até então, determinavam suas funções e sua posição na empresa. Sua participação no processo decisório passou a exigir-lhe uma visão mais ampla dos cenários em que sua empresa se insere e seu trabalho deixou de ser apenas uma ferramenta operacional de transcrição de valores e resultados contábeis, o que levou à necessidade de assumir, também, funções gerenciais. Diante disso, este estudo objetiva levantar alguns aspectos conceituais da função gerencial, com o objetivo de ressaltar a pertinência de pesquisas relacionadas à formação no ensino superior do contador. Metodologicamente, este artigo constitui-se em uma abordagem qualitativa na tentativa de mostrar a proximidade conceitual e interação entre contadores e administradores. Para isso, procurou-se identificar, de forma descritiva, as relações entre variáveis e compreender a analogia de perfis e habilidades necessários a formações de profissionais nas áreas de administração e contabilidade, intimamente ligadas no mundo corporativo. Os resultados apontam que o novo perfil profissional de contador exigido pelo mercado, fazendo com que seja necessário adotar algumas características e tendências inovadoras essenciais, tais como espírito de iniciativa e de decisão, capacidade de discernimento e senso crítico para julgar e escolher alternativas e conduta ética associada à responsabilidade social e profissional.

Palavras-chave: Perfil Profissional. Contador. Administrador. Responsabilidade Social.

1 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. Atualmente é professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis da UFSM. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: smadruga2010@gmail.com

2 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, possui graduação em Administração Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS e doutorado em Administração Universitária pela George Washington University, GWU, Estados Unidos. Atualmente é professor convidado do Curso de Doutorado em Administração da Universidad de la Empresa de Montevideo (UDE), Uruguai. Caçador. Santa Catarina. Brasil. E-mail: ncolossi@terra.com.br

3 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: clebiazus@gmail.com

ABSTRACT

The profile of the professional accounting changed because, increasingly, new skills are required to Accounting Bachelor. This professional has to have duties and responsibilities different from those that until then determined their functions and their position in the company. Their participation in decision-making has required you a broader view of the scenarios in which your company operates and their work is no longer just an operational tool transcription values and financial results, which led to the need to take, too, management functions. Thus, this study aims to raise some conceptual aspects of managing, in order to emphasize the relevance of research related to training in higher education Counter. Methodologically, this article constitutes a qualitative approach in an attempt to show the conceptual proximity and interaction between Counters and Administrators. For this, we tried to identify, descriptively, the relationships between variables and understand the analogy profiles and skills necessary for professional training in the areas of administration and accounting, closely linked in the corporate world. The results show that the new professional profile required by the market Counter, making it necessary to adopt some key features and innovative trends such as entrepreneurship and decision making, capacity for discernment and critical thinking to judge and choose alternatives and ethical conduct associated with social and professional responsibility.

Keywords: Professional Profile. Counter. Administrator. Social Responsibility.

1 INTRODUÇÃO

O perfil profissional do contador mudou. Da mesma forma que em outras áreas de trabalho do universo corporativo, cada vez mais, novas competências são requeridas ao Bacharel em Ciências Contábeis. Este profissional passou a ter atribuições e responsabilidades diferentes daquelas que, até então, determinavam suas funções e sua posição na empresa. Sua participação no processo decisório aumentou, exigindo-lhe, além de conhecimentos contábeis-financeiros, uma visão mais ampla dos cenários em que sua empresa se insere. Nesse contexto, seu trabalho deixou de ser apenas uma ferramenta operacional de transcrição de valores e resultados contábeis, pois esse profissional assumiu funções executivas na estrutura organizacional de uma empresa, exercendo, além de atividades técnicas, uma função gerencial – tese defendida neste artigo.

Nesse sentido, ao considerar o significado social de uma função gerencial, a formação do contador precisa incluir a perspectiva humanista, no que se refere a questões como ética e responsabilidade social, liderança participativa, transparência da gestão e equidade, princípios fundamentais para o pleno exercício da função gerencial. O contador passa a ser um generalista a absorver e aplicar conhecimentos de diversas áreas do saber presentes no universo empresarial: Psicologia, Sociologia, Política e Antropologia, por exemplo.

Além da característica humanista, o novo perfil profissional do contador inclui capacidade empreendedora, bem como disposição à mudança. À luz do ambiente econômico-empresarial e de seus conhecimentos legais-fiscais-normativos, ele precisa ser um agente de mudanças e inovações, afim de tornar mais competitiva a empresa sob sua responsabilidade: o empreendedorismo, portanto, passa a ser um fator relevante à qualificação e às competências gerenciais do “novo” profissional.

A questão, portanto, que se impõe é: como se caracteriza o atual perfil profissional do contador? Este artigo, sem a pretensão de esgotar o assunto, discute alguns aspectos conceituais da função gerencial, com o objetivo de ressaltar a pertinência de pesquisas relacionadas à formação no ensino superior do contador.

Para isso, inicialmente este artigo apresenta uma breve reflexão sobre o significado da educação superior no que concerne ao exercício das atividades do contador, em especial no desempenho de funções gerenciais. Aborda, assim, aspectos relevantes sobre a formação superior

em Ciências Contábeis e, a seguir, explora pontos essenciais sobre a formação do Administrador. Por fim, discorre acerca do fenômeno da mudança no contexto das organizações, que requer novas competências gerenciais do contador. Por meio da abordagem qualitativa, explora também a proximidade entre contadores e administradores, pois, como descrito por Diehl e Tatim (2006), esta abordagem de problema de pesquisa permite a descrição de complexidades e interação de processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais.

Este estudo, apresentado de forma descritiva, fundamenta-se na interpretação da literatura e na experiência profissional e acadêmica de longos anos dos autores. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva visa à descrição das diferentes características de determinada população, além de identificar relações entre variáveis e proporcionar uma nova visão do problema, aproximando-se, assim, das pesquisas exploratórias.

2 FORMAÇÃO SUPERIOR EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

As raízes da formação superior em Ciências Contábeis datam de 1928, quando o então Deputado Federal Pacheco de Oliveira apresentou um projeto de lei criando o registro de Guarda-livros e Contadores no Brasil, embora a primeira Escola de Contabilidade no Brasil – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – fora inaugurada em São Paulo, capital, no ano de 1902, como “Escola Prática de Comércio”. Desde então, a profissão venceu diversas etapas de crescimento e desenvolvimento, acompanhando o processo socioeconômico brasileiro, com o intuito de formar profissionais qualificados para atender o mercado de trabalho no universo empresarial em constante ascensão.

O Bacharel em Ciências Contábeis exerce uma atividade profissional legitimamente regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 9.295, de 27 de maio de 1946, que criou o Conselho Federal de Contabilidade e definiu as atribuições do Contador e do Guarda-livros. Nesse contexto, as primeiras instituições de nível superior rapidamente duplicavam suas vagas para atender a demanda, cada vez maior, nesta área do conhecimento. Desde então, o crescimento quantitativo e qualitativo decursos de Ciências Contábeis no Brasil tem sido exponencial: o Brasil contabiliza cerca de 350 mil contadores ativos registrados, segundo dados do Conselho Federal de Contabilidade; já Santa Catarina e Rio Grande do Sul apresentam, respectivamente, em torno de 16 mil e de 24 mil contadores, oferecendo juntos vagas em quase 200 cursos de graduação, além de apresentar inúmeros programas de pós-graduação, *lato* e *stricto sensu*. Cumpre ainda ressaltar que, relativamente à problemática da evasão de alunos, de acordo com Biazus (2004), a área de Ciências Contábeis apresenta um índice baixo em comparação a outras áreas afins, tais como Administração e Economia.

Por outro lado, a formação superior em Ciências Contábeis inclui, por extensão, o significado substantivo de educação e de educação superior. Ou seja, a formação superior em Ciências Contábeis, assim como em qualquer outra área do conhecimento, constitui uma fase de um processo mais amplo – educação –, cuja finalidade é orientar o desenvolvimento do ser humano, com vistas a integrá-lo efetivamente na sociedade em que vive. Educação, em sentido *lato*, abrange todas as experiências e os processos formativos adquiridos por uma pessoa ao longo de sua vida, seja na família, na escola, na convivência social, no trabalho ou nas manifestações culturais. Para Colossi (1966), a educação é um processo que visa ao desenvolvimento e à formação integral de uma pessoa, isto é, à formação de seu caráter, seus ideais, sua integridade moral, sua honestidade, sua força de vontade e sua cidadania. Nesse sentido, é possível afirmar que a educação superior, além das habilitações profissionais oficializadas pelo Estado, promove compe-

tências intelectuais, sociais e morais do educando, despertando-lhe acurado senso crítico e capacitando-o para evitar modelos simplistas da realidade e ser capaz de dizer não ao conformismo.

Dessa forma, a educação superior em Ciências Contábeis é mais do que um *status* educacional de um contador, pois se constitui, substantivamente, em um valor social: formação de um profissional íntegro, honesto e com força de vontade para perseguir seus ideais, pessoais e societários. A formação superior inclui estimular e desenvolver no educando espírito de pesquisa, consciência crítica, liderança, desenvoltura tecnológica, conscientização social, política, econômica e ambiental, e respeito às ordens institucionais, para que seja capaz, assim, de contribuir para a melhoria da qualidade da vida humana individual e associada. A concepção substantiva de educação no ensino das Ciências Contábeis deve habilitar o futuro contador para que ele, além de desenvolver as competências técnicas exigidas pela profissão, saiba distinguir um bom de um mau trabalho e tenha capacidade para definir, perseguir e atingir altos ideais, de forma ética, com elevada responsabilidade social.

Nessa perspectiva, os cursos de graduação em Ciências Contábeis estabelecem em seu currículo mínimo disciplinas com conteúdos abrangentes, focalizando temas recorrentes nos cursos de Administração, o que inclui Sociologia, Psicologia e Política, por exemplo. Em síntese, a formação superior do contador reflete a natureza social de suas funções, como parte essencial à missão e à efetividade da profissão. Contador não é apenas um técnico, pois, além de suas habilitações específicas da área, ele deve incluir em seus estudos, formais ou pessoais, conhecimentos e habilitações humanistas e gerenciais, usualmente presentes também no âmbito da Administração.

3 O ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO: PONTOS HISTÓRICOS ESSENCIAIS

A essência da formação superior em Administração, de forma simplista, implica responder à seguinte questão: o que é administrar? O termo administrar, oriundo do prefixo latino “ad” (junto de) e do radical “ministrar” (prestar serviços), indica uma ação cooperativa voltada para a execução de determinada tarefa. Administrar significa, portanto, alcançar resultados, atingir objetivos e realizar uma missão. Assim, o estudo da Administração visa formar profissionais para gerir e gerenciar, organizações em geral. A palavra gerência, advinda do latim “gerere”, designa a ação de criar ou gerir e é utilizada no campo da Administração para indicar a função responsável pela realização dos objetivos declarados de um grupo. O termo, usualmente, assume a acepção de administrar, sugerindo que um gerente é aquele que exerce a gerência e administra recursos humanos e materiais. Para Drucker (1984), o gerente eficaz não é quem faz, mas sim aquele que consegue atingir resultados com e por meio das pessoas. Por isso, a gerência é, sobretudo, uma função social ao mesmo tempo simples, por ser comum nos grupos humanos, e complexa, por ser multidimensional.

Passados mais de cem anos desde os primeiros estudos científicos sobre administração, a literatura, em especial compêndios escolares adotados nos primeiros anos do curso de Administração, invariavelmente destaca as funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle – como ferramentas gerenciais por excelência. A denominação de funções administrativas foi definida desde 1916 por Henry Fayol (1990), sendo considerada um marco na história do pensamento gerencial por descrever a essência da administração: prever (perscrutar o futuro e traçar o programa de ação); organizar (constituir o duplo organismo, material e social, da empresa; comandar (dirigir o pessoal); coordenar (unir e harmonizar todos os atos e esforços); e controlar (velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas).

Nesta mesma década, outro personagem da história da Administração merece destaque. Frederick Taylor concentrava-se na análise “científica” dos tempos e movimentos do trabalhador na execução de suas tarefas, com o objetivo de definir o melhor caminho para realizá-las e, assim, estabelecer medidas de produção como base à remuneração do trabalhador (COLOSSI, 1986). Cumpre ressaltar que a essência do pensamento administrativo, as ferramentas gerenciais definidas no início do século anterior, bem como a visão científica da área que oferece bases à construção da Ciência da Administração, não sofreu alterações significativas: o papel central de um administrador consiste em analisar minuciosamente o trabalho a ser feito e dispor de suas ferramentas essenciais: planejamento, organização, direção e controle. A Figura 1, exposta a seguir, ilustra a dinâmica interativa das ferramentas gerenciais.

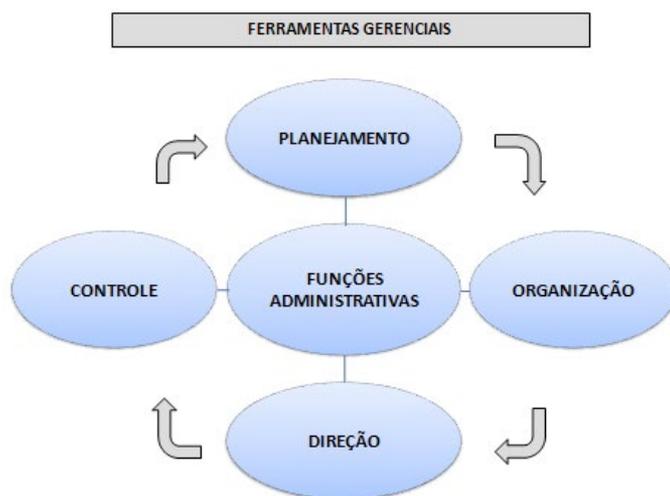


Figura 1: Ciclo contínuo das ferramentas gerenciais
Fonte: adaptado de Fernandes e Godinho Filho (2007).

Depois dos pioneiros Taylor e Fayol, muitas outras figuras importantes contribuíram para o avanço científico do pensamento administrativo. Mintzberg (2004), desde 1952, defendia a tese de que liderar e tomar decisões eram as funções básicas de um administrador. Pouco depois, Katz (1986) afirmava que as habilidades básicas de um administrador eficiente incluíam habilidade técnica, habilidade humano-comportamental e habilidade conceitual. Mais recentemente, Peters (1998), desde os anos sessenta, oferecia sua visão crítica sobre o fenômeno das mudanças, enfatizando que novas regras precisavam ser estabelecidas; enquanto que Porter (1986), desde os anos setenta, promulgava que estratégia significa buscar vantagens e aumentar a competitividade. Barnard (1971), por sua vez, ao descrever as funções de executivos, preconizava que definir objetivos e formar equipes com espírito de mútua cooperação eram as principais funções de um dirigente, funções essas que, para Drucker (1994), consistiam em defender a necessidade de as organizações aprenderem a aprender para crescerem (CHIAVENATTO, 1998).

Essa brevíssima linha do tempo procurou descrever a evolução progressiva e cumulativa do estudo da Administração e, por decorrência, das competências gerenciais básicas para o exercício da função gerencial, isto é, do administrador. Dessa forma tal síntese focaliza a problemática da eficiência e produtividade no trabalho; destaca a necessidade de cooperação entre dirigentes e colaboradores; aponta a importância da liderança e do processo decisório para o funcionamento harmonioso das atividades; descreve as habilidades necessárias ao responsável

pela gestão; explora a problemática do fenômeno da mudança no contexto organizacional; chama atenção à importância da aprendizagem organizacional; enfatiza a estratégia como base na competitividade; e, sugere, ainda, que “aprender a aprender” constituía a “chave” para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa (Figura 2).

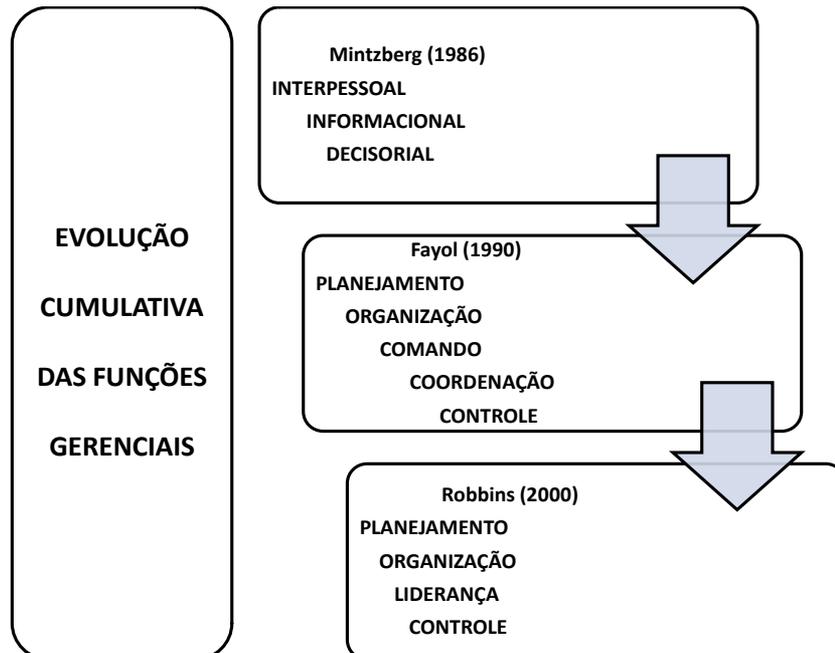


Figura 2: Funções gerenciais

Fonte: adaptado de Mintzberg (1986), Fayol (1990) e Robbins (2000).

A Figura 2 exemplifica o avanço progressivo e interativo do estudo da Administração, asseverando que, na prática e na teoria, esse estudo vem evoluindo continuamente, em direção à melhoria do desempenho de organizações em geral e, por consequência, à melhoria da qualidade da vida humana em todo o planeta.

4 ADMINISTRAÇÃO E AS FUNÇÕES GERENCIAIS DO CONTADOR: SÍNTESE

O trabalho do contador caracteriza-se por desenvolver controles da área financeira, econômica e patrimonial das entidades jurídicas, mantendo-se atualizado em relação à legislação pertinente, cumprindo prazos e organizando informações de apoio ao processo decisório em tempo hábil. Além disso, não se trata apenas de atividades técnicas, mas também do exercício de uma função social, a ser realizada com e por meio de pessoas, cuja missão é contribuir com a realização dos objetivos da empresa e permitir a análise e a continuidade dos negócios. Nesse sentido, pode-se dizer que se trata de uma função gerencial, de modo que o contador precisa desenvolver certos atributos, indispensáveis à função gerencial.

De acordo com Robbins (2000), a atividade gerencial requer certas qualificações, tais como: a) habilidade sistêmica-conceitual, para refletir sobre a capacidade gerencial de perceber situações complexas e visualizar o todo e o relacionamento entre as partes que compõem a empresa; b) competência interpessoal, para manifestar a capacidade do gerente de trabalhar em equipe, motivar e liderar pessoas e grupos; e c) inclinação para mudanças, para assumir respon-

sabilidades e riscos na busca de melhorias e inovações. Assim sendo, relativamente à atividade do contador, os atributos essenciais à efetividade de sua função gerencial, em síntese, podem ser assim enumerados: visão conceitual, competência interpessoal e disposição para mudanças. Pode-se ainda incluir, como indispensável à função gerencial do contador, um conjunto de atributos e habilitações extraído da literatura, conforme apresentado neste artigo, que caracterizam a atividade gerencial do contador no exercício de sua função. A Figura 3, exposta a seguir, ilustra, sem a pretensão de esgotar, um rol de competências gerenciais que podem ser indicativas da função do contador.



Figura 3: Competências gerenciais
 Fonte: adaptado de Nisembaum (2000).

Nisembaum (2000) descreve a competência individual como sendo a integração sinérgica das habilidades, dos comportamentos e dos conhecimentos manifestados pelo indivíduo, alinhados com os objetivos e resultados das organizações (Figura 3). Convém salientar que, por definição, a sinergia das competências gerenciais apresentada desperta uma força maior do que o somatório de cada uma isoladamente considerada. Esta força é, usualmente, denominada de talento. Segundo Menegat (2009), talento é a capacidade de ação diante de desafios em busca de resultados, refletindo, assim, o desempenho gerencial.

Por essa razão, cada vez mais o mercado procura profissionais talentosos, pois, na chamada nova economia, o talento gerencial constitui uma riqueza fundamental aos negócios. Nesse sentido, pode-se afirmar que o novo perfil profissional do contador precisa incluir, portanto, alto poder de ação e realização, com iniciativa e responsabilidade pelos riscos de suas decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: DINÂMICA DAS MUDANÇAS E FUNÇÃO GERENCIAL

A mudança consiste em uma das principais características da sociedade moderna. Peter Drucker, já nos anos sessenta do século passado, afirmava que vivíamos em uma era de des-

continuidade e de mudanças constantes, em que o poder não mais figurava como privilégio de alguns, mas daqueles que teriam conhecimento para dar respostas às novas perguntas e compreender o que estava mudando, sendo, então, capazes de reinventar-se para acompanhar o cenário de transformações que caracterizam a sociedade (DRUCKER, 1994). Da mesma forma, Galbraith (1996) referia-se à “era de incertezas”, e Lindo (1996) apontava a “eradas mutações”, ambos fazendo menção a um complexo processo de mudanças, nunca antes experimentado na história da humanidade.

No mundo corporativo, essa descontinuidade provoca verdadeiras revoluções e exige mudanças e adaptações em todas as dimensões no mundo dos negócios. Questões como competitividade, inovação tecnológica e produtividade, por exemplo, integram o vocabulário corporativo e expressam o elevado nível de exigências requeridas dos gerentes, motivo pelo qual formação e qualificação gerencial constituem uma estratégia fundamental para o desenvolvimento organizacional e, até mesmo, para a sobrevivência da empresa.

O fenômeno da mudança traz, em si, um agravante: a velocidade com que as mudanças ocorrem e a interinfluência entre elas, em especial no mundo corporativo e altamente competitivo. De acordo com Caravantes (2005), as transformações globais (globalização, informatização, questões ecológicas e culturais e uma nova ordem mundial) provocam decisivas mudanças no ambiente de negócios (inovações tecnológicas, competitividade, alianças, fusões e desregulamentação) e, conseqüentemente, nas organizações (estruturas, tecnologias e formas de trabalho, ética, comprometimento e responsabilidade social, formação de equipes e estilo de liderança). Dessa forma, pode-se afirmar que se transformações globais levam à mudança no mundo dos negócios e nas organizações, novas competências são requeridas de gestores e executivos no exercício de suas funções gerenciais.

Assim sendo, inexoravelmente, as transformações globais e suas implicações influenciam as características profissionais do contador, exigindo-lhe mudanças de atitude e comportamento frente a suas novas funções: o novo perfil profissional esperado requer a atualização de sua concepção de gestão e uma visão de mundo mais abrangente, capaz de perceber a realidade em que se insere sua organização e a extensão de sua responsabilidade gerencial, interna e externa. Paralelamente, suas posturas éticas, baseadas em valores, precisaram ter absoluta transparência para o exercício efetivo de sua liderança no desempenho de suas funções gerenciais.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1971.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIAZUS, C. A. **Sistema de Fatores que Influenciam a Evasão de Alunos dos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis**. 2004. 203 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946**. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guardalivros, e dá outras providências.
- CARAVANTE, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: Teorias e Processo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHIAVANATTO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COLOSSI, N. **A Teoria Administrativa e a Neutralidade Científica**. 1986. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1986.
- _____. Educação Superior em Administração: uma concepção substantiva. **Revista Ciência e Cultura**, ano XV, n. 126, 1966.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- _____. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERNANDES, F. C. F.; GODINHO FILHO, M. Sistemas de coordenação de ordens: revisão, classificação, funcionamento e aplicabilidade. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 337-352, maio/ago. 2007.
- GALBRAITH, J. K. **Uma Era de Incertezas**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- LINDO, A. P. **Mutaciones: Escenarios y Filosofías del Cambio de Mundo**. Buenos Aires: Editora Biblos, 1996.
- MATOS, F. G. **Empresa Feliz**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MENEGAT, J.; COLOSSI, N. Gestão do Capital Humano em IES. **Revista Diálogo do Centro Universitário LaSalle**, Canoas, p.73-90, 2009.
- MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- _____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.
- _____. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PETERS, T. **O Círculo da Inovação**. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, S. P. Administração: **Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva: 2002.