

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS  
GERENCIAIS NA ESTRUTURA FINANCEIRA DA  
ORGANIZAÇÃO**

**Um Estudo de Caso em uma Empresa Administradora de  
Consórcios**

**DISSERTAÇÃO**

**Adriane Gündel**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2008**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS  
GERENCIAIS NA ESTRUTURA FINANCEIRA DA  
ORGANIZAÇÃO**

**Um Estudo de Caso em uma Empresa Administradora de Consórcios**

**por**

**Adriane Gündel**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2008**

---

© 2008

Todos os direitos autorais reservados a Adriane Gündel. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito da autora.

Telefone (0xx)55 3028.3211; Celular (0xx) 55 9964.3211

End. Eletr: [adrigundel@hotmail.com](mailto:adrigundel@hotmail.com)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA  
ESTRUTURA FINANCEIRA DA ORGANIZAÇÃO  
Um Estudo de Caso em uma Empresa Administradora de Consórcios**

elaborada por  
**Adriane Bündel**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Denis Rasquin Rabenschlan, Dr. (UFMS)**

---

**Júlio Cezar Mairesst Siluk, Dr. (UNIFRA)**

Santa Maria, 18 de agosto de 2008.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma maneira colaboraram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Tânia e Elson, e irmãos, Carine e Eduardo pelo apoio, compreensão e paciência nos momentos de stress.

Ao meu orientar e amigo, Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação e dedicação durante esse caminho. Obrigada pelo seu incentivo e conhecimento.

Ao meu namorado, Leandro Braga Lopes, pelos momentos de alegria e descontração que me ajudaram a seguir em frente.

Aos colegas Eziane Augostin, Viviane Fernandes e Alexandre Bolzan, pela troca de material e conhecimentos, pelo apoio e auxílio durante a caminhada do mestrado.

Às amigas, Luciane Botton e Nádia Porter, pelos conselhos e momentos de alegria.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos.

À empresa e aos entrevistados, por aceitarem participar da pesquisa e disponibilizarem importantes informações para o trabalho.

“Você aprenderá coisas novas a qualquer momento de sua vida, se estiver disposto a ser um aprendiz. Se você aprender realmente a ser um aprendiz, o mundo todo estará ao seu alcance.”

(Bárbara Sher)

## RESUMO

Dissertação  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA FINANCEIRA DA ORGANIZAÇÃO**

**Um Estudo de Caso em uma Empresa Administradora de Consórcios**

AUTORA: ADRIANE GÜNDEL

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, 18 de agosto de 2008.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso, em uma empresa prestadora de serviços, no ramo de consórcios, localizada no município de Santa Maria, RS, que utiliza o Planejamento Estratégico nas suas atividades. A pesquisa busca identificar as competências gerenciais do Diretor Administrativo Financeiro na estrutura financeira da empresa. Para atingir este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) estudar os principais modelos de gestão estratégica propostos pelos autores; (2) estudar os atuais modelos de estruturas na área financeira; (3) identificar o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional e Financeira, na empresa pesquisada; (4) identificar as Funções e Competências, presentes e esperadas, do Diretor Administrativo Financeiro da empresa estudada. Para coletar esses dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, com auxílio de questionários semi-abertos e observação participante, aplicados junto ao Diretor Administrativo Financeiro, seu superior e seu subordinado. Com essas entrevistas, foi possível identificar como está organizada a estrutura financeira da empresa, como também, fazer a análise das competências gerenciais que esse profissional possui e deveria possuir para o eficiente desempenho de suas funções e otimização da Gestão Estratégica da empresa.

Palavras-chave: planejamento estratégico; competências gerenciais; estrutura financeira; diretoria financeira.

## ABSTRACT

Master Dissertation  
Post Graduation Program in Engineering of Production  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **STRATEGIC MANAGEMENT AND THE COMPETENCES OF MANAGEMENT IN THE FINANCIAL STRUCTURE OF THE ORGANIZATION**

AUTHOR: ADRIANE GÜNDEL  
TUTOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA  
Santa Maria, August 18<sup>th</sup>, 2008.

This work presents a case study, in a company that offers services in the field of partnerships, located in the city of Santa Maria, RS, which uses the Strategic Planning in its activities. The research seeks to identify the competences of management of the Financial Administrative Manager in the financial structure of the company. To reach this objective, the following specific objectives were established: (1) to study the main models of strategic management proposed by the authors, currently; (2) to study the current models of structures in the financial field; (3) to identify the Strategic Planning and the Organizational and Financial Structure in the company; (4) to identify the Functions and Competences, the present ones and the expected ones, of the company's Financial Administrative Manager. To collect these data, a semi-structured interview was used, with the aid of semi-opened questionnaires and participant observation, applied to the Financial Administrative Manager, his boss and his subordinated. With these interviews it was possible to identify the way the financial structure of the company is organized, as well as to analyze the competences of management that this professional has and should have to perform his functions efficiently and to provide an optimized Strategic Management for the company.

Key-words: strategic planning, competences of management, financial structure, financial directorship.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Ansoff (1977).....	25
FIGURA 2 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003).....	26
FIGURA 3 – Modelo de Planejamento Estratégico de Certo e Peter (1993).....	29
FIGURA 4 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2007).....	30
FIGURA 5 – As Cinco Partes Básicas da Organização de Mintzberg (1995).....	38
FIGURA 6 – Estrutura Indiferenciada Simples de Wagner III e Hollenbeck (2003).....	47
FIGURA 7 - Estrutura Diferenciada Simples de Wagner III e Hollenbeck (2003).....	48
FIGURA 8 - Estrutura Burocrática de Wagner III e Hollenbeck (2003).....	48
FIGURA 9 - Estrutura Divisional por Produto de Wagner III e Hollenbeck (2003).....	49
FIGURA 10 - Estrutura Financeira de Gitman (1997).....	52
FIGURA 11 - Estrutura Financeira de Hoji (1999).....	53
FIGURA 12 - Estrutura Financeira de Bodie e Merton (1999).....	54
FIGURA 13 - Estrutura Financeira de SENAC (2003).....	55
FIGURA 14 – Círculo Vicioso de Estratégia, Aprendizagem e Competência de Fleury e Fleury (2001).....	61
FIGURA 15 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional de Parry (1996).....	62
FIGURA 16 – Conceito de Competências, para Brandão e Guimarães (2001).....	70
FIGURA 17 – Árvore das Competências de Gramigna (2002).....	71
FIGURA 18 – Competência e Agregar Valor, para Fleury e Fleury (2001).....	72
FIGURA 19 – Seqüência do Trabalho.....	88
FIGURA 20 – Modelo de Planejamento Estratégico da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.....	92
FIGURA 21 – Organograma da Estrutura Organizacional da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.....	97
FIGURA 22 – Organograma da Estrutura do Departamento Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.....	99

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparação entre <i>Competency</i> e <i>Competence</i> de Fleury e Fleury (2001).....	64
QUADRO 2 – Competências Pessoais de Rabaglio (2001).....	65
QUADRO 3 – Atuais Competências do Gestor Financeiro.....	78
QUADRO 4 – Oportunidades e Ameaças do ambiente, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.....	93
QUADRO 5 - Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.....	94
QUADRO 6 – Modelo de Pano de Ação.....	95
QUADRO 7 – Funções desempenhadas pelo Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, de acordo com o grau de importância decrescente.....	102
QUADRO 8 – Principais Funções desempenhadas pelo Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.....	103
QUADRO 9 – Principais Funções que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria desempenhar.....	103
QUADRO 10 – Principais Funções que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, não desempenha, mas deveria desempenhar.....	104
QUADRO 11 – Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa possui, de acordo com grau de importância decrescente.....	105
QUADRO 12 – Principais Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui atualmente.....	106
QUADRO 13 – Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa deveria possuir, de acordo com o grau de importância decrescente.....	106
QUADRO 14 – Principais Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria possuir.....	107

QUADRO 15 – Principais Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, não possui, mas deveria possuir.....	108
QUADRO 16 – Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa possui, de acordo com grau de importância decrescente.....	109
QUADRO 17 – Principais Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui atualmente.....	110
QUADRO 18 – Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa deveria possuir, de acordo com grau de importância decrescente.....	110
QUADRO 19 – Principais Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria possuir.....	111
QUADRO 20 – Principais Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, não possui, mas deveria possuir.....	112
QUADRO 21 – Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa possui, de acordo com grau de importância decrescente.....	113
QUADRO 22 – Principais Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui atualmente.....	113
QUADRO 23 – Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa deveria possuir, de acordo com grau de importância decrescente.....	114
QUADRO 24 – Principais Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria possuir.....	115
QUADRO 25 – Principais Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, não possui, mas deveria possuir.....	115
QUADRO 26 – Competências do Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.....	119

## LISTA DE SIGLAS

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

CRM – *Customer Relationship Management*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

BC – Banco Central do Brasil

ANADEC – Associação Nacional de Defesa da Cidadania e do Consumidor

ABAC – Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

DIPJ – Declaração de Informações econômico-fiscais da Pessoa Jurídica

DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte

DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais

DACON – Declaração de Apuração de Contribuições Sociais

CRA – Conselho Regional de Administração

RH – Recursos Humanos

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 – Roteiro de Entrevista Semi-estruturada para o Superior do Diretor Administrativo Financeiro.....	129
ANEXO 02 – Roteiro de Entrevista Semi-estruturada para o Diretor Administrativo Financeiro.....	133
ANEXO 03 – Roteiro de Entrevista Semi-estruturada para o Subordinado do Diretor Administrativo Financeiro.....	137

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE SIGLAS.....	xi
LISTA DE ANEXOS.....	xii
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
<b>1.3 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>20</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Gestão Estratégica.....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Planejamento Estratégico.....	23
2.1.1.1 Modelo de Ansoff (1997).....	25
2.1.1.2 Modelo de Almeida (2003).....	26
2.1.1.3 Modelo de Certo e Peter (1993).....	28
2.1.1.4 Modelo de Estrada (2007).....	29
<b>2.2 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>33</b>
2.2.1 Conceito de Departamentalização.....	36
2.2.2 As Cinco Partes da Organização.....	38
2.2.3 Modelos de Estrutura Organizacional de Mintzberg (1995).....	40
2.2.3.1 Estrutura Simples.....	40
2.2.3.2 Estrutura Burocracia Mecanizada.....	41

2.2.3.3 Estrutura Burocracia Profissional.....	43
2.2.3.4 Estrutura Forma Divisionalizada.....	44
2.2.3.5 Adhocracia.....	46
2.2.4 Modelos de Estrutura Organizacional de Wagner III e Hollenbeck (2003).....	47
2.2.4.1 Estruturas Pré-burocráticas.....	47
2.2.4.2 Estruturas Burocráticas.....	48
2.2.4.3 Estruturas Pós-burocráticas.....	49
2.2.5 Modelos de Estrutura Organizacional Financeira.....	50
2.2.5.1 Modelo de Estrutura Financeira de Gitman (1997).....	51
2.2.5.2 Modelo de Estrutura Financeira de Hoji (1999).....	52
2.2.5.3 Modelo de Estrutura Financeira de Bodie e Merton (1999).....	53
2.2.5.4 Modelo de Estrutura Financeira do SENAC (2003).....	54
<b>2.3 Competências Gerenciais.....</b>	<b>56</b>
2.3.1 Competências Organizacionais.....	60
2.3.2 Competências Individuais.....	62
2.3.2.1 Elementos que constituem as competências individuais.....	64
2.3.2.1.1 Conhecimento.....	66
2.3.2.1.2 Habilidade.....	67
2.3.2.1.3 Atitude.....	69
2.3.3 Alinhamento entre Competências Individuais, Organizacionais e Resultado.....	71
2.3.4 Competências do Gestor Financeiro.....	73
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>80</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2 Formulação do Problema.....</b>	<b>83</b>
<b>3.3 Questão de Pesquisa.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4 Limitação da Pesquisa.....</b>	<b>85</b>
<b>3.5 Coleta de Dados.....</b>	<b>85</b>
<b>3.6 Análise e Interpretação dos Dados.....</b>	<b>87</b>
<b>4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>88</b>
<b>4.1 Revisão Bibliográfica.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2 Histórico da Empresa Estudada.....</b>	<b>89</b>
<b>4.3 Planejamento Estratégica da Empresa Estudada.....</b>	<b>91</b>
4.3.1 Visão de Futuro.....	92
4.3.2 Análise Externa.....	93

4.3.3 Análise Interna.....	93
4.3.4 Questões Estratégicas.....	94
<b>4.4 Estrutura Organizacional da Empresa Estudada.....</b>	<b>96</b>
4.4.1 Estrutura do Departamento Financeiro.....	98
4.4.2 Funções do Diretor Administrativo Financeiro.....	101
4.4.2.1 Funções que o Diretor Administrativo Financeiro desempenha atualmente.....	102
4.4.2.2 Funções que o Diretor Administrativo Financeiro deveria desempenhar.....	103
4.4.2.3 Funções que o Diretor Administrativo Financeiro não desempenha, mas deveria desempenhar.....	104
<b>4.5 Competências do Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Estudada.....</b>	<b>104</b>
4.5.1 Conhecimentos do Diretor Administrativo Financeiro.....	105
4.5.1.1 Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro possui atualmente.....	105
4.5.1.2 Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir.....	106
4.5.1.3 Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir.....	108
4.5.2 Habilidades do Diretor Administrativo Financeiro.....	108
4.5.2.1 Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro possui atualmente.....	109
4.5.2.2 Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir.....	110
4.5.2.3 Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir.....	112
4.5.3 Atitudes do Diretor Administrativo Financeiro.....	112
4.5.3.1 Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro possui atualmente.....	112
4.5.3.2 Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir.....	114
4.5.3.3 Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir.....	115
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>116</b>
<b>5.1 Conclusão.....</b>	<b>116</b>
<b>5.2 Recomendações.....</b>	<b>120</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>122</b>
<b>6.1 Artigos em Português.....</b>	<b>122</b>
<b>6.2 Artigos em Outros Idiomas.....</b>	<b>123</b>
<b>6.3 Livros em Português.....</b>	<b>123</b>
<b>6.4 Livros em Outros Idiomas.....</b>	<b>126</b>
<b>6.5 Pesquisa na Internet em Português.....</b>	<b>127</b>
<b>6.6 Pesquisa na Internet em Outros Idiomas.....</b>	<b>127</b>



**ANEXOS.....128**

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas transformações e a concorrência acirrada no mercado fazem com que as organizações busquem novas estratégias e ferramentas, para atenderem as necessidades de seus clientes e alcançarem seus objetivos. A gestão estratégica é uma eficiente ferramenta administrativa, que normalmente vem sendo utilizada pelas organizações, para traçarem um caminho a ser seguido, com o objetivo de alcançar os resultados almejados e controlá-los. Mas, sozinha, não basta. As definições da estrutura organizacional e de seus diversos departamentos, juntamente com as competências essenciais dos seus gestores, se fazem necessárias para adequarem e sustentarem essa gestão, de acordo com as funções desenvolvidas em cada área, e com isso implementarem essa ferramenta com o maior êxito possível, tornando-se o diferencial competitivo das organizações.

Nesse sentido, pode-se perceber que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, como mão-de-obra barata e tecnologias, não mais trazem resultados satisfatórios para a empresa, como o faziam no passado. O talento individual e a competência dos profissionais começam a fazer a diferença nos resultados da empresa, nesse ambiente com rápidas mudanças e inovações. Mudanças, essas, mais intensas, nos dias atuais, exigindo das organizações: flexibilidade, por meio da maleabilidade nos processos de trabalho; agilidade, por meio da velocidade nas mudanças; geração de conhecimento, através do processo de aprendizagem organizacional; criação de capital intelectual, por meio do desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores e nova forma de pensar a organização, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes (ULRICH, 2000).

Dessa forma, as organizações que se enquadram nessa configuração, e desenvolvem estas habilidades, terão maior capacidade para apresentarem desempenho individual e organizacional excelente e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva. No entanto, as pessoas são peças-chave nesse contexto, pois suas competências possibilitam que essas habilidades organizacionais sejam desenvolvidas de forma mais efetiva e compatível com a

estratégia empresarial. Hammel e Prahalad (1990) defendem essa idéia, uma vez que, o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados, confere à organização vantagem sobre seus concorrentes. Tais recursos, na maioria das vezes, estão baseados nas competências dos gestores, que devem ser integrados e orientados, visando o desenvolvimento e sustentabilidade dos objetivos organizacionais.

Nessa linha de raciocínio, o profissional de finanças, que esteja integrado, alinhado e comprometido com os objetivos da empresa, necessita de competências compatíveis a sua área de atuação, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e atitudes precisam estar alinhados às funções que desempenha na estrutura financeira da organização, para o sucesso da gestão estratégica.

## **1.1 Justificativa**

Controlar e aplicar os recursos financeiros, de uma empresa, é uma preocupação permanente para a alta administração das organizações. Uma das ferramentas, para sustentar essa capacidade, é a gestão estratégica. Ansoff (1990) define gestão estratégica como um processo que deve ser compartilhado nos níveis da gerência, buscando o envolvimento e comprometimento de todos, para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos, quando necessário. É um processo macro e essencial para a condução de um negócio, marcado, nos dias de hoje, pela necessidade de grandes mudanças dentro da empresa.

Para obter o sucesso da gestão estratégica empresarial, e atender as necessidades dos clientes, e surpreendê-los, as empresas precisam acompanhar as mudanças do ambiente, fazendo com que suas estratégias estejam vinculadas a uma estrutura organizacional bem definida, que as sustentem, e, principalmente, que os gestores responsáveis, em cada departamento, dessa estrutura, possuam as competências necessárias para o desempenho de suas funções.

Por isso, Hunt, Schermerhorn Jr. e Osborn (1999) argumentam que a importância da estrutura organizacional está relacionada com a ação gerencial, pois delinea o serviço a ser feito, a posição das pessoas que vão desempenhar atividades específicas e as formas pelas quais o trabalho será realizado.

Assim considerando, o setor financeiro de uma organização está estruturado conforme sua responsabilidade de registro e controle das transações contábeis e financeiras ocorridas ao longo do tempo. Bodie e Merton (1999) consideram como funções, desse setor, as decisões de consumo e economia, as decisões de investimentos e financiamentos e as decisões de administração do risco.

Entretanto, à medida que novas exigências de mercado vão surgindo, maior capacidade no desempenho dessas funções se fazem necessário. Com isso, as opções de estratégias vão sendo revistas e, conseqüentemente, surgem novas necessidades do desenvolvimento gerencial, em todos os setores organizacionais, para obtenção dos resultados almejados. Esse desenvolvimento gerencial está diretamente relacionado com a forma como a estrutura está organizada nos diversos setores da organização, em particular do setor financeiro, pois, baseados nas funções que devem ser desempenhadas nesse setor da empresa, profissionais qualificados e capacitados são necessários para o alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico empresarial.

No que se refere à função do setor financeiro de uma empresa, Machado (2004) defende que esse setor exerce um papel de extrema importância dentro de uma organização. Desempenha funções que pode determinar o sucesso ou o fracasso do negócio. Por isso, as competências dos gestores do departamento financeiro devem estar alinhadas à execução dessas funções e aos resultados almejados pela empresa. Tais competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam parte considerável da atividade do indivíduo.

Para Ruzzarin (2002), o conhecimento traduz-se como informações que o indivíduo possua, acerca de uma ou mais disciplinas, adquiridas por meio de aprendizado e da experiência. As habilidades são evidências de conhecimentos e comportamentos, colocados em prática no desenvolvimento do trabalho. As atitudes são os atributos pessoais e relacionais do indivíduo, um comportamento ditado por disposição interior, com base em valores e crenças pessoais, a respeito de determinado assunto ou situação. Com base nisso, as competências individuais podem ser consideradas como recursos que a empresa possui, que são difíceis de imitar pelos concorrentes e, conseqüentemente, formam o diferencial competitivo de uma organização.

Assim, o desenvolvimento do presente trabalho possui grande importância, uma vez que procura responder a seguinte questão: quais as competências e estrutura mais adequadas, do setor financeiro de uma organização, para a otimização da gestão estratégica?

## 1.2 Objetivos

Os objetivos são resultados que se almeja. O objetivo final, alcançado, dá resposta à hipótese levantada. Os objetivos específicos são metas, cujo atingimento depende o alcance do objetivo final (VERGARA, 2004). A definição dos objetivos é crucial para responder o problema de pesquisa. Por isso, tem-se, neste estudo:

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as competências necessárias do Diretor Administrativo Financeiro, na estrutura financeira, para a otimização da gestão estratégica da organização.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar os principais modelos de Gestão Estratégica;
- Estudar os atuais modelos de Estrutura, na área Financeira;
- Identificar o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional e Financeira, da empresa pesquisada;
- Identificar as Funções e as Competências, presentes e esperadas, do Diretor Financeiro, da empresa estudada.

## 1.3 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 demonstra uma visão geral do trabalho, sua importância e objetivos.

O Capítulo 2 apresenta os referenciais teóricos, abordando os assuntos referentes à gestão estratégica, tratando de alguns modelos de planejamento estratégico, estrutura

organizacional, modelos de estrutura, em específico a do departamento financeiro, e por fim as competências da organização e do indivíduo.

O Capítulo 3 explica a metodologia utilizada, detalhando o tipo de estudo e os meios empregados para coleta de dados.

O Capítulo 4 apresenta, em um primeiro momento, as informações da empresa, a descrição do seu planejamento estratégico, da estrutura organizacional e, como última parte, a análise dos dados coletados nessa empresa, referentes à estrutura da área financeira, as funções e às competências do gestor, dessa estrutura financeira, para a implementação da gestão estratégica organizacional.

O Capítulo 5 compreende as considerações finais, do presente trabalho, e sugestões para estudos futuros, relacionados a desenvolvimento de competências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo, deste capítulo, é apresentar a base teórica que serve para a sustentação da pesquisa ora desenvolvida. Os referenciais teóricos utilizados remetem aos seguintes temas: Gestão Estratégica, Estrutura Organizacional e Competências Gerenciais.

### **2.1 Gestão Estratégica - GE**

A história dos negócios é uma sucessão de desafios, problemas e oportunidades. À medida que novos fatos vão surgindo, os administradores experimentam, continuamente, novas respostas. Algumas delas fracassam, outras são consagradamente bem sucedidas. Estas últimas ficam conhecidas como boas práticas.

Nesse sentido, a ferramenta administrativa denominada GE pode ser considerada uma boa prática utilizada pelas organizações, para reposicionarem-se, quanto aos negócios, e enfrentarem o mercado, cada vez mais dinâmico e competitivo.

A implementação de GE organizacional pode ser considerada uma das maneiras mais eficientes e eficazes, utilizadas, atualmente, pelas empresas, para que se alcance as metas e objetivos estabelecidos e, ao mesmo tempo, atender as necessidades do mercado. Mas, para que isso aconteça, é necessário o desenvolvimento de estratégias bem definidas, baseadas em uma profunda análise ambiental e no levantamento dos valores e crenças da organização.

Sob este enfoque, Hunger e Wheelen (2002) conceituam GE como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho, de uma corporação, a longo prazo.

Este tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação de estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle (HUNGER e WHEELEN, 2002, p.4).

Considerando mais alguns aspectos, Lobato define GE como uma nova etapa do planejamento, ou seja, um

novo paradigma que deve apresentar as seguintes características: visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, adaptação à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade (2003).

Dessa forma, os modelos de planejamento estratégico foram adaptados e melhorados ao longo do tempo por pesquisadores que, inserindo novas abordagens, buscaram explicitar as relações do planejamento com a implementação e a avaliação.

De forma mais simplificada, Hunger e Wheelen (2002) conceituam gestão estratégica considerando quatro elementos básicos: análise sistemática do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle.

Nesse contexto, a implementação do planejamento estratégico é a parte-chave da GE. Nesse momento, as estratégias, as políticas, os programas e os orçamentos são colocados em prática.

### 2.1.1 Planejamento Estratégico - PE

As constantes mudanças ambientais, e o aumento da competitividade, fazem com que as organizações desenvolvam ferramentas administrativas, para sobreviverem no mercado atual. O PE é uma importante ferramenta utilizada pelas empresas, para responderem de forma eficaz, às transformações do ambiente.

Ansoff considera o PE como

a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa (1981, p. 81).

Oliveira (2002) entende o PE como um processo gerencial, o qual examina as questões principais da organização, considerando a análise externa e interna, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização.



Sob esse enfoque, o PE consiste em uma técnica administrativa, que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido e, também, ordenar as ações, que serão realizadas, através de plano estratégico, permitindo alcançar a visão de futuro esperada.

O processo de PE propicia à organização conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e obter um efetivo plano de trabalho (OLIVEIRA, 2002). Isso não significa adivinhar o futuro, mas construir um futuro enfrentando as mudanças do ambiente e tomando decisões que garantam o sucesso da empresa.

Complementando os diversos conceitos até aqui apresentados, Lima (2003) trata o PE como um processo baseado na missão, visão, princípios e valores da organização, onde são traçadas estratégias para a empresa chegar aos seus objetivos. Com isso, essa ferramenta auxilia a empresa a organizar suas idéias, definir as estratégias e objetivos, e direcionar suas atividades. Muitos trabalhos nessa área já foram desenvolvidos, como exemplo a dissertação de Fernandes (2007) que faz o alinhamento do PE profissional ao PE organizacional.

Entretanto, definição das metas, objetivos e resultados a serem alcançados é apenas o primeiro passo do caminho a ser seguido pela organização. Implementar tudo isso é o segundo e mais importante e complexo passo nesse caminho.

A literatura existente tem evidenciado que não há alguma maneira universalmente correta de elaborar e implementar o PE, cada modelo tem suas particularidades. Entre os diversos modelos existentes, verificam-se algumas etapas em comum:

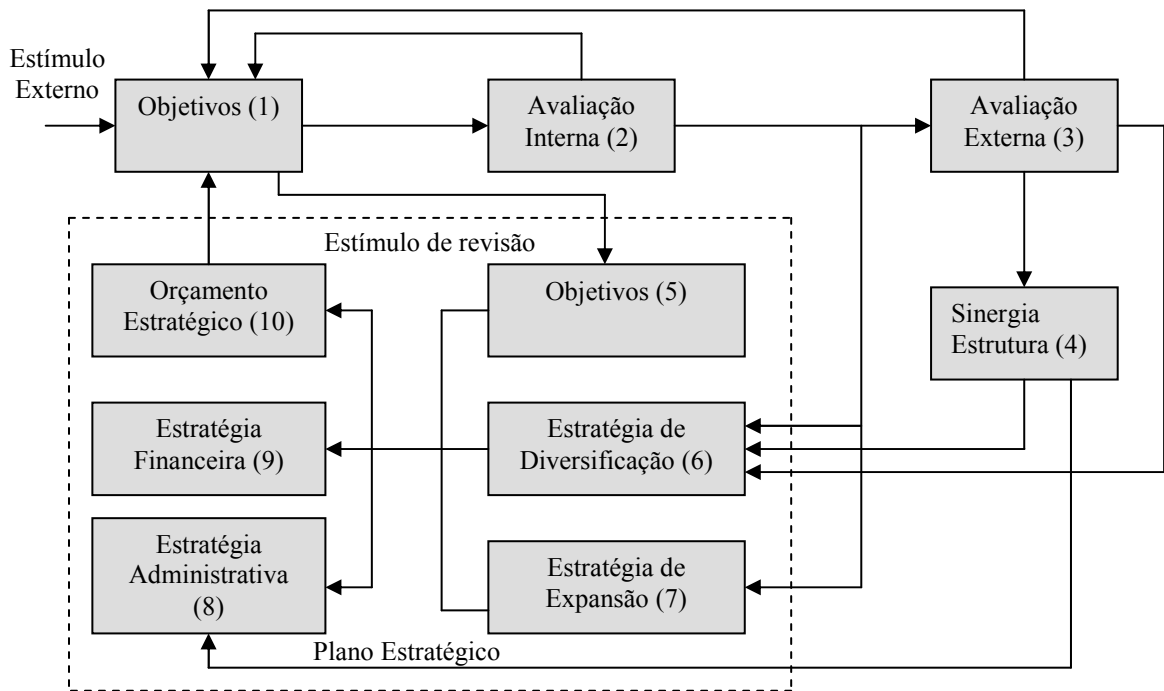
- Estabelecimento da visão e missão;
- Análise interna e a análise externa;
- Elaboração das estratégias;
- Forma como essas serão implementadas;
- Controle dos resultados.

A formulação das etapas dos modelos de PE pode variar de autor para autor. Entretanto, os passos a serem seguidos, na elaboração das estratégias, são os mesmos.

A seguir, apresentam-se as principais características de alguns modelos de PE, conhecidos, em nível internacional e nacional: de Ansoff (1977), Almeida (2003), Certo e Peter (1993) e Estrada (2007).

### 2.1.1.1 Modelo de Ansoff (1977)

O Modelo de Ansoff consta de 10 fases, apresentadas na Figura 1.



**Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico.**

Fonte: Adaptado de Ansoff (1977).

A primeira delas corresponde à definição dos *objetivos* a serem alcançados pela empresa. Os objetivos podem ser econômicos ou não, e dizem respeito ao que a empresa vai fazer no futuro, isto é, crescer, diversificar, aumentar lucro, etc. A *avaliação interna*, segunda fase do modelo, visa avaliar a estrutura produtiva e administrativa da empresa, para identificar seus pontos fortes e fracos, em relação à concorrência.

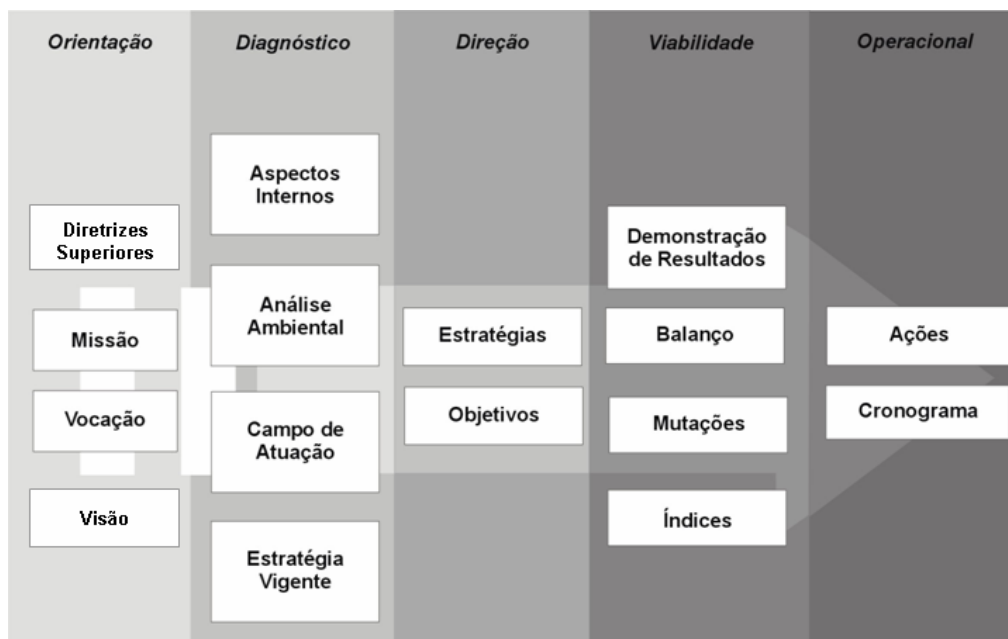
A *avaliação externa*, terceira fase, é a relação da empresa com o meio ambiente. Através do levantamento de informações sociais, políticas, econômicas, do mercado e da concorrência, a avaliação externa visa identificar oportunidades de novos negócios e ameaças à competitividade da empresa. A quarta fase, *análise da sinergia estrutura*, objetiva avaliar os recursos internos apropriados à execução das estratégias propostas. Por fim, todas essas

etapas, de análise citadas anteriormente, servem de base para a definição das etapas finais do modelo: elaboração de um *plano estratégico*, que compreende a revisão dos *objetivos* iniciais e escolha de uma estratégia de diversificação e/ou expansão; as *estratégias financeiras e administrativas*, assim como o *orçamento estratégico*, para implementar as de *estratégias de diversificação e expansão*.

### 2.1.1.2 Modelo de Almeida (2003)

Ao apresentar seu modelo, Almeida (2003) trata o PE como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”, salientando que as ações do PE devem estar estruturadas, não apenas para a eficiência da organização, mas, principalmente, para alcançar resultados eficazes.

O modelo de PE desenvolvido pelo autor é composto por cinco fases: orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e operacional, mostrados na Figura 2.



**Figura 2 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico.**

Fonte: Almeida (2003, p. 42).

Na fase de *orientação* são analisadas, inicialmente, as diretrizes superiores, que orientam as atividades e atuação da unidade que está elaborando o planejamento. A seguir, é definida a razão de ser da entidade: missão, e a vocação. Por fim, a descrição de uma visão aproximada, cujo ajuste acontece à medida que se desenvolve o processo de planejamento.

Na **segunda fase** do processo, *diagnóstico*, são desenvolvidas quatro atividades para orientar a realização da estratégia: a análise dos aspectos internos; a análise do ambiente; a comparação da missão, ou vocação, com o campo de atuação e o estabelecimento da estratégia vigente.

Para realizar a análise dos aspectos internos, são identificados os fatores críticos de sucesso (FCS). O foco, nesses pontos, é determinante para que uma empresa se saliente em relação aos concorrentes. Esses fatores críticos de sucesso devem ser comparados com os dos concorrentes, analisando os pontos superiores ou inferiores, da empresa, em relação às comparadas. Dessa análise, chega-se aos pontos fortes e fracos (conhecimento que permite maximizar a eficiência) responsáveis pela escolha da estratégia, dos quais se possa tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos da organização.

A segunda atividade, desta fase, trata da análise do ambiente, sendo considerada a mais complexa e, geralmente, a mais importante. Nela são apontadas as oportunidades e as ameaças que a organização possa enfrentar – tudo aquilo que influencia no desempenho da empresa, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais variáveis.

Como terceira atividade, deve-se realizar a comparação da missão, ou vocação, com o campo de atuação. Verifica-se a coerência entre aquilo a que a empresa se propõe, ou é vocacionada a fazer, com aquilo que realmente está fazendo, pois seu sucesso também depende dessa sintonia.

Na quarta atividade, analisa-se a estratégia vigente, pois o conhecimento da atual estratégia seguida pela empresa poderá evitar problemas, pela interrupção de ações importantes, principalmente pela implementação de mudanças arriscadas. Dessa forma, pode-se evitar a falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas com sucesso.

A **terceira fase** implica em definir a *direção* que a empresa deve seguir. Nessa fase, são estabelecidas duas atividades: a definição das estratégias e a dos objetivos. A atividade de definição das estratégias consiste em sintetizar, de forma harmoniosa, as estratégias levantadas durante a realização das atividades da fase de diagnóstico. O conjunto de estratégias sintetizadas poderá formar uma árvore de estratégias, onde estratégias principais dão origem a estratégias decorrentes.

Os objetivos são pontos concretos que a organização quer alcançar, e são estabelecidos a partir da definição da estratégia. Ao estabelecer os objetivos, é indispensável que se especifique seus parâmetros numéricos e as datas em que serão alcançados. Se até a terceira fase havia um predomínio de análises e atividades qualitativas, na **quarta fase**, de *viabilidade*, tem-se uma série de análises quantitativas, para que se verifique a exequibilidade das estratégias e objetivos estabelecidos. Assim, a viabilidade é composta de um conjunto de demonstrativos, tais como a demonstração de resultados, o balanço e suas mutações, assim como de uma série de índices financeiros, que refletem a liquidez, a atividade, o endividamento e a lucratividade pretendida pela organização.

Na **última fase do** modelo, a *operacional*, é realizada a integração entre os níveis estratégico, tático e operacional. Se, por um lado, as decisões são planejadas no nível estratégico, e no nível tático se realiza a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais, por outro, é no nível operacional que as ações acontecem. Assim, neste nível são elaborados o Plano de Ações e seu respectivo Cronograma, que servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

#### 2.1.1.3 Modelo de Certo e Peter (1993)

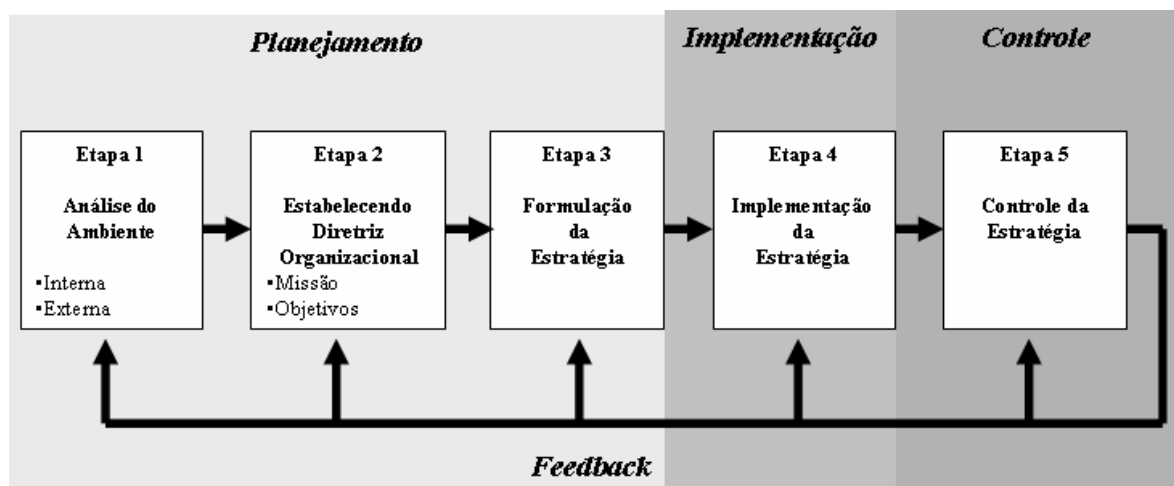
O Modelo de Certo e Peter (1993) divide-se em cinco etapas básicas: análise do ambiente; estabelecimento da diretriz organizacional; formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico, demonstradas na Figura 3.

O processo de PE começa com a *análise do ambiente*. Aqui, o ambiente organizacional é composto pelos fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar o seu progresso para atingir as metas.

Na segunda etapa, o processo consiste em *estabelecer a diretriz organizacional*, depois de uma profunda reflexão sobre a análise do ambiente, por meio do estabelecimento da missão e dos objetivos organizacionais adequados.

A etapa seguinte, *formulação de estratégia*, inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados. A partir do levantamento das informações, e definição das estratégias, ocorre a fase da *implementação*. Essa fase consiste em colocar em ação as estratégias que emergiram de etapas anteriores do processo. Para que a estratégia seja

implementada com sucesso, é necessário analisar a estrutura organizacional, a adaptabilidade a mudança, a cultura organizacional, selecionar abordagens adequadas à implementação estratégica e avaliar os resultados por meio de controle e ações corretivas.



**Figura 3 – Modelo de Planejamento Estratégico.**

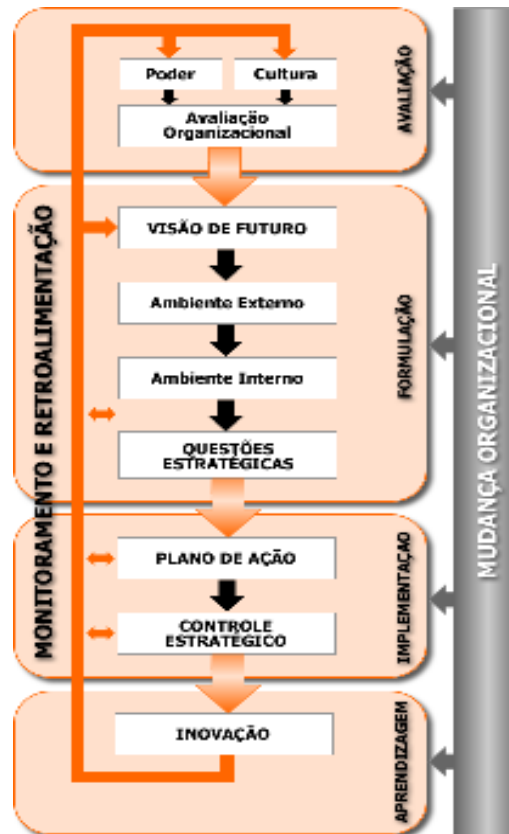
Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993).

Por fim, precisa-se controlar todo o processo através do *controle estratégico*. Esta última fase é composta por três etapas distintas, porém relacionadas, que devem ser seguidas para se executar o processo de controle estratégico em de uma organização: medir o desempenho organizacional, comparar o desempenho organizacional com as metas e padrões estabelecidos e tomar atitudes corretivas quando necessárias.

#### 2.1.1.4 Modelo de Estrada (2007)

A capacidade de adaptação à mudança torna-se uma característica muito importante na implementação de um modelo de gestão. De acordo com essa visão, a Mudança Organizacional é um elemento diferencial na gestão estratégica organizacional, e precisa estar ligada aos processos de implementação de importantes ferramentas administrativas, como PE, Gestão Estratégica, Sistema de Qualidade, Sistemas de Produção, etc.

Com base nisso, esse modelo é composto por quatro etapas – Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem – que estão relacionadas e interagem, entre si, através do processo de mudança e pelo monitoramento e retro-alimentação, conforme mostra a Figura 4.



**Figura 4 – Modelo de Planejamento Estratégico.**

Fonte: Estrada (2007, p.157).

A fase de **Avaliação**, também chamada de **Pré-operacional**, busca o levantamento de aspectos *qualitativos* (personalidade) e *quantitativos* (posição) da organização. Nessa fase, devem ser feitas avaliações relacionadas ao Poder e à Cultura organizacional presente.

A primeira etapa da avaliação contempla a relação de poderes existente dentro da organização. As relações de poder são importantes para verificar a política interna da empresa, ou seja, quem elabora as normas e quem as seguem. O poder representa a capacidade de modificar as condutas dentro da organização. Dentre as principais fontes de poder tem-se:

- autoridade formal;

- autoridade informal;
- controle dos recursos;
- controle do processo de tomada de decisão;
- controle do conhecimento, da informação e
- controle da tecnologia.

A segunda etapa da avaliação, a análise da *cultura organizacional* vigente, faz-se necessária antes de iniciar o planejamento, para identificar valores e crenças que permeiem a organização e influenciem diretamente nas negociações.

Após a análise de cultura e de relações de poder, uma *avaliação organizacional* deve acontecer, para que se saiba a situação em que a empresa se encontra. Essa avaliação serve como auxílio para a definição da visão de futuro da organização.

Na **Formulação da Estratégia**, segunda fase, estabelece-se a visão de futuro da empresa, por meio de análise dos ambientes externo e interno e levantamento de questões estratégicas.

A *visão de futuro* representa a inspiração de ideal a ser alcançado pela empresa. Essa visão possui três componentes básicos:

- Valores;
- Finalidade e
- Supermetas.

Os *Valores* são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. São princípios de orientação perenes – valores essenciais não mudam, devem resistir ao tempo e têm importância intrínseca para o pessoal interno da organização. Sendo que apenas alguns são verdadeiramente essenciais.

A *Finalidade* representa a razão de ser da organização. Reflete as motivações idealistas das pessoas, para impulsionar o funcionamento da empresa. Não se limita a descrever os objetivos da empresa, em termos de produtos e clientes, ela capta a alma da organização.

O terceiro componente básico, da visão, é representado pelas *Supermetas*. Estas têm a função de focar e unificar os esforços da organização, e atuando como catalisador do espírito de equipe.

A *análise do ambiente externo* consiste em estudar a relação entre a empresa e seu ambiente de forma que os componentes relevantes, do ambiente, possam ser identificados e, em seguida, analisados quanto à situação de oportunidades ou ameaças, para a realização da



visão de futuro. Oportunidades são situações ou eventos externos à organização, que, se bem aproveitadas, podem facilitar o cumprimento da Visão de Futuro. Ameaças são situações, ou eventos externos à organização, que podem dificultar o cumprimento da Visão.

Já a *análise do ambiente interno* consiste no diagnóstico da situação da empresa, em relação tanto aos pontos fortes e fracos e às suas capacidades e competências. Ponto forte é uma característica interna, que facilita o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa; ao contrário, ponto fraco, ou oportunidade de melhoria, é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o cumprimento da missão e desses objetivos.

Essa última busca neutralizar os pontos fracos da empresa, empreendendo ações corretivas; por outro lado, também busca fortalecer os pontos fortes, criando uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

A partir da análise do ambiente externo e interno, a organização tem condições de identificar as *questões estratégicas* mais relevantes. O estabelecimento dessas questões é resultado de um processo racional e criativo, que busca encontrar os caminhos mais adequados à consecução da visão de futuro da organização.

A formulação de estratégias não é suficiente para garantir o sucesso da empresa, os administradores devem, também, assegurar-se que as estratégias sejam implementadas de forma eficaz e eficiente.

Na fase de Implementação da Estratégia realiza-se o controle das questões estratégicas, através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, que servirá de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou necessitará correção de rumo.

Cada questão estratégica precisa de um *plano de ação*, onde constem as ações a serem realizadas, os responsáveis por cada ação, as datas de início e conclusão, os custos para sua efetivação, o valor que essa ação agregará às atividades e qual o indicador de controle que será monitorado e controlado regularmente.

O sistema de *controle estratégico* deverá medir, quantitativamente, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, os planos desenvolvidos no PE, para orientação e suporte, aos administradores, na avaliação do alcance dos objetivos previstos PE e na formulação de ações corretivas, quando houver diferença entre o planejado e o executado. O plano orçamentário busca estabelecer dados econômicos e financeiros previstos para o próximo exercício, considerando as metas estabelecidas na visão de futuro e nas questões estratégicas. Os indicadores de desempenho são formas de avaliar e mensurar se os resultados

estão sendo alcançados. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em indicadores de desempenho têm muito mais probabilidades de sucesso.

A última fase, considerada como a etapa do Aprendizado, leva ao processo de inovação, onde a mudança organizacional promoverá o crescimento técnico e comportamental, tanto da organização como do seu capital intelectual.

Nesta fase é necessário o acompanhamento constante, tanto dos aspectos técnicos da organização, quanto dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem. Isto se faz necessário para que se possa captar e direcionar as informações obtidas através da mudança organizacional e retroalimentar todas as etapas, de forma que a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando e ratificando as estratégias e ações que estão sendo implementadas.

Os modelos e abordagens de PE, apresentados anteriormente, não são mutuamente excludentes. Cada um deles responde a uma faceta particular dos problemas administrativos, e seu desenvolvimento apresenta uma seqüência lógica.

No entanto, implementação de uma gestão estratégica eficiente, e ao mesmo tempo eficaz, depende diretamente da estrutura organizacional e das competências dos gestores dentro dessa estrutura. As pessoas precisam estar entrosadas com as metas e objetivos da empresa, e terem competências compatíveis com as funções que desempenham, para o sucesso da gestão estratégica da organização.

## **2.2 Estrutura Organizacional – EO**

Estrutura, segundo Bueno (2000), significa a disposição e ordem de um ser, coisa ou animal; disposição e ordem das partes constitutivas de um todo; organograma. E organização, por sua vez, significa ato ou efeito de organizar; constituição física; estabelecimento ou firma comercial, industrial ou bancária.

Na perspectiva de Hunt, Schermerhorn Jr. e Osborn (1999), organização é apresentada como um grupo de pessoas que trabalham em conjunto em uma divisão de trabalho, a fim de atingir um objetivo comum. Esta divisão de trabalho pode ser chamada de estrutura de apoio, utilizada, pela organização, para tornar-se bem sucedida. Essas estruturas são adaptadas para

melhorar as relações de trabalho, fazem parte do comportamento e se influenciam mutuamente.

Por sua vez, Oliveira (2002) conceitua organização da empresa como ordenação e agrupamento de atividades e recursos, que visam o alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Isto significa considerar os seguintes aspectos:

- Estrutura organizacional, representando a organização e
- Rotinas e procedimentos administrativos, representando os métodos.

A partir desses significados, pode-se definir EO como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa, onde seu processo de criação deve considerar os propósitos, as estratégias e o ambiente interno e externo da organização. Uma estrutura adequada deve mostrar as configurações gerais e planejadas de cargos, obrigações do cargo e as linhas de autoridade entre as diversas partes da empresa.

Mediante essas informações, a EO, assim como a gestão estratégica, pode ser considerada uma importante ferramenta utilizada pelas organizações para enfrentar as constantes transformações do mercado. Para que a organização continue competitiva nesse mercado, sua estrutura precisa ser tanto inovadora e flexível, quanto organizada e estruturada.

As EOs, caracterizadas por formalização, padronização e burocracia, ainda estão presentes no dia-a-dia das empresas. Kaplan e Norton (2006) defendem essa afirmativa argumentando que o crescimento dos setores vem exigindo, das organizações, estrutura complexa, com mais gestores para gerenciarem as unidades e coordenarem os produtos e processos. Isso significa que, por mais que a estrutura seja flexível, ainda existe a necessidade de manter alguns processos de coordenação e formalização, para atender as necessidades do mercado.

Levando-se em consideração esses aspectos, cada organização cria uma estrutura adequada para as suas necessidades. Quando essa estrutura é estabelecida, de forma adequada, propicia a identificação das atividades necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos; a organização das funções e responsabilidades; informação, recursos e *feedback* aos empregados; desempenho compatível com os objetivos e condições motivadoras.

Com isso, Hall (1984) argumenta que a EO atende três funções básicas:

- Dar suporte à produção e buscar atingir as metas organizacionais;

- As estruturas se destinam a minimizar, ou pelo menos regulamentar, a influência das variações individuais, sobre a organização. Impõem-se estruturas que disciplinem os indivíduos às exigências das organizações e
- A estrutura demonstra como o poder está sendo exercido, quem detém o poder sobre quem, e onde são executadas as atividades das organizações.

A partir dessas funções, Hunt, Schermerhorn Jr. e Osborn (1999) argumentam que a importância da EO está relacionada com a ação gerencial, pois delinea o serviço a ser feito, a posição das pessoas que vão desempenhar atividades específicas e as formas pelas quais o trabalho será realizado. Com base nisso, pode-se dizer que a estrutura de uma organização pode ser delineada utilizando-se ferramentas básicas da administração para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Sob este enfoque, a EO pode ser consequência da própria estratégia organizacional.

Em um estudo clássico de grandes corporações norte-americanas como a DuPont, a General Motors, a Sears e a Standard Oil, Alfred Chandler conclui que a estrutura é consequente à estratégia, ou seja, mudanças na estratégia corporativa levam a mudanças na estrutura organizacional. Também concluiu que as organizações seguem um padrão de desenvolvimento de um tipo de arranjo estrutural para outro à medida que se expandem (HUNGER e WHEELLEN, 2002, p. 174).

Considerando suas estratégias, a organização forma a estrutura mais adequada para alcançar seus objetivos. Essa estrutura pode ser demonstrada de diversas maneiras, mas o organograma geralmente é o mais utilizado, pois mostra os vários cargos da empresa, quem ocupa cada cargo e as linhas de autoridade que os relacionam.

Por meio de organograma, pode-se visualizar as principais características da estrutura de uma organização. Wagner III e Hollenbeck (2003) sustentam que as estruturas organizacionais são caracterizadas pela combinação de mecanismos de coordenação, formalização, especialização, centralização e departamentalização.

*Coordenação* significa um processo no qual as ações são interligadas, de forma a produzir um resultado desejado. Com isso, os membros das organizações podem trabalhar juntos, para realizarem tarefas e objetivos comuns.

Ajuste mútuo e Supervisão direta são formas de coordenação. O primeiro é representado pela coordenação de procedimentos de trabalho, realizada pela troca de informações entre colegas de trabalho. No segundo, existe a supervisão e monitoração, da coordenação do trabalho, por uma pessoa do grupo.

*Formalização* está relacionada com o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar e do comportamento organizacional, ou seja, é o meio de desenvolver padrões escritos, necessários para a coordenação, via padronização (programação do trabalho antes de ser efetivado).

*Especialização* é o modo como o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas, considerando-se a combinação entre formalização, profissionalização, treinamento e socialização. Pode ser horizontal (modo como o trabalho executado, em cada nível da organização, é dividido em trabalhos individuais) ou vertical (está relacionada ao grau de divisão da organização em níveis hierárquicos).

*Centralização* é uma das características mais visíveis nas estruturas das organizações, decorrendo da necessidade de coordenação, e é a forma mais rígida de coordenar a tomada de decisão. Todas as decisões são tomadas por uma pessoa, e depois implantadas por supervisão direta. A alta administração precisa coordenar e controlar todas as atividades, e o poder de decisão passa por suas mãos.

No entanto, na *descentralização* da estrutura – oposto de centralização – o poder de tomada de decisão está na mão de várias pessoas, ou seja, não só da alta administração, mas dos gestores, especializados e treinados, que possuem visão mais detalhada das tarefas e problemas dos setores em que atuam. A descentralização da estrutura permite respostas rápidas aos problemas e condições locais, uma vez que os gestores estão interligados com as atividades. Dessa forma, constitui-se em estímulo para os funcionários.

Por fim, a *departamentalização* pode ser considerada, entre todos os componentes e sub-componentes de estrutura organizacional, o mais conhecido e praticado pela empresa.

### 2.2.1 Conceito de Departamentalização

Os profissionais, nas organizações, normalmente são agrupados de acordo com suas competências, ou seja, conforme os conhecimentos, habilidades e atitudes que possuem para o desempenho de determinadas suas atividades.

Departamentalização é um agrupamento que se dá por meio de critérios de homogeneidade, de atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) de unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2002).

Existem diversas formas de a empresa departamentalizar suas atividades. As formas básicas são:

- Por quantidade: consiste em divisão quantitativa de um grupo de pessoas responsáveis por determinado trabalho na organização;
- Por função: as pessoas são agrupadas por habilidades, conhecimentos e ações (atitudes);
- Por localização geográfica: requer diferenciação e agrupamento das atividades, de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado, ou uma área de mercado a ser servida pela empresa;
- Por produtos ou serviços: agrupamento de atividades, de acordo com o resultado da organização;
- Por clientes: diferenciação e agrupamento das atividades, de acordo com o tipo de pessoa ou pessoas para quem o trabalho seja executado;
- Por processo: a diferenciação e o agrupamento se fazem através da seqüência do processo produtivo ou operacional, ou, ainda, através do arranjo e disposição racional do equipamento utilizado;
- Por projetos: envolve a diferenciação das atividades, de acordo com as saídas e resultados dos relatórios, de um ou vários projetos da empresa;
- Matricial: integra a departamentalização por função, por produto e serviço e por clientes, uma vez que isoladamente não satisfazem o rígido controle e interação de muitas especialidades funcionais complexas das organizações e
- Mista: combinam vantagens de dois ou mais tipos de formas de organização.

No entanto, alguns princípios são importantes considerar, no momento de a empresa estabelecer qual forma de departamentalização se enquadra em suas atividades:

- Princípio do maior uso;
- Princípio do maior interesse;
- Princípio da separação e controle e
- Princípio da supressão de concorrência.

A departamentalização pode, ou não, ser utilizada pelas organizações. Isso vai depender da relação de seus processos com a necessidade do mercado.

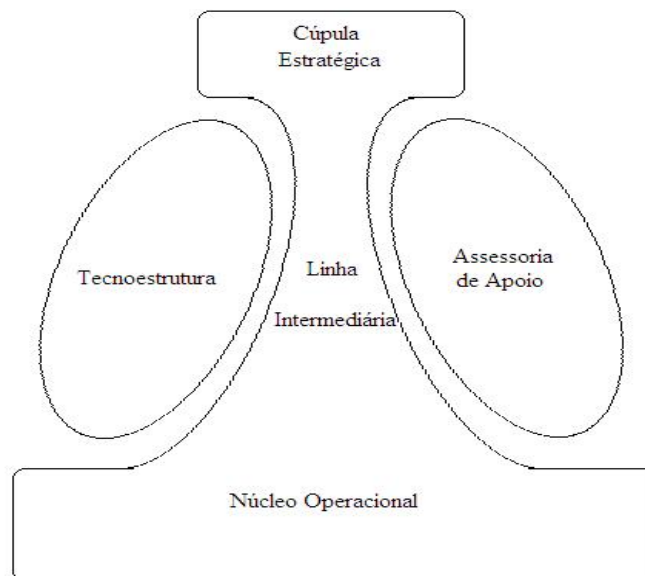
Considerando-se que muitos autores fazem analogias entre as sociedades e um organismo vivo, comparando-as a organismos individuais, Mintzberg (1995) afirma que as

organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Por isso, divide a organização em cinco partes.

### 2.2.2 As Cinco Partes da Organização

A estrutura organizacional pode ser representada por um diagrama, com o objetivo de mostrar as diferentes ocorrências, capazes de sucederem e as diversas formas que a organização possa adotar.

O diagrama, das Cinco partes básicas da organização, é uma representação gráfica das partes componentes da empresa e dos indivíduos pertencentes a essas partes. Sendo assim, a organização pode ser composta por cinco partes conforme a Figura 5.



**Figura 5 – As Cinco Partes Básicas da Organização.**

Fonte: Mintzberg (1995, p. 19).

Na base da organização encontram-se seus operários, pessoas que executam o trabalho básico, relacionado diretamente com a produção de bens ou a prestação de serviços. Esses operários compõem o núcleo operacional e são responsáveis pelas seguintes funções:

- Assegurar a entrada para a produção;
- Transformar as entradas em saídas;
- Distribuir as saídas e
- Dar suporte direto para as entradas, as transformações e para as funções de saída.

O núcleo operacional é o coração de todas as organizações, é a parte que produz os resultados e as mantém com vida. Sua principal característica é a padronização, e tem por finalidade proteger as operações de perturbações externas.

No entanto, as organizações necessitam de componentes administrativos, como a cúpula estratégica, linha intermediária e a tecnoestrutura que adotam uma visão de trabalho mais complexa e aumentam a necessidade de supervisão direta.

A cúpula estratégica é formada por um administrador, em tempo integral, com total responsabilidade pela empresa (presidente, superintendente, administrador executivo) e por pessoas que dão suporte direto aos administradores. Sua principal função é assegurar que a organização cumpra sua missão, de maneira eficaz, e satisfaça as exigências daqueles que exercem poder sobre ela. Por isso, é responsável por, fundamentalmente, três grandes conjuntos de obrigações:

- Supervisão direta – pelos administradores e linha intermediária;
- Administração das condições fronteiriças da organização – relação com o ambiente e
- Desenvolvimento da estratégia da organização.

Por sua vez, a linha intermediária consiste em uma hierarquia de autoridade, ligando o núcleo operacional à cúpula estratégica, representada por uma cadeia de gerentes, que possuem autoridade direta sobre os operadores, e têm como função supervisionar e coordenar o trabalho que está sendo efetuado, controlar recursos, planejar e assessorar a organização, resolver conflitos, etc.

Com o avanço e aumento da organização, haverá necessidade de mudanças nas estruturas, ocasionando um maior uso da padronização e especialização, como forma de coordenar o trabalho. Isso fica sob a responsabilidade da tecnoestrutura e da assessoria, unidades auto-suficientes, localizadas fora da hierarquia da linha de autoridade, formadas por grupos de pessoas especializadas.

Esta estrutura forma as cinco partes da organização, na qual se tem o núcleo operacional de base ligado à cúpula estratégica, no ápice, por meio da linha intermediária (linha contínua de autoridade), e a tecnoestrutura e assessoria de apoio, por fora, uma a cada



lado, indicando que estão separadas da linha principal de autoridade, e que só, indiretamente, influenciam o núcleo operacional.

Considerando esses aspectos, alguns autores, como Mintzberg (1995) e Wagner III e Hollenbeck (2003), elaboram alguns modelos de estrutura organizacional.

### 2.2.3 Modelos de Estrutura Organizacional de Mintzberg (1995)

O autor apresenta cinco modelos de estrutura organizacional, fundamentados nas cinco partes da organização: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Burocracia Divisional e Adhocracia.

#### 2.2.3.1 Estrutura Simples

O modelo de estrutura simples, ou básica, possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, pouca assessoria de apoio, reduzida divisão do trabalho, mínima diferenciação entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Uma parte pequena, do seu comportamento, é formalizada e faz pouco uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

A coordenação da estrutura simples ocorre por meio de supervisão direta, onde o poder, sobre as decisões, tende a ser centralizado no principal executivo. Dessa forma, a cúpula estratégica é a parte chave da estrutura (formada por poucas pessoas), e o núcleo operacional é orgânico.

O fluxo de trabalho, na estrutura, tende a ser flexível, onde os serviços do núcleo operacional são relativamente sem especialização, e a formulação de estratégias é de responsabilidade do executivo principal na cúpula estratégica. Com isso, seu ambiente é um só, e, ao mesmo tempo, simples e dinâmico.

Sob esse aspecto, todas as organizações passam por uma estrutura simples, mesmo que no início de suas atividades, pois normalmente a organização nova não tem tempo de elaborar uma estrutura administrativa, e utiliza a liderança como forma de alcançar seus resultados. Entretanto, algumas organizações permanecem com essa estrutura por muito tempo, uma vez que pequenas e não necessitem de muita padronização.

A estrutura simples é caracterizada pela centralização do poder, principalmente pela necessidade de respostas rápidas e coordenadas, e, comumente, visualizada em organizações empreendedoras, onde o administrador da empresa é o próprio proprietário, e a agressividade e inovação de mercado são suas linhas de atuação.

A principal vantagem, dessa estrutura, está relacionada com a missão da organização. Todos os colaboradores estão interligados e informados das metas e objetivos da empresa, resultando no crescimento rápido da mesma. Em contrapartida, isso gera uma restrição a outras pessoas chegarem à liderança.

Assim como a utilização da estrutura simples trás vantagens à organização, também pode trazer problemas. A centralização assegura a utilização do conhecimento do núcleo operacional, a flexibilidade e adaptação do administrador principal (única pessoa que precisa agir) para a prática da estratégia da empresa. No entanto, a mesma centralização pode causar confusão entre problemas estratégicos e operacionais, uma vez que o administrador principal poderá ficar tão envolvido com os problemas operacionais que perderá a visão dos problemas relacionados com estratégia organizacional.

Muitos autores, atualmente, vêem a estrutura simples como um anacronismo em uma sociedade democrática, mas permanece sendo uma configuração predominante e com importância.

### 2.2.3.2 Estrutura Burocracia Mecanizada

A burocracia mecanizada é caracterizada pela padronização dos processos de trabalho no núcleo operacional, formalização do comportamento, especialização do trabalho vertical e horizontal, agrupamento por função, unidade operacional com grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitada e planejamento para a ação.

A regulamentação do trabalho operacional exige que a estrutura administrativa seja elaborada, e os gerentes da linha intermediária sejam altamente desenvolvidos, conforme sua função, exercendo a supervisão direta do núcleo operacional e se relacionando com os analistas da tecnoestrutura, para incorporarem seus padrões nas unidades operacionais abaixo.

Dessa forma, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a cúpula estratégica possuem as seguintes funções:

- Linha intermediária: dar suporte no fluxo vertical, na estrutura, agregar a informação que vem hierarquia acima e elaborar os planos de ação que vêm de hierarquia abaixo.
- Tecnoestrutura: parte chave da organização, seus analistas são responsáveis pela padronização dos processos de trabalho, sugerindo alguns procedimentos a serem tomados, mesmo que não tenham oficial autoridade sobre as unidades operacionais.
- Cúpula Estratégica: os gerentes da cúpula estratégica são responsáveis pelo alinhamento preciso de suas máquinas burocráticas, ou seja, buscam caminhos sempre mais eficientes que levem a produzir resultados. Também são responsáveis pela resolução de conflitos mantendo uma estrutura unida.

De acordo com isso, pode-se perceber que a estrutura burocracia mecanizada é o modelo de estrutura que mais enfatiza a divisão de trabalho, a diferenciação entre as unidades e o controle das atividades, operando, notadamente, com os princípios clássicos da administração. Exemplo disso são as organizações maduras, de dimensões elevadas e produção em massa, como uma empresa de siderurgia.

Entretanto, como ocorre com as estruturas simples, a burocracia mecanizada também apresenta alguns problemas. É a mais eficiente estrutura organizacional, para alcançar os resultados estabelecidos, em se tratando de tarefas simples, repetitivas, que devem ser precisas e coerentes. Porém, o problema encontra-se nos seres humanos. Comparados a máquinas, são tratados como meios, classes de posições e funções, em lugar da sua individualidade e iniciativa. São verdadeiras máquinas de trabalho repetitivo, destruindo o conceito de trabalho e ocasionando greves, e até frustração do indivíduo.

O problema não se restringe, apenas, ao núcleo operacional, o centro administrativo também sofre as conseqüências da produção em massa, precisando resolver os conflitos dos operários e conciliar os problemas de coordenação, que surgem no centro (supervisão direta e alto grau de controle).

Como se não bastasse, a cúpula estratégica também enfrenta alguns problemas, uma vez que os gerentes da linha intermediária não dão conta do fluxo de conflitos e adaptações. Esse fluxo sobe hierarquia acima, ocasionando engarrafamento no topo, em tempos de mudança, gerando desvio de atenção do administrador principal, ou seja, ele precisa deixar de lado as tarefas estratégicas para resolver os conflitos vindos de baixo. Parte disso é resultado de uma estrutura centralizada.

Segundo o autor, a Burocracia Mecanizada é uma configuração inflexível, eficiente em seu próprio domínio, mas não consegue adaptar-se, facilmente, em outro. Acima de tudo, não

consegue suportar um ambiente dinâmico e complexo, mas continua sendo dominante em nossas sociedades especializadas.

### 2.2.3.3 Estrutura Burocracia Profissional

O modelo de estrutura burocracia profissional é uma forma de demonstrar que as organizações podem ser burocráticas sem serem centralizadas. Isso significa que o mecanismo de coordenação é a padronização de habilidades no núcleo operacional, considerando-se como principais parâmetros o treinamento, a especialização do trabalho horizontal e a descentralização vertical e horizontal, onde os operários controlam suas atividades.

Este modelo de estrutura, apoiado em seus parâmetros, admite especialistas altamente habilitados, fazendo parte do núcleo operacional, com considerável controle sobre seu trabalho. O que significa o profissional atuar relativamente independente de seus colegas, mas perto de seus clientes.

Assim como a burocracia mecanizada, a burocracia profissional utiliza a padronização das tarefas. No entanto, esses padrões são originados fora de sua estrutura, aliado aos padrões de outros profissionais (assessoria de apoio), caracterizando uma autoridade de natureza profissional, ou seja, poder da perícia. Esses profissionais utilizam suas habilidades para execução de tarefas padronizadas, de acordo com o as necessidades dos clientes, e dão suporte ao núcleo operacional (parte chave da estrutura).

Por outro lado, a tecnoestrutura e a linha intermediária são pouco elaboradas, participando quase nada do controle do núcleo operacional.

Assim sendo, a estrutura burocracia profissional caracteriza-se por uma estrutura achatada, com uma linha intermediária fina, uma tecnoestrutura fraca e a assessoria de apoio bastante elaborada. Os administradores profissionais trabalham em um ambiente, complexo (que exige treinamento) como estável (padronizado), onde gastam muito tempo resolvendo perturbações da estrutura, especialmente divergências entre os profissionais da empresa e as partes interessadas, de fora (governo, associações, clientes). Por conseguinte, a cúpula estratégica perde sua força à medida que grande parte das estratégias vem da linha intermediária e da tecnoestrutura.

Assim como as outras duas formas de estrutura, o modelo em questão apresenta alguns problemas:

1. Uso de tecnologia sofisticada, pois o conjunto de instrumentos utilizados, para aplicar a tecnologia (sistema técnico), não é sofisticado;
2. Democracia e ampla autonomia, deixando os profissionais livres para atenderem seus clientes à sua própria maneira. No entanto, esse poder pode cair em mãos de incompetentes e inseqüentes, ocasionando a falta de controle e coordenação entre os profissionais e a assessoria de apoio e
3. Falta de inovação na estrutura, uma vez que se utilizam das mesmas atitudes para resolver situações novas e diferentes, ou seja, a estrutura é inflexível.

Segundo o autor, uma das soluções para esses problemas, relaciona-se, diretamente aos profissionais que compõem a estrutura. É preciso mudar suas atitudes, mudar o que eles aprendem (normas, conhecimentos e habilidades) e, em seguida, ampliar as habilidades de cada profissional.

#### 2.2.3.4 Estrutura Forma Divisionalizada

A estrutura denominada Forma Divisionalizada é um conjunto de entidades quase autônomas, acopladas por meio de uma estrutura central administrativa, onde o fluxo de poder é do topo para baixo, diferente da burocracia profissional. Difere das outras três formas de estrutura, por não constituir uma estrutura completa da cúpula estratégica até o núcleo operacional, mas está sobreposta às outras. Isso significa que cada divisão possui sua própria estrutura.

A forma divisionalizada de estrutura possui como mecanismo de coordenação, a padronização dos resultados com controle de desempenho, enfocando o relacionamento entre a cúpula estratégica e o topo das várias linhas intermediárias (entre o escritório central e as divisões) e apoiando-se no mercado, para agrupar unidades pelo topo da linha intermediária (parte chave da estrutura). Isso tudo gera uma dispersão das funções operacionais, minimizando a interdependência entre as unidades, caracterizando entidades quase autônomas e livres de coordenação, resultando na descentralização vertical limitada.

Cada parte da estrutura fica responsável pela execução de determinadas tarefas. A primeira parte, unidade de divisão, é estruturada com base na burocracia mecanizada e possui um conjunto de metas a serem alcançados. Cada unidade controla suas operações e define estratégias para os mercados de sua responsabilidade. Por outro lado, a segunda parte,

escritório central, fica responsável pela carteira de estratégias, aloca os recursos financeiros, controla o desempenho, substitui e designa os gerentes das divisões, monitora o comportamento das pessoas das divisões e dá suporte de serviços coletivos às divisões. Por fim, as duas partes comunicam-se de maneira formal, transmitindo, para baixo, os padrões de desempenho destinados às divisões, e, para cima, os resultados dos desempenhos.

A partir dessas características, o autor define que esse tipo de estrutura está direcionado para mercados diversificados, com diversidade de produto. Opera melhor em ambientes nem muito complexos e nem muito dinâmicos. É a resposta estrutural, à burocracia mecanizada, para operar em ambientes simples e estáveis.

Analisando as idéias presentes, a utilização da estrutura forma divisionalizada apresenta vantagens e desvantagens para a organização. Algumas vantagens são:

- Encoraja a alocação eficaz de capital;
- Auxilia a treinar gerentes gerais;
- Expande seus riscos ao longo dos mercados diversificados e
- Aumenta a resposta estratégica.

Algumas desvantagens são:

- Concentração de recursos num único mercado mais forte;
- Os gerentes de linha são fechados dentro de relacionamentos dependentes uns dos outros, dificultando a responsabilidade individual e a autonomia;
- O risco de expandir negócios em cadeia, em mercados diferentes, pode ocasionar uma parada desgastante, se alguma quebra ocorrer e
- Responsividade estratégica, ou seja, o controle de desempenho anima os gerentes divisionais a alcançarem o desempenho estabelecido, mas os inibe de inovar e criar.

Portanto, a estrutura forma divisionalizada pode mostrar ser instável e, dentro de um contexto social, como uma tendência legitimada, mas não uma estrutura legitimada. As vantagens econômicas, oferecidas por ela, trazem deficiências fundamentais no mercado de capitais e nos sistemas de controle. Isso cria, principalmente, problemas sociais.

### 2.2.3.5 Adhocracia

Adhocracia é uma estrutura totalmente diferente das anteriores. É inovadora e não demonstra muita reverência para com os princípios clássicos da administração. Caracterizada por uma estrutura orgânica de gerentes de linha e peritos de assessoria, com pouca formalização do comportamento, especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal, agrupamento dos especialistas em unidades funcionais com administração interna e equipes de trabalho baseadas no mercado, descentralização seletiva horizontal (poder distribuído entre os gerentes), tendo o ajuste mútuo como o principal mecanismo de coordenação e a assessoria de apoio como parte chave da organização.

Essa estrutura possui forma jovem, associada aos estágios iniciais de desenvolvimento das estruturas organizacionais. Está inserida em um ambiente complexo e dinâmico, cujo sistema técnico é sofisticado, muitas vezes automatizado, onde os especialistas devem juntar suas forças em equipes multidisciplinares, cada uma com um projeto inovador, e o número de gerentes é expressivo (gerentes funcionais, de interligação, de projetos).

A adhocracia é dividida em operacional e administrativa. A primeira inova e resolve o problema de seus clientes, tem uma burocracia profissional para cada adhocracia operacional, o trabalho administrativo e operacional tendem a se juntarem em um único esforço. E, por sua vez, a segunda empreende projetos para servir a si mesma, ficando separada da adhocracia operacional, deixando isolado o núcleo operacional.

As estratégias, na adhocracia, não são definidas, especificamente, por um determinado setor. Vão surgindo à medida que as decisões vão sendo tomadas. Dessa forma, a cúpula estratégica fica responsável pela resolução de problemas que possam surgir com as decisões tomadas, pelo controle de projetos e, principalmente, pela interligação da organização com o ambiente externo.

Entretanto, assim como ocorre nos modelos de estrutura anteriores, existem alguns problemas e dificuldades relacionadas a adhocracia:

- Como estrutura complexa, gera muita fluidez, confusão e ambigüidade e
- Ineficiência para fazer coisas comuns, devido ao alto custo de comunicação.

De acordo com isso, uma solução para esses problemas pode ser a mudança de estrutura para uma burocracia, que, por sua vez, também possui perigo, pois a transição de uma adhocracia operacional, ou administrativa complexa, criativa e inovadora, para uma

burocracia que prima pela padronização de todas as atividades, poderá ocasionar a destruição das habilidades inovadoras da organização.

#### 2.2.4 Modelos de Estrutura Organizacional de Wagner III e Hollenbeck (2003)

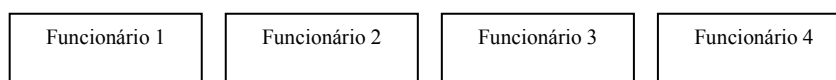
Seguindo a mesma linha de pensamento de Mintzberg (1995), a partir da combinação de características como coordenação (ajuste mútuo, supervisão direta), padronização, formalização, centralização e departamentalização, Wagner III e Hollenbeck (2003) dividem as estruturas organizacionais em pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas.

##### 2.2.4.1 Estruturas Pré-Burocráticas

As estruturas pré-burocráticas carecem de padronização, formalização e especialização. São tão simplificadas que podem ser usadas, com sucesso, apenas em organizações pequenas de tamanho e simples de objetivos, onde ajuste mútuo e supervisão direta são suficientes para coordenar e manter a interdependência.

As estruturas pré-burocráticas dividem-se em:

- *Estrutura indiferenciada simples* (ajuste mútuo): não existe hierarquia e está representada conforme Figura 6.

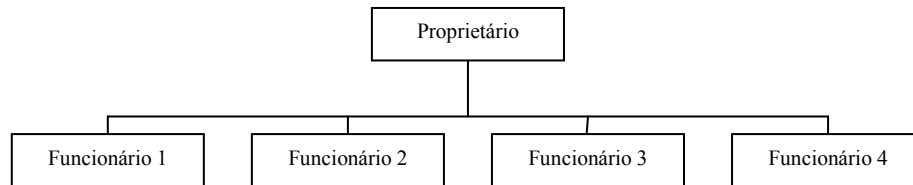


**Figura 6 – Estrutura Indiferenciada Simples.**

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2003).

- *Estrutura diferenciada simples* (supervisão direta): existe uma hierarquia com um volume pequeno de especialização vertical e de centralização representada, conforme Figura 7.





**Figura 7 – Estrutura Diferenciada Simples.**

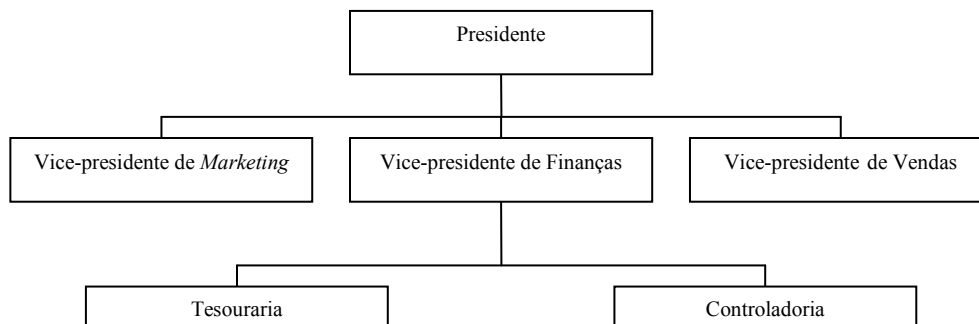
Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2003).

#### 2.2.4.2 Estruturas Burocráticas

Nesse tipo de estrutura existe a padronização de processos, produtos, habilidades ou normas, através da formalização e especialização do trabalho. A combinação desses mecanismos permite, à estrutura burocrática, integrar a diversidade de cargos necessários para executar tarefas complexas e exigentes.

A estrutura burocrática pode ser dividida em estrutura funcional, divisional e matricial.

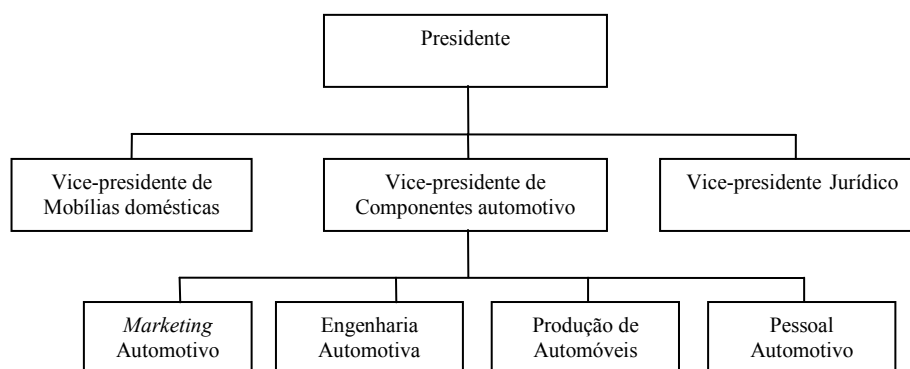
A *estrutura funcional*, normalmente, é utilizada por organizações maiores, mas com um grau intermediário de diversificação de clientes e localidades. Suas principais características são padronização, departamentalização funcional (divisão por funções) e centralização. Com isso, as organizações possuem a vantagem de eficiência econômica e a desvantagem de falta de flexibilidade para lidar com as mudanças. A Figura 8 representa o organograma da estrutura funcional.



**Figura 8 – Estrutura Burocrática.**

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2003).

A *estrutura divisional* caracteriza-se pela padronização, formalização, especialização, descentralização moderada e departamentalização divisional. Pode também ser chamada de estrutura por produto, por cliente ou por mercado, e sua vantagem é a flexibilidade, mas é moderadamente eficiente. A Figura 9 representa o organograma da estrutura divisional por produto.



**Figura 9 – Estrutura Divisional por Produto.**

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2003).

A *estrutura matricial* é também denominada estrutura simultânea, por utilizar, simultaneamente, departamentalização funcional e divisional. Caracteriza-se pelo ajuste mútuo, como forma de coordenação nas camadas superiores da estrutura, pela descentralização para tomada de decisão entre os gerentes da matriz, pela formalização, padronização e especialização abaixo das camadas superiores. Sua principal vantagem é a extrema flexibilidade à mudança, e a desvantagem está nos grandes dispêndios e nos conflitos decorrentes da prestação de contas a dois chefes.

#### 2.2.4.3 Estruturas Pós-Burocráticas

As estruturas pós-burocráticas são utilizadas pelas grandes empresas, com grande grau de diversificação de produtos, serviços e localização. São mais flexíveis que as estruturas

burocráticas, dividindo-se em estrutura de unidade de negócio, ou multiunitária, e estrutura virtual.

A *estrutura multiunitária* surge com a desintegração, ou seja, a separação da estrutura divisional do resto da organização desenvolvendo-se como unidade autônoma. Esta estrutura é caracterizada pela descentralização, processamento das informações (computador como forma de interdependência entre os grupos) no lugar da hierarquia, padronização (treinamento e socialização), especialização vertical e horizontal e departamentalização divisional.

A partir dessas características, a estrutura multiunitária apresenta algumas vantagens e desvantagens. As vantagens são: custos baixos, comparados com a estrutura matricial; autonomia pessoal, gerando motivação, e satisfação. A principal desvantagem é a duplicação de esforços.

Por sua vez, a *estrutura virtual* é uma forma pela qual várias organizações alcançam o desempenho de uma empresa com flexibilidade e eficiência. É uma rede temporária de várias organizações, que formam alianças, como *joint ventures*, onde cada departamento é uma unidade autônoma, comunicando-se por meio de uma rede computadorizada.

Atualmente, a maioria das organizações constitui-se por combinações complexas de unidades funcionais centralizadas e de unidades de negócios descentralizadas, experimentando várias maneiras de coordenar atividades e gerar sinergia.

Os modelos de estrutura organizacional são formas de organizar a empresa considerando suas diversas funções e setores. Com base nisso, a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

Da mesma forma, a estrutura organizacional da área financeira possui setores e funções bem definidos, para atingir seus objetivos.

### 2.2.5 Modelos de Estrutura Organizacional Financeira

A maioria das organizações de médio e grande porte é estruturada de acordo com suas principais funções: administração, produção, vendas, finanças e *marketing*. Na organização funcional centralizada, as duas maiores áreas funcionais são produção e vendas, mas o departamento financeiro também tem sua importância, uma vez que é responsável pelo

controle de todas as receitas e despesas da empresa, ou seja, controle e execução orçamentários.

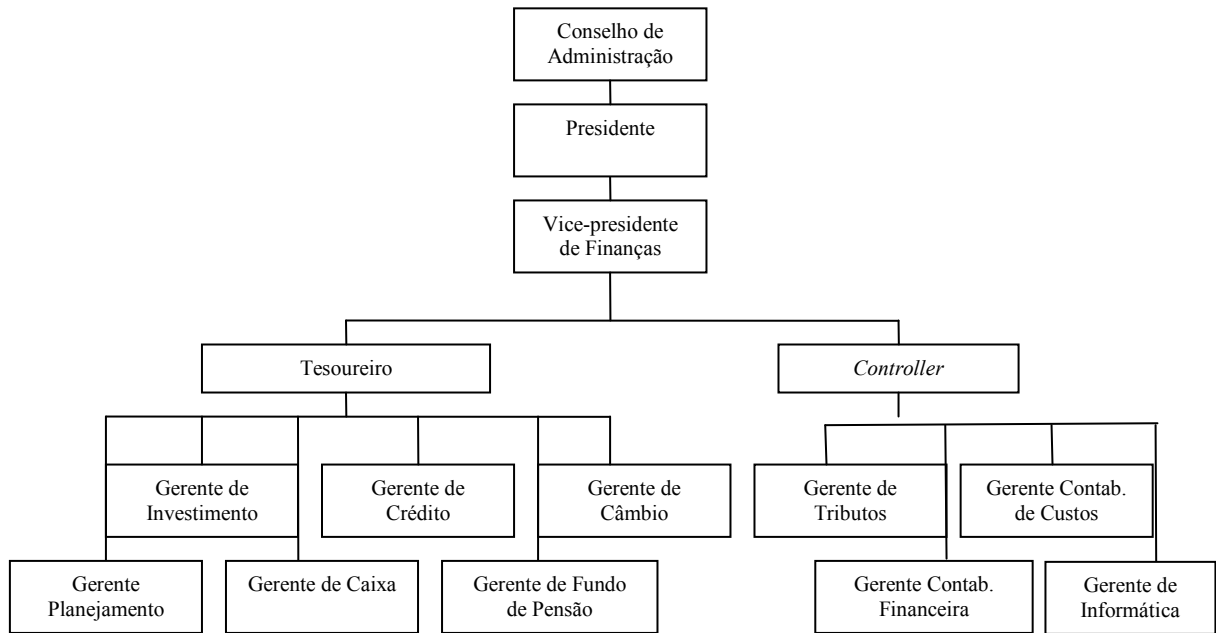
O departamento financeiro, de uma organização, tem como principal objetivo efetuar transações financeiras, com a maior transparência possível, coordenar o fluxo de fundos entre os vários departamentos operacionais, fornecer informações aos executivos para monitorar as unidades operacionais e distribuir recursos, conforme as necessidades e prioridades (KAPLAN e NORTON, 2006).

Com base nestes dados, a estrutura financeira, de uma empresa, normalmente apresenta-se sob a forma de burocracia, centralizada, padronizada, com especialização vertical e departamentalização funcional, onde cada departamento é supervisionado por um gerente especializado e com competências específicas na área financeira.

Dessa forma, o departamento financeiro, de uma organização, geralmente é comandado por um gerente financeiro, com competências na área de finanças, contabilidade, tesouraria, economia e, também, controladoria, demonstrados nos modelos de estruturas financeiras a seguir.

#### 2.2.5.1 Modelo de Estrutura Financeira, de Gitman (1997)

Para o autor, o departamento financeiro é composto por tesouraria e controladoria. A diferença entre esses dois setores está relacionada com o enfoque: o tesoureiro é externo, enquanto o *controller* é interno. O primeiro gerencia as atividades financeiras da empresa, o segundo, as atividades contábeis. A Figura 10 representa o organograma do departamento financeiro, segundo Gitman (1997).

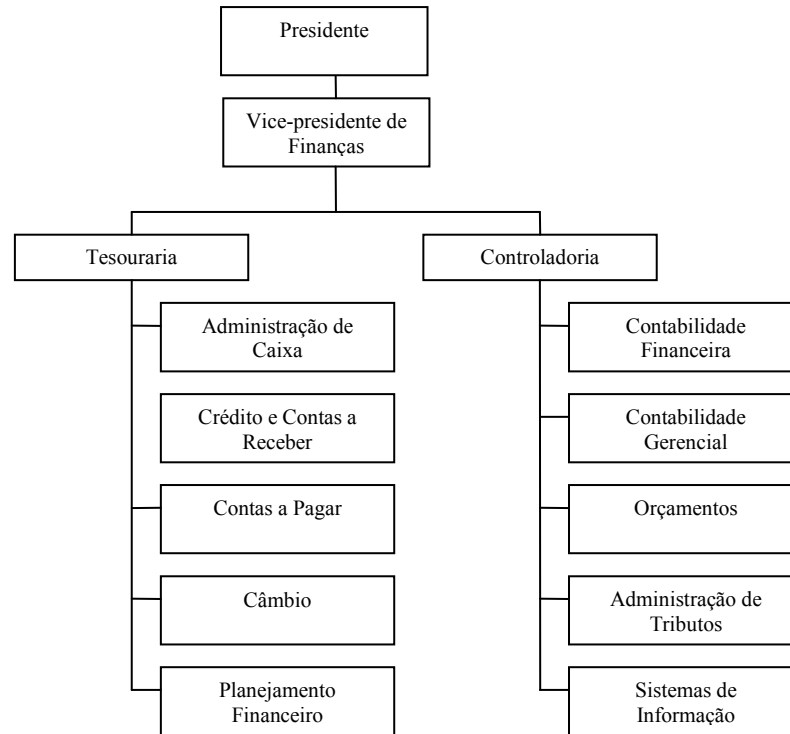


**Figura 10 – Estrutura Financeira.**

Fonte: Gitman (1997).

#### 2.2.5.2 Modelo de Estrutura Financeira de Hoji (1999)

Hoji (1999) também estrutura o departamento financeiro em tesouraria e controladoria. Entretanto, caracteriza o *tesoureiro* como o responsável pelo planejamento, controle e movimentação de recursos financeiros, administração do caixa, créditos e contas a receber, contas a pagar e câmbio, enquanto o setor de *controladoria* supervisiona as atividades de contabilidade e auditoria da empresa, ou seja, é responsável pelo planejamento, controle e análise das operações de investimentos. A Figura 11 representa o organograma do departamento financeiro, segundo Hoji (1999).



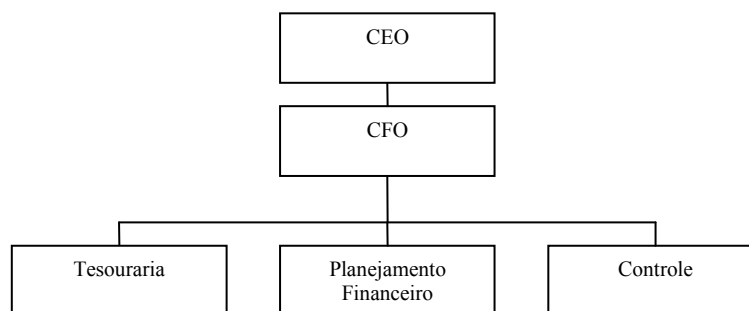
**Figura 11 – Estrutura Financeira.**

Fonte: Hoji (1999, p. 25).

### 2.2.5.3 Modelo de Estrutura Financeira de Bodie e Merton (1999)

Bodie e Merton (1999) estabelecem que no topo do organograma encontra-se o *Chief Executive Officer* (CEO - Executivo Principal,) que, normalmente, é o Presidente. Reportando-se a ele, está o *Chief Financial Officer* (CFO - executivo principal de finanças) que, é o vice-presidente, responsável por todas as funções financeiras da empresa, e, ainda, os departamentos de planejamento financeiro, de tesouraria e de controle reportam-se ao CFO.

O autor afirma que o setor de *tesouraria* é responsável pelas atividades de gerência de capital de giro, relação com investidores externos, exposição da empresa à inflação e ao risco de taxas de juros, e administração dos impostos. O setor de *planejamento financeiro* é responsável pela análise de dispêndios de capital, como ingresso de novas linhas de negócios ou saídas de negócios existentes, e o setor de *controle* supervisiona as atividades de contabilidade e auditoria, incluindo preparação de relatórios, demonstrações financeiras e apuração do lucro. A Figura 12 representa o organograma do departamento financeiro, definido pelos autores.



**Figura 12 – Estrutura Financeira.**

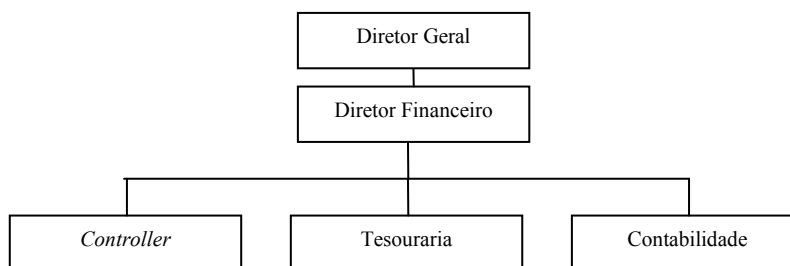
Fonte: Adaptado de Bodie e Merton (1999).

Quanto maior a empresa, mais cargos e responsabilidades são criados de acordo com a especificidade das tarefas. Dessa forma, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) (2003) apresenta de forma mais completa a estrutura financeira de uma organização.

#### 2.2.5.4 Modelo de Estrutura Financeira do SENAC (2003)

De acordo com SENAC (2003), a estrutura financeira de uma organização está dividida em diretoria financeira, contabilidade, controladoria e tesouraria. A diretoria financeira possui a responsabilidade de formular a política financeira da empresa. Por sua importância, o cargo de diretor financeiro é delegado ao vice-presidente, que gerencia as atividades de tesouraria, análise de contabilidade e controladoria. A Figura 13 representa o organograma do departamento financeiro, conforme modelo do SENAC (2003).

A *diretoria financeira* auxilia o diretor geral na tomada de decisões, representa a empresa perante aos órgãos públicos, às instituições financeiras e ao mercado de capitais. Em seguida, subordinados ao diretor financeiro, encontram-se os departamentos de controladoria, tesouraria e contabilidade.



**Figura 13 – Estrutura Financeira.**

Fonte: Adaptado do SENAC (2003).

O *controller* - inspetor, superintendente e fiscal, desempenha as seguintes funções:

- Poder de decisão, utilizando as informações contábeis como base;
- Preocupa-se com a rentabilidade e com o efeito dos custos financeiros sobre o capital dos proprietários;
- Analisa e avalia a situação econômico-financeira da empresa e
- Toma novas decisões, redefinindo o rumo e criando planos de investimentos.

De acordo com essas funções, pode-se verificar que o departamento de controladoria atua em conjunto com profissionais auxiliares de finanças e técnicos de contabilidade. Por sua vez, o departamento de *tesouraria* é responsável pela liquidez da empresa, possuindo importantes funções no processo operacional; por administrar os recursos para o aproveitamento das oportunidades de ganhos, as sobras de caixa e os prazos de pagamentos.

O departamento de *contabilidade* é responsável por administrar o patrimônio da empresa, registrar e controlar todas suas operações, por meio das demonstrações contábeis, analisar os resultados (lucro ou prejuízo) e repassá-los aos acionistas, na forma de dividendos.

Fica visível, pelo exposto, a interação que deve existir entre contabilidade e finanças, uma vez que traz grande quantidade de dados e informações, auxiliando as empresas nas escolhas estratégicas e operacionais, ajudando nas decisões a serem tomadas pela organização e, apoiando a otimização dos recursos, do desenvolvimento tecnológico e do ganho de competitividade.



## 2.3 Competências Gerenciais

O mercado atual vem sofrendo diversas turbulências e modificações. Juntamente à revolução tecnológica, a intensificação dos processos de globalização, a competitividade e as profundas transformações nas estruturas dos mercados provocaram fortes pressões sobre as organizações. A concorrência tornou-se uma característica comum do mercado, obrigando as empresas a reverem seus modelos e instrumentos de gestão, principalmente os direcionados ao gerenciamento de pessoas.

As contínuas mudanças no cenário competitivo motivam a busca de novas estratégias por parte da empresa, para garantir a sua permanência no mercado. À medida em que se torna relevante rever opções estratégicas, surgem novas demandas de desenvolvimento gerencial. No desafio de articular estratégias e competências gerenciais, a dinâmica interna da empresa institui processos formais e informais de aprendizagem (MOURA e BITENCOURT, 2004, p. 2).

Neste contexto, Hamel e Prahalad (1990) enfatizam que somente tecnologia e mão-de-obra não mais são suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável. Os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Visto sob este aspecto, Fernandes, Fleury e Mills (2006) argumentam que as organizações são estruturas formadas por um conjunto de recursos empregados para gerarem riquezas. Esses recursos são classificados como tangíveis (edificações, equipamentos e materiais) e intangíveis (recursos humanos, capital intelectual). Estes últimos são demonstrados por meio dos conhecimentos e comportamentos aplicados na realização de tarefas organizacionais.

O conhecimento e o comportamento das pessoas, no ambiente organizacional, são aspectos-chave na busca pela eficiência e eficácia operacional. Esses elementos apontam para uma nova realidade, relacionada ao entendimento e valorização dos recursos empresariais: os recursos tecnológicos, a informação e as pessoas passam a ser mais relevantes, na estrutura organizacional, do que os ativos fixos. Dessa forma, as organizações também são tidas como entidades acumuladoras de conhecimentos, os quais são incorporados à estrutura, por meio de processo cumulativo, entre empresa e indivíduos, resultando em desenvolvimento organizacional e criação de estruturas cada vez mais complexas, derivadas da estrutura existente, com o objetivo de abrigar as novas funções decorrentes das necessidades da própria

organização frente ao mercado. Cada setor, da estrutura organizacional, é responsável pelo desempenho de determinadas funções importantes, para a otimização dos resultados.

Para as organizações alcançarem os resultados almejados, existe a necessidade de utilização de ferramentas administrativas, que estabeleçam um rumo a ser seguido, e formas de agir perante situações inesperadas. Sendo assim, a gestão estratégica é uma importante ferramenta administrativa, utilizada para a organização atingir metas e objetivos, de maneira eficiente e eficaz. No entanto, seu sucesso depende, diretamente, do seu processo de implementação, que, por sua vez, depende de pessoas qualificadas e dotadas de competências específicas para o desempenho de suas funções.

Sob este enfoque, Carbone (2006) afirma que o desenvolvimento de competências gerenciais representa uma tentativa de resposta à superação da concorrência; à agilidade, diferenciação e inovação contínua e à demanda por aprendizagem e criação do conhecimento para lidar com questões inesperadas. Competência tornou-se o diferencial competitivo da organização, e pode ser percebida como um produto impossível de imitar.

Embora utilizado de forma ampla para traduzir diferentes conceitos e perspectivas de análise, o termo competências guarda em sua essência a idéia de que as capacidades humanas, tanto coletivas quanto individuais, tornaram-se um dos elementos mais importantes para se estabelecer vantagens competitivas sustentáveis na realidade de hoje (CARVALHO e BARBOSA, 2005, p. 02).

Esse termo não é recente, caracteriza uma idéia antiga, valorizada, no presente, em decorrência dos processos de reestruturação, de situações econômicas organizacionais, de mercados turbulentos e imprevisíveis e dos processos de globalização. Seu significado pode ser relacionado à qualidade, podendo ser mais amplo que isso, ou seja, existem diversas definições relacionadas à competência. No entanto, não existe um consenso sobre seu conceito. O termo competência pode ser utilizado a diferentes áreas do conhecimento e, com diferentes enfoques.

A diversidade de conceitos, atribuídos para o termo competência, pode ser conseqüência de sua origem, ou seja, a corrente Americana e a Corrente Européia deram origem à concepção de Competência.

A corrente americana conceitua o termo como a capacidade e o desempenho que a pessoa traz para o seu trabalho. Em nível gerencial, isto significa que o diferencial de desempenho está ligado às características pessoais. Por sua vez, a corrente européia relaciona o conceito de competência com a identificação de perfis e o alcance dos resultados esperados por meio de indicadores de desempenho. Vincula o desenvolvimento de competência à

interação entre as pessoas e o processo de comunicação, ou seja, a mobilização da competência.

A partir dessas idéias, pode-se dizer que, no Brasil, o conceito desse termo seguiu a corrente americana, mas foi enriquecido pela a visão européia. Assim, Competência significa “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade” (FERREIRA, 1986, p. 440).

Neste sentido, o termo competência é utilizado com diferentes significados pelas organizações. Dependendo da área da empresa (*marketing*, finanças, recursos humanos, tecnologia de informação, produção, etc.), o termo pode assumir um ou outro significado. Os principais significados atribuídos a ele são: competência como autoridade, competência como capacitação, competência como competição, competência como qualificação, competência como incumbência e competência como suficiência.

Na área de recursos humanos, este termo desempenha uma importante função. As competências de uma pessoa são aspectos decisivos no momento da seleção, contratação e redimensionamento dos profissionais na organização. Estes são direcionados de acordo com as competências que a empresa julgar necessárias para o desempenho das funções de um determinado setor. Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais precisam ser compatíveis com a função que desempenha, na organização, para que as metas e objetivos traçados sejam alcançados. No entanto, Rabaglio (2001) argumenta que, embora todos considerem ser preciso ter a pessoa certa para o lugar certo, no momento certo, poucos conseguem identificar e antever o desempenho de uma pessoa na execução de seu papel verdadeiro.

Visto sob esse aspecto, o desenvolvimento das competências essenciais empresariais e humanas torna-se fundamental para uma organização ser competitiva. Tais competências podem ser adquiridas por meio de educação e treinamento, no entanto, o talento pessoal é um diferencial considerável no desempenho de qualquer atividade. Pessoas competentes são as que satisfazem os requisitos atuais, envolvendo habilidades técnicas e comportamentais, conseguem resultados, compartilham valores, planejam, lideram, organizam e controlam suas atividades.

De acordo com isso, o sucesso organizacional depende de gestores e funcionários competentes. Mas isto não basta, o alinhamento, entre as competências individuais e as competências organizacionais, é essencial. Os conhecimentos, habilidades e comportamentos dos gestores, e demais funcionários da organização, precisam estar alinhados às suas funções,

para que as metas e objetivos estratégicos, de cada setor, sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

Neste contexto, a Gestão por Competência pode ser usada como uma importante ferramenta de alinhamento entre as competências individuais e as organizacionais, uma vez que age como uma metodologia de orientação empresarial.

O maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários, e uma empresa só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado. Ao implantar um modelo de gestão por Competência, a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa (CARBONE, 2006 p. 18).

A implantação de um modelo de gestão por competências depende, principalmente, da equipe de trabalho e dos indivíduos que a compõe. A troca de conhecimentos e informações, entre os membros da equipe, e o trabalho em conjunto, formam a sinergia necessária para eficiência e eficácia das funções desempenhadas. A gestão por competência está relacionada com a competência e o desempenho dos profissionais na organização.

Nesse sentido, Maxwell (2004) argumenta que uma equipe vencedora precisa de pessoas com capacidade de adaptabilidade, de colaborar com o todo, de estar comprometido com a equipe e seus resultados, de ser comunicativo, competente, confiável, disciplinado, expansivo, entusiástico, intencional, tornando cada ação importante, estar consciente da sua missão, estar preparado para fazer a diferença, aperfeiçoar e ver a equipe como um todo, sempre persistente para as soluções que devam ser encontradas.

Por isso, os gestores, responsáveis por cada setor ou departamento da organização, não só necessitam de competências compatíveis com sua área de atuação (alinhadas às competências organizacionais) como, também, possuem a incumbência de estimular o desenvolvimento de competências de seus subordinados.

A partir das informações expostas até o momento, fica fácil perceber que o sucesso da organização está vinculado ao alinhamento entre competências pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e objetivos organizacionais.

### 2.3.1 Competências Organizacionais

A definição de competência organizacional está fundamentada em missão, valores, estratégias, princípios, objetivos e políticas de qualidade da empresa. A atenção da empresa precisa estar focada no conhecimento de mercados específicos e suas constantes alterações, nas necessidades dos clientes e consumidores, como também na competitividade das organizações.

A competitividade e a concorrência acirrada, entre as organizações, originaram a busca, constante, por maneiras de se obter vantagem de mercado. Segundo Porter (1989), a fonte da vantagem competitiva, da organização, está centrada na sua capacidade de inovar e evoluir. Esta capacidade (competência) deve ser desenvolvida como uma resposta às pressões e desafios enfrentados, na relação da empresa com o ambiente.

Na concepção de Hamel e Prahalad (1990), as competências essenciais da organização, ou *core competence*, podem ser consideradas a raiz da competitividade em mercados inexistentes e futuros. Nesse sentido, as Competências Essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que proporcionam benefício particular, para os clientes, e vantagem competitiva à organização, nas diversas situações do mercado.

A organização identificando e desenvolvendo suas competências, consegue, também, distribuir suas atividades, direcionando investimentos e recursos em focos estratégicos, alcançando a chave para o seu sucesso.

As estratégias organizacionais, vinculadas à formação de competências, resultam na busca por competências essenciais específicas para cada tipo de estratégia. Segundo Zarifian (1999), as competências da **organização** podem ser diferenciadas de seguinte forma:

- Competência sobre processos: conhecimento sobre processos de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica ao impacto do produto ou serviço ao consumidor e
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas.

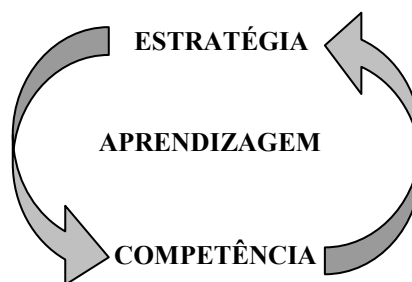
Na mesma perspectiva, as empresas podem utilizar três tipos de estratégias, por meio das quais podem relacionar-se e competir no mercado:

- Excelência operacional;
- Inovação no produto;
- Orientação para serviço.

A partir desses conceitos, a relação entre estratégias e competências pode ocorrer de duas formas: primeiramente define-se a estratégia competitiva, da organização, para depois identificar as competências essenciais do negócio, e as competências necessárias a cada função. Ou, por outro lado, desenvolvem-se as competências organizacionais, para depois escolher as respectivas estratégias competitivas.

Sob outro enfoque, Fleury e Fleury (2001) associam as competências essenciais a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos e vantagem competitiva, ao longo do tempo. O conceito de competências essenciais, da organização, relaciona-se com aprendizagem em um processo, iniciado pela aprendizagem individual, seguindo pela aprendizagem em grupo, até chegar à aprendizagem organizacional. A competência organizacional é composta pelos recursos disponíveis na empresa e mobilização dos mesmos nas relações entre organização, mercado e aprendizagem organizacional.

A relação entre estratégia, aprendizagem e competência forma um círculo vicioso, demonstrado na Figura 14.



**Figura 14: Círculo Vicioso de Estratégia, Aprendizagem e Competência.**

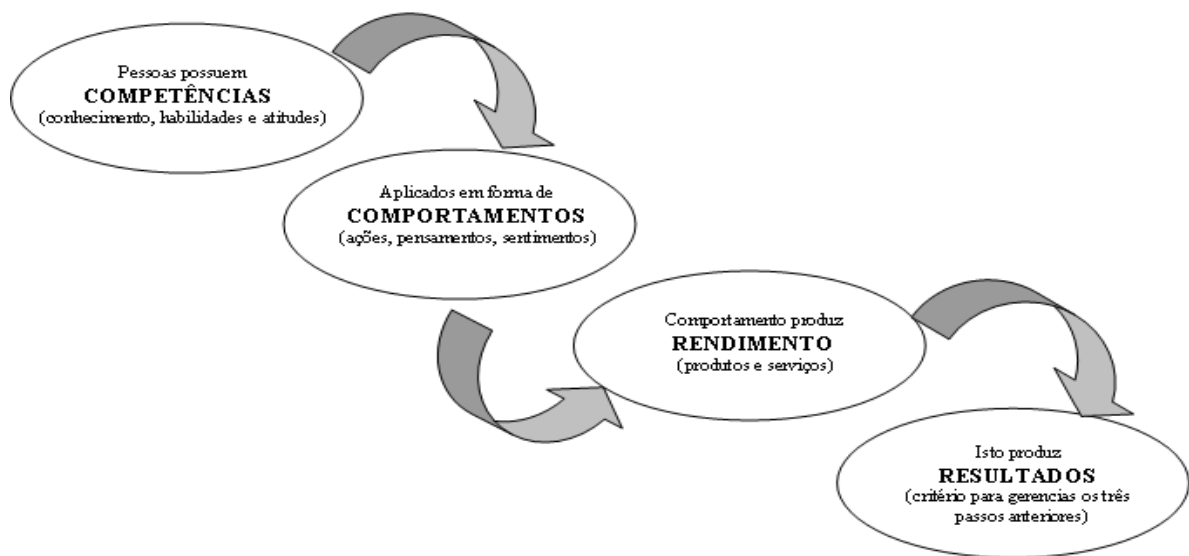
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 17).

Mediante as situações vistas, a adoção da abordagem das competências essenciais pode levar a um posicionamento competitivo nunca alcançado, pelas organizações, como ser

utilizada para reformular suas políticas de gestão de pessoas. A coordenação de recursos que a empresa disponibiliza, considerando conhecimento, pessoas, estrutura e estratégias, como chave de sucesso, resulta no desempenho organizacional.

Competência Organizacional pode ser definida como um conjunto de recursos coordenados que agregam valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator chave ao seu sucesso (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006 p.50).

A Figura 15, a seguir, ilustra a relação entre as competências e o desempenho organizacional.



**Figura 15 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional.**

Fonte: Parry (1996, p.52)

### 2.3.2 Competências Individuais

As competências individuais estão tornando-se diferencial competitivo das organizações. O novo perfil dos profissionais, procurados pelas empresas, agregou inúmeras competências, difíceis de serem encontradas em uma só pessoa. Empresas que possuam, em

seu quadro de funcionários, profissionais em potencial, terão maiores chances, ao enfrentarem a concorrência, de ganhar o mercado.

Segundo Leboyer (1997), o termo competência pode ser usado para designar repertórios de comportamento e capacitações, que algumas pessoas, ou organizações, dominem melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação. O domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações se diferenciem no mercado.

Simplificando esse conceito, diversos autores, como Lucia e Lepsinger (1999), Rabaglio (2001) e Fleury e Fleury (2001) relacionam competência com os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Competências individuais englobam o conjunto de qualificações necessárias à pessoa, para que apresente o desempenho almejado em seu trabalho ou em uma situação qualquer. Essas competências, quando previstas e estruturadas de modo a estabelecerem um conjunto de qualificações, necessárias para um determinado cargo ou função, podem levar ao desempenho que se espera do indivíduo.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, o termo competência pode ser entendido da seguinte maneira:

A competência não é um estado, não se reduz a um conhecimento, mas possui três eixos: as pessoas (sua biografia, socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem, formação, e à jusante pelo sistema de avaliações. A competência é um saber agir responsável, e que é reconhecido pelos outros (LE BOTERF, 1994 apud FLEURY e FLEURY, 2000, p.20).

O significado de competência, normalmente, está centrado nas características e qualificações que os profissionais devem possuir (input) e os resultados que possam produzir (output). Isso significa que competência também está relacionada às realizações, ou seja, alguma coisa que a pessoa produz e entrega.

Entretanto, Rabaglio (2001) afirma que o fato de a pessoa deter as competências necessárias para um trabalho não assegura que produzirá os resultados esperados. Por isso, a confusão no significado de “ter competência” e “ser competente”:

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será bom sempre. Foi competente por causalidade. Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001, p. 2).



Os termos *competency* e *competence*, na língua inglesa, também se confundem. A primeira refere-se à dimensão do comportamento que está por trás de um desempenho competente, e a segunda, designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente (FLEURY e FLEURY, 2001). Essa diferença pode ser visualizada no Quadro 1.

<b>Competency</b>	<b>Competence</b>
Características do indivíduo.	Desempenho no cargo.
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.	Resultados e produtos.

**Quadro 1 – Comparação entre Competency e Competence.**

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 18).

Mesmo existindo muitos conceitos diferentes, competência pode ser definida, de forma simplificada, como o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, que fazem com que a pessoa desempenhe, com eficácia, suas atividades, em qualquer situação imposta. Essas competências, além de serem o diferencial competitivo das organizações, também podem ser caracterizadas como um importante instrumento para processos de seleção de pessoal. Um trabalho, recentemente desenvolvido nessa área, foi de Bolzan (2007) no qual enfatiza a importância das competências gerenciais do gestor administrativo de uma organização na implementação da gestão estratégica.

### 2.3.2.1 Elementos que Constituem as Competências Individuais

As competências individuais são o diferencial competitivo de qualquer pessoa ou profissional. O profissional com objetivos de crescimento, dentro da organização, precisa colocar em prática todos os conhecimentos, habilidades e comportamentos carregados em sua bagagem.

Todos os indivíduos são dotados de competências. No entanto, há indivíduos que desenvolvem mais os conhecimentos e habilidades, e outros o comportamento. Com isso, Rabaglio (2001) divide o perfil de competências em técnicas e comportamentais. Sendo foco

do mercado atual as comportamentais, ou seja, as atitudes dos profissionais frente às diversas situações do ambiente organizacional, principalmente em situações inesperadas.

As competências técnicas são os pré-requisitos vinculados ao cargo ocupado pela pessoa. Tem-se, portanto, conhecimentos e habilidades específicas para a realização de suas atividades e funções, enquanto comportamentais estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. O grande diferencial e desafio, para indivíduos e organizações, está em desenvolver as competências comportamentais, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo.

Em se tratando de competências comportamentais, Parry (1996) argumenta que traços de personalidade, valores e estilos, como espontaneidade, auto-controle, motivação, decisão, sensibilidade, por exemplo, contribuem para o sucesso gerencial e influenciam as atitudes para praticar qualquer ação, mas não acredita que esses valores e estilos sejam competências comportamentais, uma vez que não podem ser desenvolvidas através de treinamento.

Na concepção de Rabaglio (2001), os verbos saber, saber fazer e fazer estão relacionados aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, respectivamente. O Quadro 2 demonstra esta relação e conceitua cada elemento.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>Saber</b>	<b>Saber Fazer</b>	<b>Querer Fazer</b>
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridade, cursos, especializações, etc	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia, em relação aos conhecimentos, habilidades adquiridas ou a serem adquiridas.

#### **Quadro 2 – Competências Pessoais.**

Fonte: Rabaglio (2001, p. 6).

Conhecimentos, habilidades e atitudes normalmente são os elementos que constituem as competências individuais. Dependendo do autor, esses elementos podem ser apresentados de diversas formas e assumirem um grau de importância maior em relação aos demais.

### 2.3.2.1.1 Conhecimento

Conhecimento significa ciência, experiência, informação (BUENO, 2000). Trata da faculdade de conhecer, domínio teórico e/ou prático de determinada área. Na concepção de Gramigna (2002), o conhecimento é o conjunto de informações que a pessoa armazena, e lança mão dele quando precisa. É a base da competência de um profissional. Quanto maior o conhecimento, maior a competência e, conseqüentemente, maior a sabedoria e flexibilidade do profissional, para enfrentar os diversos desafios de seu dia-a-dia. Ter conhecimento está relacionado a possuir informações, a ter uma formação, dominar um determinado assunto.

Ter conhecimento corresponde a informação que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, idéias ou fenômenos (CARBONE, 2006, p. 20).

No entanto, o indivíduo pode adquirir conhecimento por meio da experiência, de cursos, palestras e pesquisas, não somente por meio da informação. Com isso, Bom Sucesso (2005) classifica o conhecimento em duas categorias, segundo: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O Conhecimento Explícito (abstrato) é aquele transmissível em linguagem formal e sistemática. É o conhecimento objetivo e racional das pessoas. Normalmente é adquirido pela informação, via de regra por educação formal. É estruturado, codificado e transferido, entre as pessoas, de maneira formal e relativamente fácil. Essa transmissão, geralmente, acontece por meio de fóruns palestras, visitas técnicas, consultoria, cursos técnicos, graduação, pós-graduação, etc.

Diferente do conhecimento explícito, o Tácito (experimental) é incorporado à experiência individual, envolvendo fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. É um tipo de conhecimento específico do contexto, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor durante longo período de tempo, portanto, difícil de ser formalizado e comunicado. Envolve saberes cognitivos (modelos mentais) e conhecimentos técnicos (capacidades concretas).

A forma de comunicar e codificar o conhecimento tácito é mais complexa que o conhecimento explícito. A principal característica deste tipo de conhecimento está na dificuldade que as pessoas têm de poder articular tudo o que conhecem, tornando sua reprodução lenta, em outro contexto, exigindo presença física, observação direta e supervisão

permanente, por parte de quem pretende transmiti-lo. Essa transmissão normalmente ocorre pela interação entre as pessoas, ou seja, por meio de reuniões de trabalho, programas de treinamento, publicações internas, conversas informais para socializar o conhecimento.

Unindo conhecimentos tácitos e explícitos, chega-se ao conhecimento básico, necessário para o bom desempenho de determinadas atividades ou funções. Gramigna (2002) reforça essa idéia argumentando que cada ponto de trabalho exige conhecimentos específicos e essenciais.

Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, entre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos básicos – aqueles que fazem parte das exigências específicas para o desempenho das funções (GRAMIGNA, 2002, p. 63).

Em virtude disso, a qualidade dos processos está diretamente relacionada ao domínio das informações, conceitos e procedimentos. Quanto mais conhecimento possua, mais forte e flexível será o profissional, para enfrentar as mudanças e as rupturas que surgirem.

Entretanto, ter conhecimentos específicos para o desempenho de determinadas tarefas não significa o profissional possuir competências necessárias para desempenhá-las com eficiência. Ele precisa, ainda, colocar em práticas os conhecimentos que foram adquiridos ao longo do tempo.

#### 2.3.2.1.2 Habilidade

Bueno (2000) apresenta como significados de habilidade a inteligência, capacidade, jeito, destreza, conhecimento técnico. É uma qualidade de quem é hábil, aptidão, talento, engenho. O significado de habilidade também está relacionado ao verbo saber fazer, ou seja, ter capacidade prática, física e mental. Gramigna (2002) complementa essa definição dizendo que habilidade significa usar o conhecimento de forma adequada para obter resultados positivos.

No entanto, as habilidades não são transmitidas, com muita facilidade, através da linguagem, para aprendê-la é necessário praticá-la. A habilidade, uma vez aprendida, é desenvolvida automaticamente. O treinamento e a experiência adquiridos são as principais

formas de desenvolver habilidade, mas se não forem constantemente utilizadas, com o tempo podem ser esquecidas.

Dutra (2001) classifica habilidades em três grupos: Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas e Habilidades Conceituais, e cita alguns exemplos de habilidades: gerenciais planejar, executar, controlar, liderar equipe, administrar recursos, etc.

As Habilidades podem ser descritas como:

- Técnicas representam o conhecimento específico de um cargo, normalmente associado à área funcional de um profissional, consistindo em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas. Essa habilidade é obtida através da instrução e/ou experiência. Alguns exemplos de habilidade técnica: efetuar demonstrativos contábeis, entender de legislação tributária e trabalhista.

- Humanas representam as habilidades que um profissional precisa ter para lidar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações, e aplicar uma liderança eficaz. Essas habilidades podem se subdividir ainda em intragrupais (relação gerente com subordinado) ou intergrupais (relação entre gerências) e

- Conceituais representam as habilidades de o profissional perceber o todo, ter uma visão “macro”, enxergar além do seu ambiente de trabalho, tudo que estiver ao seu redor. Consiste em compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização, considerando não apenas os objetivos e as necessidades de seu setor, mas, o todo. Exemplos de habilidades conceituais são: visão de negócios, visão política, visão holística.

Com base nos conceitos demonstrados, as habilidades estão, geralmente, associadas às experiências das pessoas. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Entretanto, por ser inerente à pessoa, a habilidade é difícil de ser transmitida aos outros. Carbone (2006, p. 20) acredita que a “habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação”.

A partir das classificações de habilidade, pode-se perceber a importância de se estabelecer um equilíbrio entre os três tipos de habilidades, mas as organizações ainda valorizam mais as técnicas devido, estarem ligadas diretamente às funções dos setores da estrutura organizacional.

Entretanto, deter conhecimentos e habilidades necessárias, para desempenhar uma determinada função, não garante que o profissional tenha as competências essenciais para o

setor que participa. O grande diferencial, do mercado atual, é o comportamento do profissional, no desenvolvimento de suas funções.

#### 2.3.2.1.3 Atitudes

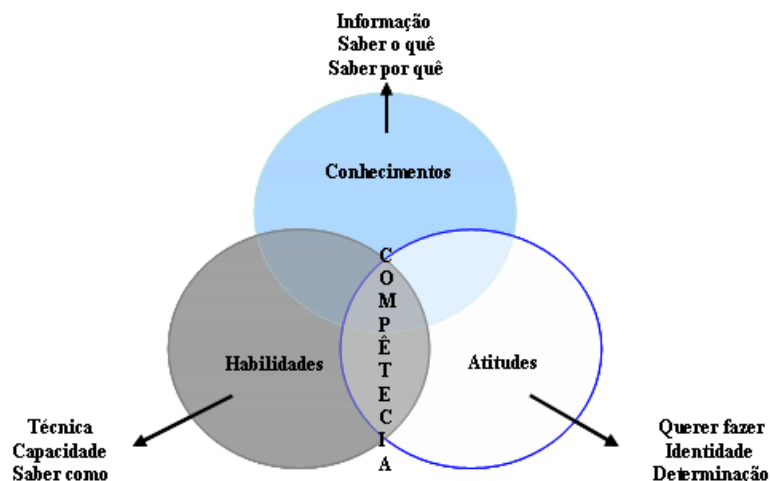
Atitude está relacionada ao comportamento das pessoas, frente alguma situação. Significa maneira, procedimento, postura do corpo, forma de proceder (BUENO, 2000). Completando esses significados, Gramigna (2002) afirma que as atitudes são desenvolvidas pelo conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e que o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas, com os objetivos, metas e projetos coletivos, está diretamente relacionado com a maneira como os valores e as crenças são manejados no contexto de trabalho.

A atitude está relacionada aos comportamentos das pessoas, no seu dia-a-dia, e, principalmente, no desempenho de suas funções dentro de uma empresa, conforme definição de Carbone (2006, p. 20): “atitude diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações”. Por isso, a atitude pode ser vista como o principal componente da competência, e está relacionada com querer ser e querer fazer. Isso determina o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

Para melhor entendimento e diferenciação, entre habilidades e atitudes, Rabaglio (2001) cita, como principais exemplos de atitudes, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade de trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, etc.

A relação desses três conceitos, conhecimento, habilidade e atitude, formam a competência do indivíduo, podendo ser visualizada, conforme Brandão e Guimarães (2001), na Figura 16.

Gramigna (2002), com base nos estudos do Dr. Herbert Kellmer, relaciona conhecimentos, habilidades e atitudes, fazendo uma comparação entre o desenvolvimento de competências e o crescimento de uma árvore (raiz, tronco e copa).



**Figura 16 – Conceito de Competência.**

Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

Na metodologia do desdobramento, desenvolvida por Maria Rita Gramiga, a metáfora “árvore das competências”, citada por Dr. Herbert Kellner, compara as competências individuais e seus resultados com as partes de uma árvore. Os três componentes da árvore, combinados, formam um toso. Quando cada parte recebe tratamento adequado, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera bons frutos ou flores.

Esse mesmo processo ocorre com as pessoas. Elas adquirem conhecimentos, por meio de formação, cursos técnicos; Transformam esses conhecimentos em habilidade através da prática e treinamento; Possuem postura e comportamento compatíveis com as atividades que desempenham, podendo ser demonstrados por valores, crenças e princípios no ambiente de trabalho e, por fim, alcançam os resultados almejados.

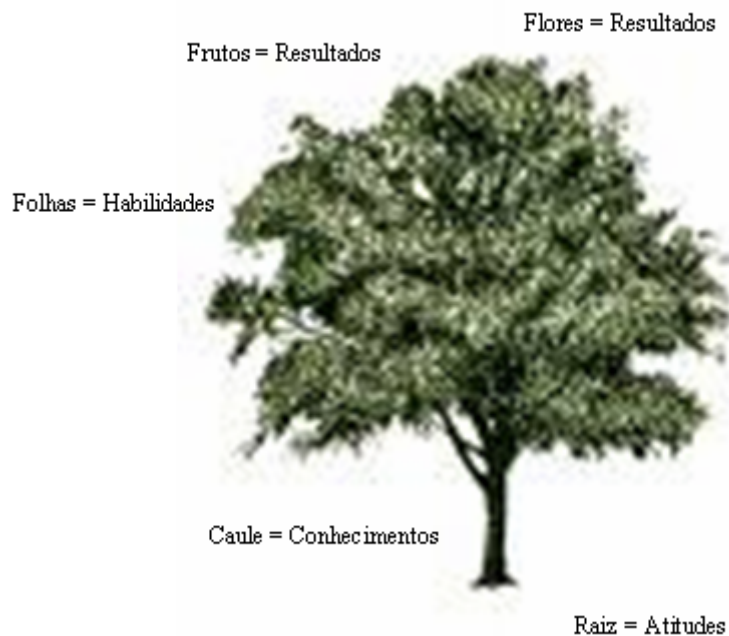
Sob este enfoque, a raiz da árvore das competências corresponde às atitudes da pessoa (ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida).

O tronco corresponde ao conhecimento, é o segundo componente de uma competência (conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisar).

A copa, com seus frutos, flores e folhas, corresponde às habilidades (agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos).

No entanto, os frutos, pertencentes à copa da árvore das competências também, podem ser comparados aos resultados apresentados pelo indivíduo, ou em seu ambiente de trabalho ou desenvolvendo uma atividade qualquer.

A comparação entre as competências individuais, e seus resultados com as partes de uma árvore, está demonstrado na Figura 17.



**Figura 17 – Árvore das Competências.**

Fonte: Gramigna (2002, p. 18).

### 2.3.3 Alinhamento entre Competências Individuais e Organizacionais e Resultado

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse conjunto traz benefícios à organização, a partir do momento em que as metas e objetivos propostos sejam alcançados.

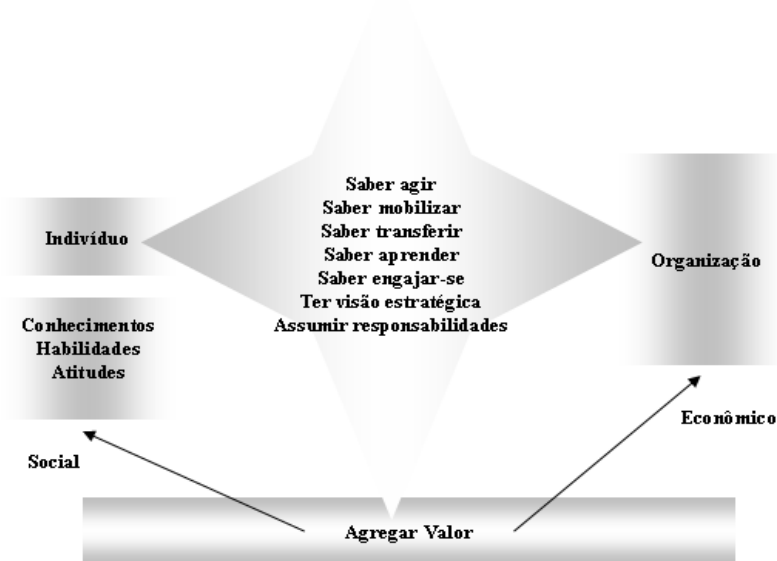


Nesse sentido, as pessoas vinculadas à empresa precisam trazer os resultados que a organização necessita e espera, mas, por sua vez, a organização também precisa dar condições de crescimento profissional ao indivíduo, para que ele alcance seus objetivos.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001, p. 27).

Analisando essas associações de idéias, fica fácil perceber a necessidade de interação entre competências individuais e organizacionais, para a eficácia organizacional. O desenvolvimento de competências pessoais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da empresa, gerando os resultados esperados.

Sob este enfoque, Fleury e Fleury (2001) definem competência como saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo. Essa interação pode ser visualizada na Figura 18.



**Figura 18 – Competência e Agregar valor.**

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.21).

### 2.3.4 Competências do Gestor Financeiro

No entanto, para que essa relação entre indivíduo e organização gere a otimização de resultados positivos para a empresa, e para o próprio indivíduo. Além de interagir com as estratégias da organização, o profissional precisa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com as funções que desempenha. Ou seja, o perfil do profissional precisa estar alinhado ao perfil que a organização procura para o desempenho de funções específicas.

Atualmente, tanto as organizações quanto os CEOs buscam novas expectativas na atuação de seu CFO. Normalmente visto como um papel “por traz das finanças”, uma nova expectativa prevê um CFO que gerencie as finanças e funções relacionadas, como também desempenhe um papel mais amplo: tomar decisões estratégicas, posicionamento competitivo, crescimento, melhoramento operacional e avaliação de riscos de negócio conforme (RIDDIFORD, 2005).

O chefe do setor financeiro possui um talento especial de ver em direções opostas, simultaneamente, conhecer passado e futuro, em mesmo momento. Por isso, o diretor, ou gerente das finanças, de uma organização, necessita, além de competências específicas em sua área de atuação, conhecer e interagir com a empresa, como um todo, e com o ambiente no qual está inserida.

Nesse sentido, as competências do diretor, ou gerente financeiro, precisam estar alinhadas às funções que desempenha na organização. Segundo Heidrick e Struggles [20--], as principais funções do atual CFO são:

- Envolvimento em operações monetárias e planejamento de tributos;
- Controles financeiros e relatórios regulamentares;
- Planejamento estratégico e gerenciamento de riscos;
- *Design* organizacional e comunicação corporativa e
- Auxílio na tomada de decisões e gerenciamento do negócio.

A partir dessas funções, pode-se perceber que a posição do CFO demanda um alto grau de competência técnica e comportamental. Isso significa ter conhecimentos em contabilidade, controladoria, matemática, informática; habilidades em análise e controle financeiro, liderança, formação de equipe e comunicação e atitudes relacionadas à transparência, ética, honestidade e confiabilidade. Sua esfera de responsabilidades cresceu

tanto, atualmente, que o envolve em quase todas as facetas de atividade corporativas, principalmente interagindo com o CEO na busca por ganhos de produtividade, melhoria na alocação de capital e aumento de valores de participações de longo prazo.

Mediante essas situações, pode-se perceber que o diretor, ou gerente financeiro, de uma organização ainda possui muitas características tradicionais, como ênfase em relatórios, controles e tesouraria, porém com conhecimentos, habilidades e atitudes direcionados às funções que desempenha, alinhados à estratégia organizacional e com foco no negócio. Sob esse aspecto, Amâncio (2003) estabelece que o perfil do diretor, ou gerente financeiro, é composto por características pessoais, dependem do esforço pessoal, e características profissionais, partem de um mínimo conhecimento e com treinamento orientado e efetivo. As características pessoais podem ser relacionadas às atitudes do profissional, no seu ambiente de trabalho, e as características profissionais aos conhecimentos e habilidades do profissional, para o desempenho de suas tarefas.

Segundo o autor, as características pessoais do diretor, ou gerente financeiro, são:

- **Transparência:** fundamental, pois sua ausência torna a gestão financeira impraticável e prejudicial à empresa;
- **Ética:** seguir os procedimentos, ser justo e correto com os demais;
- **Disciplina:** uma vez traçado o caminho a ser seguido, estabelecer a rotina e os meios claros e práticos para atingir os objetivos determinados;
- **Comprometimento:** estar comprometido e, quando disser “podem contar comigo”, não ficar apenas em palavras;
- **Orientação para resultados:** orientar-se diante dos desafios, para atingir os resultados esperados;
- **Disponibilidade:** estar disponível para os colaboradores e superiores. Fazer parte da equipe;
- **Formação de equipes (*coaching*):** não ter medo de competição, preparar seus sucessores e criar uma equipe tão forte que a sinergia torna-se fator de sucesso do profissional, como gestor e dos demais como integrantes;
- **Motivação:** através de seu exemplo pessoal, motivar e inspirar os demais para um clima de superação e competição saudável;
- **Assertividade:** estabelecer metas e objetivos alinhados à realidade e cumprir o que foi estabelecido;

- Gerenciamento do tempo: o próprio e da equipe, pois todo mês haverá um fechamento financeiro;
- Pró-atividade: ao identificar um problema, o gestor analisa, debate, decide e resolve, buscando a melhoria contínua;
- Inteligência emocional: controlar a si mesmo e interagir bem com o ambiente que o cerca e
- Inteligência interpessoal: relacionar-se bem com todos e criar parcerias efetivas de sucesso.

As características profissionais do diretor, ou gerente financeiro, segundo o autor, são:

- Conhecimentos técnicos: ter domínio em disciplinas inerentes a finanças (contabilidade, controladoria, consolidação, relatórios, tesouraria, auditoria, matemática, legislação específica, tributos, processos internos, etc.);
- Conhecimentos de informática: nos últimos anos a informática tornou-se um elemento essencial para o gestor financeiro, na produção de informações, melhoria de qualidade e efetividade do trabalho;
- Idiomas: em um mundo globalizado, com multinacionais atuando, o conhecimento de idiomas torna-se fundamental – inglês é básico;
- CRM (*Customer Relationship Management*): gerenciamento dos clientes internos (presidente, acionista, diretores, outros departamentos, empresas ligadas) e externos (CVM, CRC, CRA, INSS, órgãos públicos, imprensa, investidores externos, etc.). Entender o que os clientes querem, e quando querem, é decisivo para o sucesso do gestor financeiro;
- Políticas corporativas: conhecer sua empresa, no Brasil, e as políticas globais, que podem ser localizadas;
- Visão de negócio: estar familiarizado com o negócio da empresa, conhecer as minúcias e como elas se relacionam, para poder entender e otimizar a dinâmica de geração de receitas, custos, despesas, lucros, caixas, etc. e
- Envolvimento com o mercado: estar ligado ao segmento que atua, para trazer as melhores práticas do mercado para dentro da empresa, gerando resultados efetivos e trazer novos negócios.

O conjunto desses elementos forma o perfil do diretor, ou gerente financeiro, de uma organização. Entretanto, isso não basta para o sucesso no desempenho de suas funções, e alcance das metas e objetivos da empresa. É importante ter vocação para trabalhar com

finanças. Gostar do que faz e fazer o que gosta são essenciais e podem fazer a diferença na eficiência e eficácia de um profissional.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, mas definindo competências como qualidades, Pfefferle (2004) argumenta que um chefe do setor financeiro eficaz é decisivo para o sucesso de qualquer organização, um CFO ineficaz pode se tornar a razão do fracasso de uma organização e um CFO mediano, que não possui todas as qualidades necessárias para ser um CFO eficiente e eficaz, pode desenvolver essas qualidades, com o auxílio da organização, e também contribuir para o sucesso da empresa.

Portanto, para ser um CFO eficiente e eficaz, o profissional precisa apresentar, no mínimo, 70% das seguintes qualidades:

1. Integridade não Comprometida e Padrões Éticos: Um bom CFO deve ser honesto, ético e capaz de desenvolver e manter a confiança de todos os constituintes. Não está na descrição do trabalho, mas um bom CFO sabe que é o administrador do dinheiro de todos, e deve lealdade e dedicação aos constituintes. Às vezes seu papel é o de dar más notícias ao CEO – mesmo que isso signifique arriscar seu emprego, pois isso irá beneficiar os acionistas.

2. Contabilidade Financeira, Gerenciamento de Dinheiro e Competência de Finanças Corporativas: Um CFO bem sucedido deve possuir conhecimento de contabilidade, habilidade de gerenciamento de dinheiro e de gerenciar a função financeira. Um CFO não precisa ser um contador, porém, deve conhecer como os números são gerados e ser capaz de se comunicar com gerentes, credores, acionistas e outros.

3. Conhecimento Básico de Negócios e Forte Compreensão das Operações da Companhia: Um CFO deve compreender os fundamentos do negócio, as operações básicas da companhia e seu modelo de negócio. Se, simplesmente, reportar números e não possuir habilidades interpretativas, não acrescenta valor.

4. Visão Estratégica e Habilidades de Liderança: Os melhores CFOs podem pensar estrategicamente, ajudarem a criar e executar planos de negócios e demonstrarem forte liderança dentro do departamento financeiro, com o gerenciamento da equipe, como um todo. O CFO não pode, apenas, ser uma “pessoa dos números”, precisa ser um negociador. CFOs que permanecem em seus escritórios, o dia todo, demonstram presença executiva, acumulam informações, são arrogantes ou condescendentes, muitas vezes, e ineficazes.

5. Habilidades de Solução de Problemas: O conhecimento da companhia, pelo CFO, seus recursos e números, é crítico para formular um plano e assegurar o futuro da companhia. Bons CFOs procuram por situações de “vitória”, ao invés de apenas tentarem conseguir um “bom acordo”.

6. Habilidades de Comunicação: Um CFO precisa estar apto a comunicar, de forma oral e escrita, os recursos e o desempenho financeiro da companhia, para todos os constituintes-chave, principalmente em situações de mudança. Um bom CFO apresenta respostas antes que se faça perguntas.

7. Trabalho Ético Forte: Um CFO deve estar disposto a trabalhar longas horas, processando grande quantidade de produtos de trabalho, enquanto presta extrema atenção aos detalhes.

8. Autoconfiança e Disposição de se Posicionar: Para conquistar e manter a confiança de todos os constituintes, incluindo os empregados da companhia, o CFO deve ser autoconfiante, sem ser arrogante. Isso significa habilidade de transmitir mensagens próprias a determinadas situações, disposição para admitir erros e habilidade de oferecer informações, sem insistir estar certo.

9. Mente Orientada para Resultados: Toda empresa precisa de um CFO que esteja comprometido com os resultados, principalmente quando há uma situação de mudança. O CFO, que coloca processos acima de tudo, prejudica sua habilidade de ver problemas, o que é um problema em si – especialmente quando os procedimentos da empresa sejam, provavelmente, o que a colocou em problemas.

10. Confiabilidade: Um CFO, que seja confiável sob pressão, para proporcionar em tempo hábil informações precisas, e esteja disposto a fazer o que for necessário para produzir resultados, não tem preço.

O levantamento dessas qualidades, do chefe do setor financeiro, pode definir se a empresa possui o profissional com as competências necessárias para o desenvolvimento das funções desse setor e, conseqüentemente, o alcance dos resultados esperados. Isso significa que a empresa pode utilizar o conjunto, dessas qualidades, para analisar qual o momento de substituir seu gestor financeiro. Mas o autor defende que, mesmo o gestor mediano apresentando 60% ou 50% dessas qualidades, entre elas integridade, conhecimento financeiro e de negócios, trabalho ético e confiabilidade, pode ser útil para a organização e, ainda, apresentar desenvolvimento contínuo. Dessa forma, antes de substituir o CFO, a organização precisa atentar para essas características.

Considerando-se essas informações, pode-se separar as características pessoais, características profissionais e as qualidades, do CFO, de acordo com o conceito de competência, de Rabaglio (2001) e Gramigna (2002). Com isso, o Quadro 3 relaciona as principais competências que o CFO deve possuir, atualmente.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Saber</b>	<b>Saber Fazer</b>	<b>Querer Fazer</b>
Domínio em contabilidade, contabilidade financeira, controle, consolidação, relatórios, tesouraria, matemática, auditoria, legislação específica, tributos, finanças, informática, políticas corporativas, conhecimento básico de negócios, idiomas, etc.	Orientação para resultados, formação de equipes, assertividade, gerenciamento do tempo, pró-atividade, inteligência interpessoal, visão de negócio, envolvimento com o mercado, CRM, gerenciamento do dinheiro, liderança, visão estratégica, solução de problemas, comunicação, compreensão das operações da empresa, etc.	Transparência, ética, disciplina, comprometimento, disponibilidade, motivação, inteligência emocional, integridade, liderança, autoconfiança, posicionamento, confiabilidade, etc.

### **Quadro 3 – Atuais Competências do Gestor Financeiro.**

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001); Gramigna (2002); Amâncio (2003) e Pfefferle (2004).

Mediante essas informações, pode-se perceber que a posição do CFO demanda de alta gama de habilidades e competências. Seu trabalho está ficando mais difícil, pois além de dominar as atividades relacionadas a sua área de atuação, o CFO vem se tornando o parceiro estratégico do CEO. Isso significa que, ao mesmo tempo em que desempenha suas funções de forma eficiente e eficaz, o auxilia na tomada de decisões e interage com a gestão estratégica organizacional. A integração dessas atividades faz com que o Chefe do Setor Financeiro traga os resultados que a organização espera, desse setor. Segundo alguns autores, como Ross, Westerfield e Jaffr (1995) e Hoji (1999), os resultados que a organização espera, do setor financeiro, são:

- Maximização do resultado financeiro;
- Maximização do resultado patrimonial;
- Maximização do valor de mercado a longo prazo;
- Controle orçamentário e tributário eficiente e
- Otimização do Lucro.

Dessa forma, o diretor, ou gerente da área financeira, de uma organização, que apresente o conglomerado de conhecimentos, habilidades e atitudes, especificadas anteriormente, ou grande parte delas, está caminhando em direção aos resultados esperados por sua atuação. Resultados, esses, que, normalmente, são traçados no planejamento estratégico da empresa.

A seguir, apresenta-se o Capítulo de Metodologia de Pesquisa, demonstrando-se as ferramentas de coleta, análise e interpretação de dados.



### **3 METODOLOGIA**

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos adotados para a elaboração da presente pesquisa, utilizando o processo formal e sistemático do método científico. Para Gil (1999), pesquisa é o processo formal e sistemático do desenvolvimento científico, cujo objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Esses procedimentos são chamados de métodos, objeto de estudo da metodologia. Método é o caminho percorrido em uma investigação, para se chegar ao conhecimento (GIL, 1999).

Os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico, e, de acordo com Lakatos e Marconi (1998), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A partir desses conceitos, o trabalho proposto pode ser definido como uma pesquisa científica, da área das ciências factuais sociais, que utiliza passos, métodos, técnicas e abordagens, para analisar as competências necessárias do diretor financeiro, no desempenho de suas funções na estrutura financeira, para a otimização da gestão estratégica da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.

Diante do exposto, a presente pesquisa será classificada e definida quanto sua natureza, forma e abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, questões e variáveis, técnicas e coletas de dados e análise destes.

### 3.1 Classificação da Pesquisa

Considerando Martins (2002), a ciência apóia-se em métodos e instrumentos de investigação, e no espírito perspicaz e perseverante do pesquisador, sendo realizada com métodos fundamentados na lógica. De acordo com o autor, existem vários modelos, com etapas para a formulação de uma pesquisa científica, sendo, este fato, bastante enriquecedor, visto que esses modelos não existem com a intenção de um ser melhor que outro, mas dispor etapas sistemáticas na intenção de despertar, motivar e orientar, para que as pessoas conheçam e compreendam, por meio de método científico, os fenômenos da realidade.

A maioria dos autores classifica as pesquisas quanto à natureza, aos objetivos e ao procedimento técnico, para realizá-la.

De acordo com a **natureza**, Godoy (1995) afirma que uma pesquisa social pode ser quantitativa ou qualitativa. Os métodos qualitativos e quantitativos diferem quanto a forma e a ênfase, mas não se excluem. Os primeiros trazem uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos, capazes de contribuir para uma melhor compreensão dos fenômenos. Preocupa-se com a compreensão e interpretação dos fenômenos, utilizando instrumentos de coletas de dados semi-estruturados, que fornecem análises comportamentais mais profundas, descrições, comparações e interpretações. O segundo trabalha com estatísticas, regras e generalizações.

Considerando-se essas definições, a presente pesquisa classifica-se, de acordo com sua natureza, como qualitativa, pois busca a compreensão detalhada dos significados e características situacionais, apresentadas pelos entrevistados, em uma empresa do setor de prestação de serviços, Administradora de Consórcios, localizada na região central do Rio Grande do Sul. Segundo Lüdke e André (1986) e Triviños (1987), a pesquisa qualitativa possui algumas características fazendo-se necessário a contemplação e a contextualização, destas, no ambiente da pesquisa:

1. A pesquisa qualitativa tem ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento-chave. O pesquisador atuou, diretamente, no ambiente de pesquisa, observando rotinas e processos de trabalho, estudando documentos, entrevistando os envolvidos e participando de eventos;

2. A pesquisa qualitativa é descritiva. Na descrição e interpretação das respostas, às entrevistas, realizadas junto às pessoas que trabalham na organização, buscou-se analisar e

descrever a realidade dos fatos constatados, relacionados à estrutura da empresa, ou seja, como estavam organizados os diretores, gerentes e supervisores dos diversos setores, em específico a estrutura do setor financeiro da empresa, como também, as funções e competências do diretor financeiro, para a otimização da gestão estratégica;

3. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. Nesse sentido, é importante a interação do pesquisador nos processos da empresa, com o propósito de verificar as principais competências do diretor financeiro, na estrutura financeira e organizacional;

4. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados de maneira indutiva. Isso significa iniciar pelo dado particular e generalizar. Assim, analisou-se as competências do diretor financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, de forma individual, comparando-as com a teoria;

5. Na abordagem qualitativa, existe grande preocupação com o significado. A atenção aos pressupostos, que servem de fundamento à realidade social, é de grande importância. Dessa forma, a pesquisa seguiu passos, da teoria para analisar as competências do diretor financeiro, dentro de sua estrutura organizacional financeira, relacionando-as a otimização da gestão estratégica.

De acordo com os **objetivos**, Gil (2002) classifica pesquisa em: exploratória, descritiva e explicativa. A exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, ou a construir hipóteses. Seu principal objetivo é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, que permitam um planejamento flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população, ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Essa parte, explicação, fica com a pesquisa explicativa, que tem como principal objetivo a identificação de fatores que determinam, ou contribuem, para a ocorrência dos fenômenos.

Com base nessas definições, a pesquisa, em questão, classifica-se, quanto aos objetivos, como descritiva, pois tem por finalidade descrever as características da empresa Administradora de Consórcios Alfa, base para o estudo, descrevendo sua estrutura organizacional e de seu departamento financeiro, bem como, o planejamento estratégico utilizado para alcance dos seus objetivos e, por fim, as principais competências que o diretor

financeiro possui e/ou deveria possuir, para o sucesso na implementação desse PE. Para isso considerou-se, por meio de uma visão subjetiva, os aspectos do ambiente interno e do ambiente externo, possibilitando a análise das competências e estrutura do departamento financeiro, para a implementação da gestão estratégica da empresa. Isso, normalmente, faz-se por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, para estudar as características de um grupo.

Do ponto de vista **técnico**, Gil (1999) classifica uma pesquisa como: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e *ex-post facto*, além de pesquisa-ação e pesquisa participante.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um questionamento empírico, que investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não está evidente, e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Dessa forma, esta pesquisa é um estudo de caso, pois contempla a análise profunda de uma unidade social, a empresa Administradora de Consórcios Alfa, e deve seguir os seguintes passos:

- Formulação do problema;
- Definição da unidade-caso;
- Determinação do número de casos;
- Coleta de dados e
- Avaliação e análise dos dados.

### **3.2 Formulação do Problema**

Gil (1987) diz que a pesquisa científica inicia com a formulação de um problema, e tem por objetivo a busca de uma solução para o problema enfrentado. Entretanto, a formulação do problema deve conter clareza, concisão e objetividade, visando orientar o pesquisador na busca pela solução da questão posta à análise.

Marinho (1980) defende que o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade. Com isso, a

caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, e, quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

Dessa forma, o problema da presente pesquisa refere-se aos seguintes termos: As dificuldades da gestão estratégica, na área financeira, da empresa Administradora de Consórcios Alfa, estão em seus modelos e ferramentas ou na sua implementação? Com base nisso, de que maneira as competências do diretor do departamento financeiro influenciam na implementação da gestão estratégica na estrutura organizacional?

A seguir, apresenta-se a definição da unidade-caso, o número de casos e as questões de pesquisa que orientaram o trabalho.

### **3.3 Questão de Pesquisa**

Gil (2002) considera uma unidade-caso como sendo um indivíduo em um contexto definido, em seguida, esse conceito foi ampliado, a ponto de poder ser entendido como uma família, ou qualquer outro grupo social, como um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, uma comunidade, ou até mesmo um processo social.

Entretanto, delimitar essa unidade-caso não é tarefa fácil, pois está vinculada a uma construção intelectual, ou seja, um grupo de trabalho ou um conflito trabalhista são construções definidas, à medida que se tornam úteis para a pesquisa. Por isso, a empresa Administradora de Consórcios Alfa foi utilizada como unidade-caso, do estudo de um caso específico, base para a pesquisa em questão, possibilitando a verificação e análise de sua estrutura organizacional e estrutura da área financeira, da gestão estratégica e das competências do diretor financeiro, dentro dessa estrutura, para implementação e sucesso dessa gestão estratégica.

Portanto, foram levantadas algumas questões de pesquisa, para direcionar e delimitar o trabalho, possibilitando o correto delineamento e a adequada resposta ao problema. Essas questões servem para nortear e orientar o pesquisador, representando o que ele pretende esclarecer. Com isso, para a presente pesquisa, as questões que direcionam o estudo estão delimitadas em:

- Qual o modelo de gestão estratégica utilizado pela empresa estudada?

- Qual a estrutura mais adequada, do setor financeiro, para a implementação da gestão estratégica da organização?
- Quais competências necessárias ao Diretor Administrativo Financeiro, para a otimização da gestão estratégica organizacional?

Seguindo-se as questões de pesquisa, definiu-se as etapas do trabalho e os procedimentos de coleta de dados.

### **3.4 Limitação da Pesquisa**

Lüdke e André (1986) e Gil (1987) enfatizam a importância de determinar o foco da pesquisa e o estabelecimento dos contornos do trabalho, pois nunca será possível explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado.

A presente pesquisa teve como limitação a empresa não apresentar um executivo principal no seu topo, mas sim um conselho administrativo no qual os diretores entrevistados fazem parte. Isso gerou certo constrangimento no momento da entrevistas de cada participante, uma vez que o Diretor Administrativo Financeiro, o Diretor Comercial e o Gerente de vendas são acionistas da empresa, podendo ter influenciado nas suas respostas, ocasionando distorção das competências do Diretor Administrativo Financeiro da empresa estudada.

### **3.5 Coleta de Dados**

O processo de coleta de dados, no estudo de caso, é mais complexo que em outras modalidades de pesquisa, uma vez que necessita de mais de uma técnica para a obtenção de dados. Gil (2002) enfatiza que obter dados, mediante procedimentos diversos, é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, e esses resultados devem ser provenientes da convergência, ou divergência, das observações obtidas de diferentes procedimentos.

A partir dessas informações, a presente pesquisa iniciou com uma revisão bibliográfica (em livros, artigos científicos, dissertações, teses e *internet*), abordando assuntos relacionados

à gestão estratégica, modelos de estrutura organizacional, estrutura do departamento financeiro e as atuais competências que o gerente financeiro deve possuir, em uma organização, para formular uma teoria, preliminar, relacionada ao tópico em estudo. Sob este enfoque, Yin (2001) argumenta que a compreensão da teoria está diretamente vinculada à relevância dos contatos de campo, uma vez que, além de representar uma ajuda na definição do projeto de pesquisa, e na coleta de dados adequados, torna-se o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso.

A seguir, foram levantadas as informações sobre a empresa, unidade do estudo, por meio de entrevistas, formais e informais, observação participante e análise de documentos. Segundo Richardson (1999), entrevista é uma técnica que permite o desenvolvimento de estreita relação entre pessoas, refere-se ao ato de perceber realizado ente duas pessoas. Pode ser estruturada – construída com perguntas e respostas pré-formuladas, ou não estruturada – visa obter do entrevistado os aspectos que ele considera relevantes, de determinado problema, procura obter como e por que algo ocorre. A observação, quando adequadamente conduzida, pode revelar inesperados e surpreendentes resultados que, possivelmente, não seriam examinados em estudos que utilizam técnicas diretivas.

Gil (1987) salienta a grande importância da técnica de entrevista, considerada como a técnica por excelência na investigação social. Sua relevância reflete-se por sua flexibilidade e por constituir-se em uma forma de interação social.

Com base nessas informações, a coleta de informações da Empresa Administradora de Consórcios Alfa deu-se da seguinte maneira:

- Histórico da empresa (área de atuação, produto e clientes), estrutura organizacional e seu planejamento estratégico: por meio de entrevistas informais, com os diretores, conversas com os supervisores, observação e análise documental e
- Informações sobre o departamento financeiro, juntamente com as funções (desempenhadas e a serem desempenhadas) e competências (que possui e deveria possuir) do diretor financeiro, dessa estrutura: aplicação de entrevista semi-estruturada, com utilização de um roteiro com questões semi-abertas, ou seja, questões fechadas, mas com possibilidades de justificativa e colocações do entrevistado, e observação participante.

Essas entrevistas foram aplicadas nos três níveis hierárquicos da gerência financeira, ou seja, com o subordinado do Diretor Administrativo Financeiro, com o Diretor Administrativo Financeiro e com seu superior, visando coletar dados de todos os participantes, dessa área da empresa, relacionados à estrutura e às competências que o diretor financeiro possui e deveria possuir, para o desempenho de suas funções. Os roteiros das

entrevistas utilizados, nesta pesquisa, seguem em anexo, e, a seguir, a análise e interpretação dos dados, como última etapa deste capítulo.

### **3.6 Análise e Interpretação dos Dados**

Segundo Gil (2002), o mais importante, na análise e interpretação dos dados, no estudo de caso, é a prevenção da totalidade da unidade social, pois são utilizados diferentes procedimentos de coleta de dados. Na análise dos dados a finalidade é organizar e sumariar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação. A interpretação tem como objetivo a busca do sentido mais amplo nas respostas, que é feito mediante sua união a outros conhecimentos obtidos.

Nesse sentido, o desenvolvimento da pesquisa iniciou com estabelecimento do problema de pesquisa, em que, primeiramente, elaborou-se a revisão bibliográfica. A seguir, desenvolveu-se o roteiro das entrevistas e, na seqüência, procedeu-se à coleta das informações.

A coleta das informações do presente trabalho deu-se por meio de aplicação de entrevista semi-estruturada a quatro (04) pessoas da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, entre elas o diretor financeiro administrativo, a Supervisora Contábil/Financeira – nível inferior ao Diretor Administrativo Financeiro, o Diretor Comercial e o Gerente de Vendas – superior ao Diretor Administrativo Financeiro. Essas informações referem-se à estrutura organizacional e ao departamento financeiro, da empresa, às funções desempenhadas nessa estrutura financeira e às competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o diretor financeiro possui e/ou deveria possuir, para a implementação da gestão estratégica.

Dessa forma, a análise de dados foi feita a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo e da comparação, destes, com os conceitos verificados na revisão bibliográfica, caracterizando, assim, uma pesquisa qualitativa.

Diante do exposto, finaliza-se a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, reforçando-se a relevância, dessa etapa, para o sucesso do estudo, e inicia-se a discussão e análise das informações da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.



## 4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Este capítulo apresenta o histórico da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, a descrição do seu planejamento estratégico, da estrutura financeira e organizacional, juntamente com a análise das competências gerenciais do diretor financeiro para a otimização da gestão estratégica da empresa. A Figura 19 demonstra as etapas seguidas, para que o objetivo do trabalho fosse alcançado.

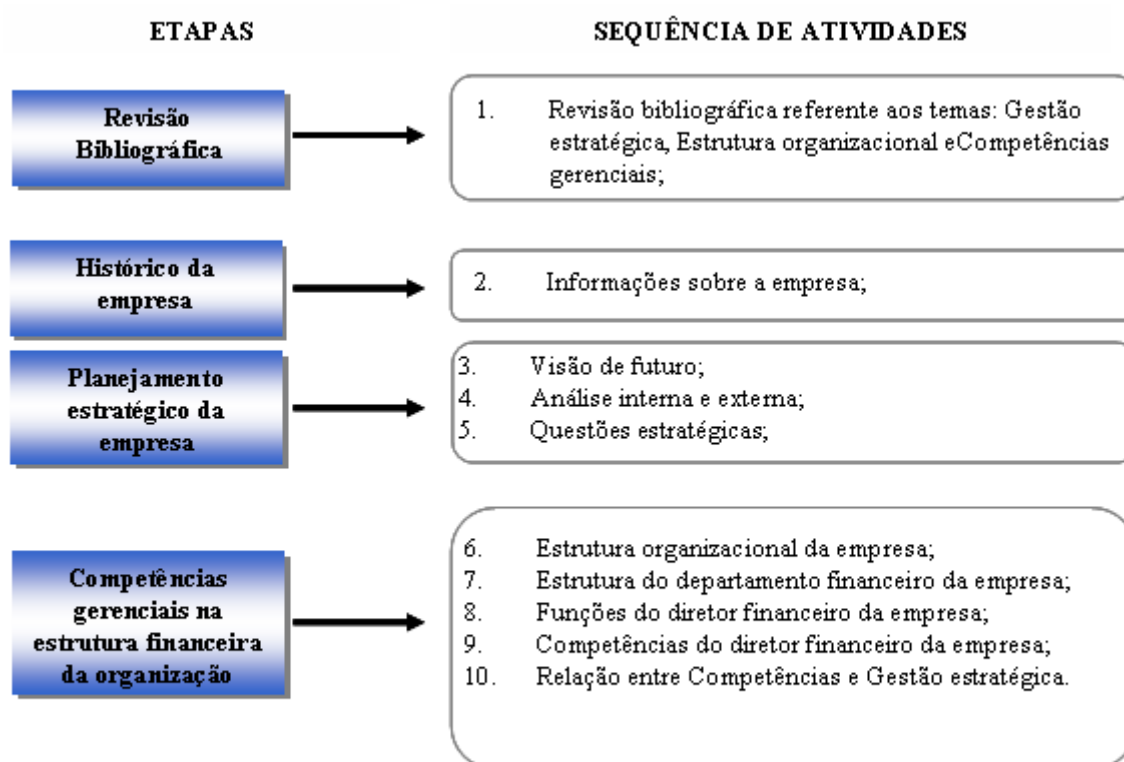


Figura 19 – Sequência do Trabalho

## **4.1 Revisão Bibliográfica**

Esta etapa do trabalho já foi apresentada no Capítulo 3.

## **4.2 Histórico da Empresa Estudada**

A Empresa Administradora de Consórcios Alfa atua há quinze (15) anos no mercado de Santa Maria, no ramo de prestação de serviços, na venda de consórcio de bens móveis, sempre com características inovadoras e flexíveis.

Iniciou sua trajetória em 1993, vinculada a uma grande concessionária de automóveis, da cidade, que percebeu a necessidade de criar uma administradora de consórcios própria para a venda de cartas de créditos, aos seus clientes, facilitando a aquisição de veículos da própria concessionária, uma vez que vendia consórcios para outras administradoras. Com isso, seus principais objetivos eram atender às necessidades dos clientes, no momento de adquirir seu veículo, e, ao mesmo tempo, apoiar o departamento de vendas da concessionária.

Inicialmente, lançou dois grupos básicos de consórcio, no mercado, onde seus carros-chefe eram o Chevette, Monza e Kadet. Nessa época, o cliente só podia adquirir o bem vinculado à carta de crédito, conforme regras do Banco Central do Brasil (BC). Isso gerou muito crescimento financeiro às concessionárias, neste caso a concessionária.

A Administradora de Consórcios Alfa entrou no mercado concorrendo com três (03) outras administradoras, experientes e líderes de mercado, e, para conquistar seu espaço, foi necessário muita dedicação e inovação no lançamento de novos grupos de consórcios, que ficou demonstrado através de planos diferenciados - plano Mãe, plano Natal, com prazos diversificados e preços mais baratos do que as concorrentes. Com isso, começou a se destacar entre suas concorrentes e se transformou em uma administradora de consórcio competitiva.

Em seguida, o BC liberou a opção de compra de outro bem, ou seja, veículos de outras concessionárias, e semi-novos, com até três anos de uso, mas sempre vinculados a um veículo zero quilômetro. Como houve pouca divulgação dessa liberação, as concessionárias continuavam beneficiando-se com essas vendas, e 80%, dos carros adquiridos pelos clientes, saía das próprias concessionárias originárias do seu consórcio. A partir desse momento, os

clientes tiveram melhores possibilidades de preço, no consórcio de um bem, o que ocasionou uma concorrência mais acirrada e a necessidade de lançamento de grupos de consórcios diferenciados e mais baratos, no mercado. Essas iniciativas partiam, normalmente, da Administradora de Consórcios Alfa, uma vez que sabia utilizar as disponibilidades do BC, para inovar nos seus grupos de consórcios.

No entanto, a competição entre as administradoras de consórcios ficou ainda mais acirrada devido à maior divulgação sobre a liberdade de escolha do consorciado por qualquer outro bem, não vinculado à marca de veículo. E, com isso, houve outra liberação do BC: cartas de crédito de carros e motos usados, vinculados a um percentual do carro zero km, dando maior condição de compra aos consorciados.

Dessa forma, as administradoras de consórcios precisaram adaptar-se a essa nova realidade, buscando formas de diferenciação. Isso ocorreu com a Administradora de Consórcios Alfa, que lançou grupos de consórcio de implementos agrícolas, em parceria com revendas nacionais, para buscar mercado e diferenciar-se das concorrentes. Nesse momento, obteve sua maior fase de crescimento, na época.

Entretanto, com todas estas mudanças nas regras do BC, entre elas a possibilidade de aquisição de veículos semi-novos, como citado anteriormente, e em concessionárias diversas, iniciou o desinteresse, da concessionária de automóveis, pela administradora de consórcios, uma vez que não mais estava servindo de apoio às suas vendas. Com isso, os recursos ficaram escassos e as vendas de consórcios começaram a cair.

A desvinculação da Administradora de Consórcios Alfa, da grande concessionária de automóveis, foi a solução para o consórcio voltar a crescer e continuar inovando seus planos. Nesse momento, as pessoas que administravam a Administradora de Consórcios Alfa compraram a parte da concessionária de automóveis, construindo uma nova sede para a nova Empresa Administradora de Consórcios Alfa, maior e melhor, com ampla estrutura, suportando a administração central, o *show room*, o salão de eventos, e todos os serviços de apoio, para atender as necessidades dos clientes, fazendo-os crescer juntamente com a administradora.

Sua dinâmica permanente fez, e continua fazendo a Empresa Administradora de Consórcios Alfa inovar, sempre crescer e nunca parar. Nesse caminho de crescimento, a empresa é pioneira em criar novas modalidades de contemplação e facilidades de aquisição. Já entregou milhares de veículos, em todos os seus anos de existência e, hoje, é uma empresa que vende consórcios multimarcas, dando total liberdade, ao consorciado, de escolher o veículo que desejar.

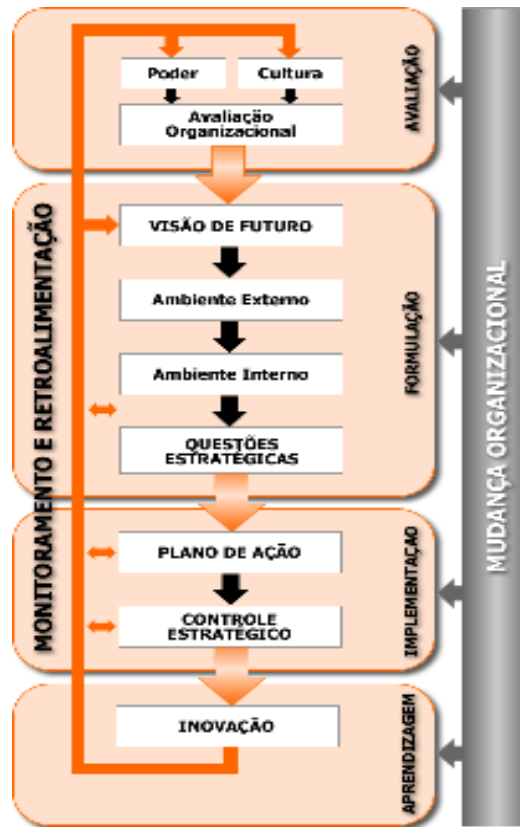
A Empresa Administradora de Consórcios Alfa destaca-se na venda de consórcios para aquisição de veículos, no mercado de Santa Maria, e na venda de Implementos Agrícolas, Auto Propelidos e Tratores, em parcerias com indústrias como IMASA, MONTANA E LANDINI, em âmbito nacional. Essas vendas de consórcios acontecem por meio de corretores e consultores de consórcios, com atuação dentro e fora da empresa.

Nome que conquistou credibilidade, no cenário de consórcio, e é atualmente uma das maiores e mais respeitadas administradoras de consórcios de país. Maior e melhor, esta é a Empresa Administradora de Consórcios Alfa.

### **4.3 Planejamento Estratégico da Empresa Estudada**

A empresa Administradora de Consórcios Alfa iniciou suas atividades, na nova sede, com dinamismo e determinação. Para isso, contou com um novo planejamento estratégico empresarial, baseado nas premissas teóricas de Estrada (2007), conforme mostra a Figura 20, iniciando com a definição da visão de futuro da organização seguindo-se com a realização da análise externa da empresa, onde se verifica as ameaças e oportunidades e da análise interna, determinando-se pontos fortes e oportunidades de melhoria da organização. Após essas análises, define-se as questões estratégicas que guiarão as ações empresariais.

Com base nesse modelo, apresenta-se a visão de futuro da empresa em estudo, sua análise externa e interna, as questões estratégicas e um modelo de plano de ação, para colocar em prática essas questões.



**Figura 20 – Modelo de Planejamento Estratégico da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.**

Fonte: Planejamento Estratégico da Empresa Administradora de Consórcios Alfa

#### 4.3.1 Visão de Futuro

A empresa Administradora de Consórcios Alfa definiu, no seu planejamento estratégico, sua visão de futuro: “Venderemos consórcios de bens móveis aumentando o poder de compra dos nossos clientes, para que eles realizem o sonho de adquirir seus bens móveis, valorizando a transparência, agilidade na liberação de créditos e inovação no lançamento de grupos novos.”

#### 4.3.2 Análise Externa

A Empresa Administradora de Consórcios Alfa considerou o levantamento das oportunidades e ameaças do ambiente da empresa, ou seja, os acontecimentos do ambiente relacionados a consórcios, que podem influenciar no seu desempenho, mas que independe da vontade da empresa. Essas oportunidades e ameaças estão relacionadas no Quadro 4.

Oportunidades	Ameaças
Safra.	Dificuldade de vender consórcio e conseguir profissionais de venda.
Características de Santa Maria.	Perder a credibilidade de uma grande concessionária.
	Ações arriscadas da concorrência.
Estruturação da rede de concessionárias de trator.	Consórcios de bancos.
	Financiamentos de bancos.
Reestruturação da Imasa.	ANADEC.

**Quadro 4 – Oportunidades e Ameaças, do Ambiente da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.**

#### 4.3.3 Análise Interna

A Empresa Administradora de Consórcios Alfa levou em conta os seus fatores críticos de sucesso, ou seja, foram levantados os pontos fortes e os pontos fracos (oportunidades de melhoria), da empresa, com o objetivo de fortalecer os pontos fortes e neutralizar, ou melhorar, os pontos fracos. Essa análise pode ser verificada no Quadro 5.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades de melhoria</b>
Nova sede e estrutura.	Falta de foco em alguns nichos (moto).
Perfil e qualidade de gestão.	
Agilidade na liberação de créditos.	Falta de qualificação de alguns vendedores.
Alguns profissionais de vendas qualificados.	
Filosofia de trabalho.	Demora na reposição de vendedores fracos.
Independência de concessionárias e marcas.	
Fábricas parceiras na área agrícola.	Número de vendedores reduzidos, para supermetas.
Agressividade no mercado.	
Criatividade.	Definição da dedicação dos diretores à empresa.
Conceito da sua Marca.	
Profissionais qualificados para o processo de transição.	Estrutura jurídica deficiente.
Sistema de informática bem estruturado.	
Informações gerenciais.	Estrutura de cobrança deficiente.

**Quadro 5 – Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.**

#### 4.3.4 Questões Estratégicas

A partir da análise externa e interna, a empresa pode traçar as questões estratégicas mais relevantes, para alcançar sua visão de futuro. Essas questões estratégicas direcionam as ações, considerando as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e oportunidades de melhoria para a empresa. Em seguida, as questões são colocadas em um plano de ação com identificação de ações, responsáveis por ação, prazos para execução e recursos disponíveis, com o objetivo de efetivar cada questão estratégica.

Seguem, abaixo, as questões estratégicas levantadas pela Empresa Administradora de Consórcios Alfa, para a elaboração do seu plano de ação:

- Questão Estratégica 1: Elaborar o Plano de Vendas e Receitas;
- Questão Estratégica 2: Estruturar a Equipe de Vendas;
- Questão Estratégica 3: Treinar Equipe de Vendas;

- Questão Estratégica 4: Definir Ações de *Marketing* (de lançamento de grupo e de manutenção);
- Questão Estratégica 5: Definir Plano Orçamentário e Fluxo de Caixa;
- Questão Estratégica 6: Elaborar Relatório de inadimplência;
- Questão Estratégica 7: Treinar Pessoal Administrativo e
- Questão Estratégica 8: Definir Estrutura de Cargos e Salários.

A implementação do PE, na empresa, trouxe mais alguns questionamentos, relacionados ao ambiente organizacional: a disposição da estrutura organizacional e do departamento financeiro estão adequadas para a implementação do PE da empresa?; As competências do diretor financeiro estão alinhadas as funções que ele deve exercer dentro da estrutura financeira da empresa?; Qual a relação entre a implementação do PE e as competências do diretor financeiro?

Após o levantamento das questões estratégicas, da empresa, foi implementado um plano de ação, para colocar em prática essas questões. Cada questão estratégica possui prazo para realização, e um responsável pela sua execução. No entanto, a empresa preferiu não publicar seu plano de ação no trabalho. Com isso, o Quadro 6, apresenta o modelo de plano de ação.

Questão Estratégica ____ : _____					
Ação	Responsável	Prazo	Impacto	Recursos	Status
1.					
2.					
3.					
4.					

**Quadro 6 – Modelo de Plano de Ação.**

O levantamento dessas questões estratégicas e a execução do plano de ação trazem a necessidade de analisar se as competências do diretor financeiro estão alinhadas às funções desempenhadas na estrutura financeira da empresa, e se a organização, dessa estrutura, está adequada para o desempenho dessas funções. Com base nisso, faz-se necessário a definição da estrutura da empresa, juntamente com a estrutura do seu departamento financeiro.

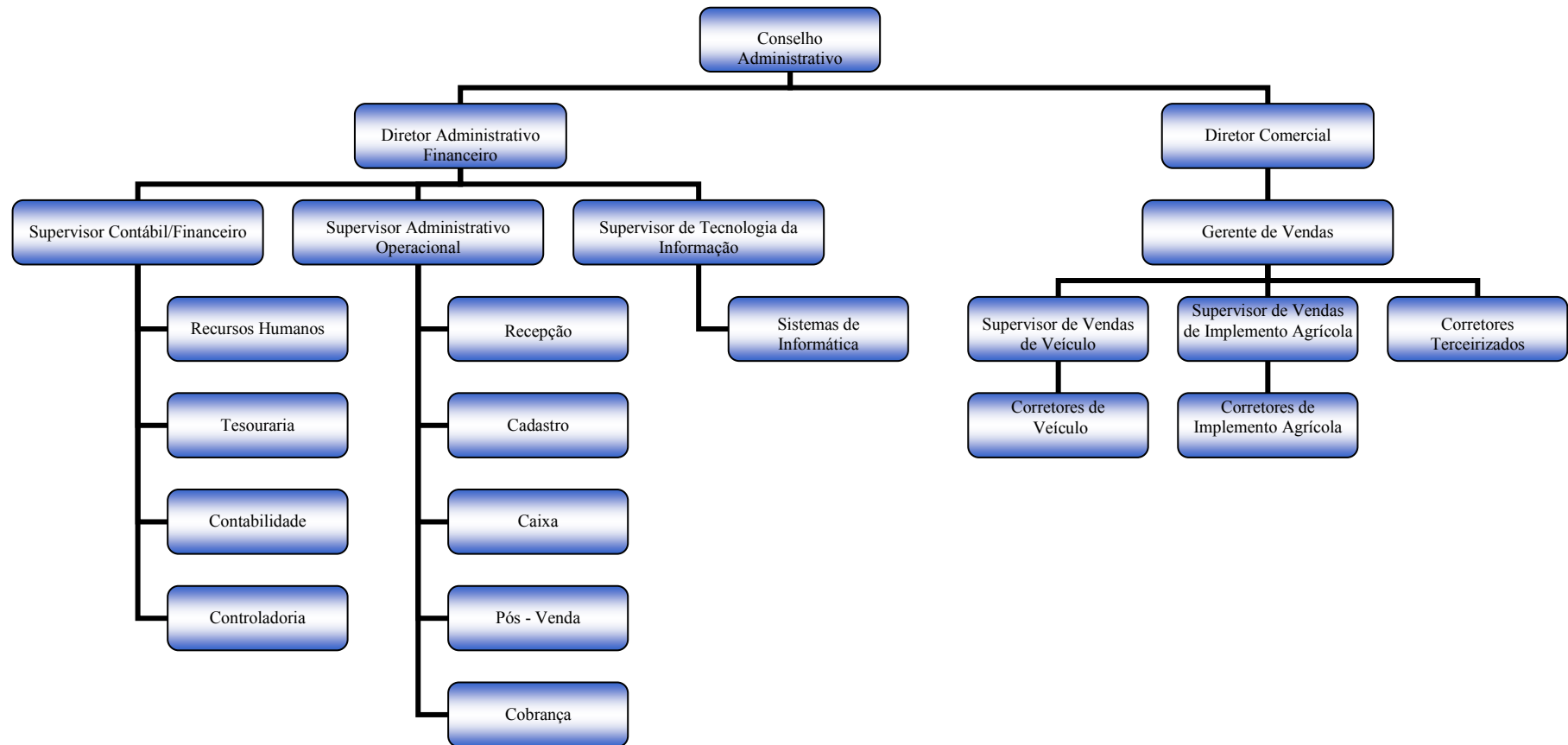


#### 4.4 Estrutura Organizacional da Empresa Estudada

A Empresa Administradora de Consórcios Alfa caracterizada-se pelo dinamismo e flexibilidade entre os seus setores. No entanto, pode-se observar, na Figura 21, que seu organograma está delineado, segundo definições de Wagner III e Hollenbeck (2003), como uma estrutura burocrática, funcional, dividida em departamentos bem definidos, cada um com o responsável por determinada função.

A empresa apresenta, no topo da estrutura organizacional, um conselho administrativo, responsável pela empresa. Esse conselho analisa as melhores decisões a serem tomadas, em relação a fornecedores e clientes, como também a eventos, assembleias e criação de novos grupos. Sendo composto pelos principais acionistas da empresa.

Em seguida, diretamente ligados ao conselho administrativo, encontram-se os diretores administrativo/financeiro e comercial, que também são acionistas da empresa e participam do conselho. O primeiro responsabiliza-se pelas atividades administrativas/operacionais e financeiras. Subordinados, a ele, estão o supervisor de Contábil/Financeiro (desempenhando funções contábeis e financeiras), Administrativo/Operacional (responsável pelas funções de atendimento, cadastro, caixa, cobrança, pós-venda, recepção e auxílio na criação de novos grupos) e Tecnologia da Informação (responsável pelos programas, sistema operacional e informática em geral). O segundo responsabiliza-se pela produção, ou seja, a venda de consórcios e, ainda, auxilia na área de *marketing*, uma vez que a empresa não possui um diretor específico para tal função. Subordinado, a ele, está o gerente de vendas, responsável direto pela produção, treinamento dos vendedores e controle de metas relacionadas à vendas. Ligados ao gerente de vendas encontram-se o supervisor de vendas de veículos, o supervisor de vendas de implementos agrícolas e os terceirizados (corretores autônomos).



**Figura 21 – Organograma da Estrutura Organizacional, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.**

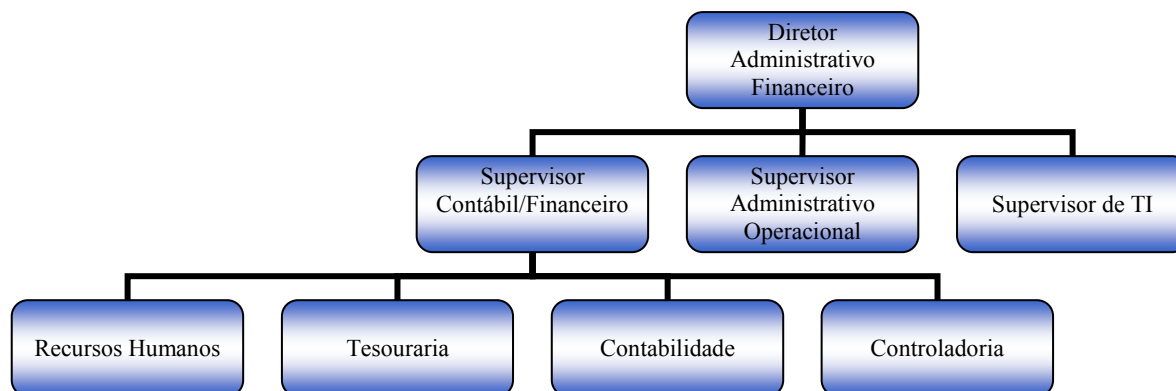
A forma de estrutura, da empresa, foi organizada com base na Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC) – entidade sem fins lucrativos, que representa mais de 300 empresas deste setor, no âmbito nacional, e desempenha importante papel no aperfeiçoamento das normas e mecanismos do Sistema de Consórcios. Essa estrutura já passou por algumas reformulações, podendo sofrer mais algumas alterações, para adaptar-se ao fluxo de trabalho e ao crescimento da empresa. Entretanto, a divisão dos seus principais departamentos está vinculada à forma de estrutura proposta pela ABAC.

A seguir serão analisadas as informações referente às questões utilizadas para entrevistar o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, seu Superior e seu Subordinado. Como a empresa não apresenta um presidente executivo, e sim um conselho administrativo, foram entrevistados o Diretor comercial e o Gerente de Vendas, participantes do conselho administrativo, como Superior ao Diretor Administrativo Financeiro. Em relação ao seu Subordinado, foi entrevistado somente o Supervisor Financeira/Contábil, pois não existe subordinado a ele, na área financeira da empresa, conforme o organograma.

#### 4.4.1 Estrutura do Departamento Financeiro da Empresa

A Empresa Administradora de Consórcios Alfa possui um Diretor Administrativo e, ao mesmo tempo, Financeiro, responsável pelas funções contábeis e financeiras. Subordinado, a ele, está um supervisor financeiro/contábil, que desempenha as funções relacionadas a recursos humanos, tesouraria, contabilidade e controladoria.

Segundo informações do Diretor Administrativo Financeiro, segue, abaixo, o organograma da estrutura do departamento financeiro, conforme Figura 22.



**Figura 22 – Organograma da Estrutura do Departamento Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.**

Segue abaixo as funções da estrutura financeira, da empresa, conforme informações do Diretor Administrativo Financeiro, relacionadas à seguinte questão: Quais funções de cada um dos setores da estrutura financeira da empresa?

- Recursos Humanos são desempenhadas as atividades de recrutamento e seleção de profissionais, para posterior aprovação, elaboração da documentação necessária para a admissão de pessoal, conforme legislação trabalhista, coordenação de atividades inerentes a controle de férias, recolhimento de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), vale transportes, contratações e demissões, etc., elaboração da folha de pagamento e das guias de recolhimento de impostos inerentes, controle dos adiantamentos a funcionários, atendimento aos funcionários, dando informações e tirando dúvidas sobre as normas trabalhistas.

- Tesouraria: são desempenhadas atividades inerentes à coordenação e administração de todos os procedimentos da área financeira, como o relacionamento com as instituições financeiras, controle do recebimento de numerários e saldos bancários, verificando a necessidade de aplicações ou resgates de fundos, pagamentos diversos da empresa, administração, com o auxílio de advogados externos, dos problemas com a inadimplência dos consorciados e o recebimento das autorizações de faturamento de créditos dos consorciados, para posterior pagamento aos fornecedores.

- Contabilidade: são desempenhadas as atividades inerentes ao registro e controle das operações efetuadas, nos grupos de consórcios e na administradora, a elaboração e emissão das guias, para pagamento de tributos, elaboração e emissão dos demonstrativos contábeis (balancetes mensais para o BC, balanço patrimonial, razão, etc.), conferência mensal dos lançamentos contábeis e financeiros, juntamente com a conciliação das contas

bancárias, elaboração e emissão de declarações como DIPJ, DIRF, DCTF, DACON, etc., apuração do resultado operacional da empresa e o controle das aplicações financeiras dos grupos de consórcios e da administradora, procedendo, assim, a movimentação necessária para a evolução dos negócios.

- Controladoria: são desempenhadas as atividades inerentes a análise econômica e financeira, mensal, da empresa, com demonstração para diretoria, definição de normas e rotinas operacionais, coordenação dessas normas e regulamentações do BC, presidência e coordenação de assembleias de novos grupos de consórcios, emissão, controle e divulgação mensal do plano orçamentário e fluxo de caixa, assessoria à auditoria externa e aos consultores, prestando informações necessárias para o trabalho, controle da legislação tributária e fiscal, sugerindo e indicando alternativas.

O Diretor Administrativo Financeiro é dotado de competências específicas, tanto na área administrativa, quanto na financeira, essenciais para o desempenho de suas funções e, conseqüentemente, para o alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico organizacional. A seguir, serão descritas e analisadas as funções do Diretor Administrativo Financeiro, na estrutura financeira da empresa, conforme respostas do Diretor Comercial e Gerente de Vendas (membros do Conselho Administrativo da empresa) e do próprio Diretor Administrativo Financeiro. Na seqüência, o mesmo acontecerá com as competências do Diretor Administrativo Financeiro, de acordo com as entrevistas ao Diretor Comercial, Gerente de Vendas, ao próprio Diretor Administrativo Financeiro e ao Supervisor Contábil/Financeiro (seu subordinado).

Entretanto, antes de iniciar a análise dos dados faz-se necessário conhecer um pouco do histórico dos entrevistados:

Diretor Administrativo Financeiro:

- Responsável por toda a parte Administrativa, Operacional e Financeira da empresa;
- Trabalha, na empresa, há 15 anos;
- Possui como formação o Técnico em Contabilidade, superior em Ciências Contábeis, especialização em Gerência Administrativa;
- Participa da Entidade de Classe CRC e
- Possui oito (08) subordinados, do setor administrativo e setor financeiro da empresa.

Diretor Comercial:

- Responsável pela área Comercial da empresa. Coordena criação de novos grupos de consórcios, negociação com fornecedores e área de *marketing*;
- Trabalha, na empresa, há 15 anos;
- Possui como formação o Técnico em Eletrônica, superior em Administração de Empresas, especialização em Comércio Exterior e
- Participa das Entidades de Classe CRA (Conselho Regional de Administração) e ABAC. Possui vinte e seis (26) subordinados, no seu setor.

Gerente de Vendas:

- Responsável pela produção, ou seja, venda de consórcios;
- Trabalha, na empresa, há oito (08) anos, iniciou como vendedor;
- Possui formação superior em Administração de Empresas, especialização em *Marketing*; Participa da Entidade de Classe CRA e
- Possui vinte e cinco (25) subordinados.

Supervisora Contábil/Financeira:

- Desempenha as funções de RH, Tesouraria e Contabilidade;
- Trabalha, na empresa, há 12 anos;
- Possui como formação o Técnico em Contabilidade;
- Participa da Entidade de Classe CRC e
- Não possui subordinados.

## 4.4.2 Funções do Diretor Administrativo Financeiro da Empresa

No organograma da estrutura financeira, da empresa, pode-se observar que essa área é responsável por diversas, e importantes, funções. Com isso, segue, abaixo, as funções que o Diretor Administrativo desempenha, atualmente, as funções que ele deveria desempenhar e, ainda, as funções que ele não desempenha, mas deveria desempenhar.

#### 4.4.2.1 Funções que o Diretor Administrativo desempenha, atualmente

O Quadro 7 relaciona as principais funções que o Diretor Administrativo Financeiro desempenha, em ordem de importância decrescente, segundo informações do próprio Diretor Administrativo Financeiro, do Diretor Comercial e do Gerente de Vendas. No Quadro, pode-se verificar que o Diretor Administrativo Financeiro desempenha as principais funções relacionadas a sua área de atuação, no entanto cada entrevistado possui uma opinião diferente sobre o grau decrescente de importância.

<b>Funções do Diretor Administrativo Financeiro</b>		
<b>Superior</b>		<b>Diretor Adm. Financeiro</b>
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	
Coordenação da Contabilidade.	Controle de Fluxo de caixa.	Planejamento Financeiro e Empresarial.
	Planejamento Financeiro e Empresarial.	Controle Orçamentário.
Controle do Fluxo de caixa.	Avaliação e Consultoria.	Controle de Fluxo de caixa.
Controle Orçamentário.	Planejamento Tributário.	Planejamento Tributário.
Planejamento Tributário.	Administração de Fundos.	Coordenação da Contabilidade.
Administração de Fundos.	Controle Orçamentário.	Administração de fundos.
Fechamento Contábil.	Fechamento Contábil.	Emissão e Confecção de Demonstrativos contábeis.
Relacionamento com BC.	Emissão e Confecção de Demonstrativos Contábeis.	
Relacionamento com Auditoria Externa	Pagamento e Lançamento de contas.	Avaliação e Consultoria.
	Coordenação da Contabilidade.	Fechamento Contábil.
	Política de Preços.	Pagamento e Lançamento de contas.

**Quadro 7 – Funções Desempenhadas, pelo Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, de acordo com Grau de Importância Decrescente.**

Com base nas funções que pelo menos dois entrevistados citam, o Quadro 8 relaciona as principais funções que o Diretor Administrativo Financeiro desempenha atualmente.

<b>Funções do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Desempenhadas</b>	
Administração de Fundos.	Planejamento Financeiro e Empresarial.
Controle de Fluxo de caixa.	Lançamento e Pagamento de contas.
Controle Orçamentário.	Emissão e Confecção de Demonstrativos Contábeis.
Planejamento Tributário.	Coordenação da Contabilidade.
Fechamento Contábil.	Avaliação e Consultoria.

**Quadro 8– Principais Funções Desempenhadas, pelo Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.**

#### 4.4.2.2 Funções que o Diretor Administrativo deveria desempenhar

Como foi visto anteriormente, o Diretor Administrativo Financeiro desempenha funções importantes na sua área de atuação, e os entrevistados acreditam que aquele deve continuar desempenhando essas funções, mas deveria desempenhar mais três funções, conforme mostra o Quadro 9.

<b>Funções do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Deveria desempenhar</b>	
Administração de Fundos.	Emissão e Confecção de Demonstrativos contábeis.
Controle de Fluxo de caixa.	
Controle Orçamentário.	Coordenação da Contabilidade.
Planejamento Tributário.	Avaliação e Consultoria.
Fechamento Contábil.	Planejamento Estratégico Financeiro.
Planejamento Financeiro e Empresarial.	Auditoria Interna, apresentando aos sócios.
Lançamento e Pagamento de contas.	Análise de Mercado.

**Quadro 9– Principais Funções, que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria desempenhar.**

As últimas três funções, que o Diretor Administrativo Financeiro deveria desempenhar, não foram citadas pelo menos por dois entrevistados, mas foram levadas em consideração na análise dos dados, para que fosse possível chegar às conclusões de quais funções ele não desempenha, mas deveria desempenhar.



#### 4.4.2.3 Funções que o Diretor Administrativo Financeiro não desempenha, mas deveria desempenhar

Analisando-se os Quadros 8 e 9, foi possível verificar que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, desempenha funções essenciais na área financeira da organização. Entretanto, alguns entrevistados acreditam que aquele deveria desempenhar mais algumas funções, que não desempenha. Essas funções são citadas apenas por um ou por outro entrevistado, não existindo um consenso nas opiniões, mas, mesmo assim, foram utilizadas, para que se pudesse identificar quais funções o Diretor Administrativo Financeiro não desempenha, mas deveria desempenhar. Estas funções estão relacionadas no Quadro 10.

<b>Funções do Diretor Administrativo Financeiro</b>
<b>Não desempenha, mas deveria desempenhar</b>
Planejamento Estratégico Financeiro.
Auditoria Interna, apresentando aos sócios.
Análise de Mercado.

**Quadro 10 – Principais Funções que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, não desempenha, mas deveria desempenhar.**

A seguir serão apresentadas as principais competências do Diretor Administrativo Financeiro, para o eficiente desempenho de suas funções.

## 4.5 Competências do Diretor Administrativo da Empresa Estudada

O Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui competências essenciais para o desempenho de suas funções. Sendo o foco da pesquisa as competências do Diretor relacionadas à área financeira da empresa. Abaixo, a descrição e análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes que ele possui, deveria possuir e não possui, mas deveria possuir, nessa área de atuação. Para isso, considerou-se o seu ponto de vista, o

ponto de vista do Diretor Comercial, do Gerente de Vendas e o do seu Subordinado (Supervisora Financeira/Contábil).

#### 4.5.1 Conhecimentos do Diretor Administrativo Financeiro

O Diretor Administrativo Financeiro é dotado de conhecimentos importantes para o desempenho de suas funções, na área financeira da empresa. A seguir, serão analisados os conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro possui, deveria possuir e ainda os conhecimentos que ele não possui, mas deveria possuir para a eficiência no desempenho de suas funções.

##### 4.5.1.1 Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro possui, atualmente

Os conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro possui, em ordem de importância, estão relacionados no Quadro 11, segundo respostas dos entrevistados, à seguinte questão: Quais os conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro possui, atualmente, para o desempenho de suas funções, em ordem decrescente de importância?

<b>Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro possui</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Graduação em Ciências Contábeis.	Graduação em Ciências Contábeis.	Pós-graduação em Controladoria/Finanças.	Graduação em Ciências Contábeis
Pós-graduação em Controladoria/Finanças.	Pós-graduação em Controladoria/Finanças.	Graduação em Ciências Contábeis.	
		Mestrado em Gestão Financeira.	
Técnico em Contabilidade.	Mestrado em Gestão Financeira.	Língua Inglesa.	
	Língua Inglesa.	Técnico em Contabilidade.	

**Quadro 11 – Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui, de acordo com Grau de Importância Decrescente.**

Analisando-se o Quadro acima, foi possível verificar que o Diretor Administrativo Financeiro possui alguns conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cada entrevistado possui uma opinião diferente sobre o grau de importância dos mesmos. Com base nos conhecimentos que, pelo menos dois, entrevistados citam, o Quadro 12 relaciona os principais, que o Diretor Administrativo Financeiro possui, atualmente.

<b>Conhecimentos do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Possui</b>	
Graduação em Ciências Contábeis.	
Pós-graduação em Controladoria e Finanças.	
Mestrado em Gestão Financeira.	
Língua Inglesa.	

**Quadro 12 – Principais Conhecimentos, que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui atualmente.**

#### 4.5.1.2 Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir

O Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir, em ordem de importância decrescente, os conhecimentos relacionados no Quadro 13, segundo respostas dos entrevistados, à seguinte questão: Quais conhecimentos o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir, em ordem decrescente de importância, para o desempenho de suas funções?

<b>Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Graduação em Ciências Contábeis.	Graduação em Ciências Contábeis.	Mestrado em Gestão Financeira.	Conhecimento em Ciências Econômicas.
Conhecimento em Matemática Financeira.	Conhecimento em Ciências Econômicas.	Pós-graduação em Controladoria/Finanças.	Graduação em Ciências Contábeis.

**Quadro 13 – Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de consórcios, deveria possuir, de acordo com Grau de Importância Decrescente.**

<b>Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Conhecimento em Ciências Econômicas.	Mestrado em Gestão Financeira.	Graduação Ciências Contábeis.	Conhecimento em Matemática Financeira.
Mestrado em Gestão Financeira.	Pós-graduação em Controladoria/Finanças.	Língua Inglesa.	Técnico em Contabilidade.
Pós-graduação em Controladoria/Finanças.	Língua Inglesa.	Conhecimento em Matemática Financeira.	Língua Inglesa.
Conhecimento em Sistema de Informação.	Conhecimento em Administração de Empresas.	Conhecimento em Sistemas de Informação.	Conhecimento em Administração de Empresas.
Língua Inglesa.	Conhecimento em Legislação Tributária e Civil.	Língua Espanhola.	Conhecimento em Legislação Tributária e Civil.

**Quadro 13 – Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de consórcios, deveria possuir, de acordo com Grau de Importância Decrescente (continuação).**

A partir das informações acima, sobre quais conhecimentos o Diretor Administrativo Financeiro da empresa deveria possuir, verificou-se variar de prioridade, de um entrevistado para outro. Com isso, o Quadro 14 relaciona os principais conhecimentos, que o Diretor Administrativo Financeiro, da empresa, deveria possuir, para o desempenho de suas funções, citados por, pelo menos, dois dos entrevistados:

<b>Conhecimentos do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Deveria possuir</b>	
Graduação em Ciências Contábeis.	Conhecimento em Matemática Financeira
Língua Inglesa.	Conhecimento em Sistemas de Informação.
Pós-graduação em Controladoria e Finanças.	Conhecimento em Administração de Empresas.
Mestrado em Gestão Financeira.	Conhecimento em Legislação Tributária e Civil.
Conhecimento em Ciências Econômicas.	

**Quadro 14 – Principais Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria possuir.**

#### 4.5.1.3 Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro da empresa não possui, mas deveria possuir

Analisando as informações, relacionadas nos Quadros 12 e 14, pode-se verificar que o Diretor Administrativo Financeiro possui alguns importantes conhecimentos, para o desempenho de suas funções. Entretanto, os entrevistados acreditam que o diretor deveria possuir mais alguns conhecimentos, relacionados a sua área de atuação, que ainda não possui. Com base nisso, o Quadro 15 relaciona conhecimentos essenciais, que o Diretor Administrativo da empresa não possui, mas deveria possuir, para a eficiência das funções desempenhadas.

<b>Conhecimentos do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Não possui e deveria possuir</b>	
Conhecimento em Ciências Econômicas.	Conhecimento em Administração de Empresas.
Conhecimento em Matemática Financeira.	Conhecimento em Legislação Tributária e Civil
Conhecimento em Sistemas de Informação.	

**Quadro 15 – Principais Conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, não possui, mas deveria possuir.**

#### 4.5.2 Habilidades do Diretor Administrativo Financeiro

Além de possuir conhecimentos relacionados a sua área de atuação, o Diretor Administrativo Financeiro precisa ter habilidade na execução das suas tarefas diárias. Nesse sentido, segue, abaixo, análise das habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro possui, atualmente, deveria possuir e ainda não possui, mas deveria possuir.

#### 4.5.2.1 Habilidades que o Diretor Administrativo possui atualmente

O Diretor Administrativo Financeiro da, empresa, possui importantes habilidades, para o eficiente desempenho de suas funções. Com isso, o Quadro 16 relaciona as dez (10) principais do Diretor Administrativo Financeiro, respondendo a seguinte questão: Quais as habilidades o Diretor Administrativo Financeiro, atualmente, possui, em ordem decrescente de importância, para o desempenho de suas funções?

<b>Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro possui</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Raciocínio Lógico/Matemático.	Visão de Negócio.	Visão de Negócio.	Raciocínio Lógico/Matemático.
Organização.		Organização.	Liderança.
Análise Tributária.		Raciocínio Lógico/Matemático.	Organização.
Relacionamento com Jurídico.	Organização.	Estratégias de Crescimento.	Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos.
Liderança.		Gestão de Qualidade Total.	Formação e Gerenciamento de Equipe.
Análise e Controle Financeiro.	Gerenciamento do Tempo.	Análise e Controle Financeiro.	Incentivo e Pró-atividade.
Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos.		Formação e Gerenciamento de Equipe.	
Gerenciamento do Tempo.	Raciocínio Lógico/Matemático.	Gerenciamento do Tempo.	Análise e Controle Financeiro.
Capacidade de trabalhar sob pressão.		Liderança.	
Gestão de Qualidade Total.		Incentivo e Pró-atividade.	

**Quadro 16 – Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa possui, de acordo com Grau de Importância Decrescente.**

Analisando-se o quadro acima, foi possível verificar que o Diretor Administrativo Financeiro possui importantes habilidades, para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cada entrevistado possui diferente opinião sobre o grau de importância das mesmas.

Com base nas habilidades, que pelo menos dois entrevistados citam, o Quadro 17 relaciona as principais habilidades, que o Diretor Administrativo Financeiro possui, atualmente.

<b>Habilidades do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Possui</b>	
Raciocínio Lógico/Matemático.	Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos.
Organização.	Gestão da Qualidade Total.
Liderança.	Visão de Negócio.
Análise/Controle Financeiro.	Formação e Gerenciamento de Equipe.
Gerenciamento do Tempo.	Incentivo e Pró-atividade.

**Quadro 17 – Principais Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui, atualmente.**

#### 4.5.2.2 Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir

As dez (10) principais habilidades, que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir, em ordem de importância, estão relacionadas no Quadro 18, segundo respostas, dos entrevistados à seguinte questão: Quais as habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir, em ordem decrescente de importância, para o desempenho de suas funções?

<b>Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Raciocínio Lógico/Matemático.	Visão de Negócio.	Visão de Negócio.	Liderança.
Estratégias de Crescimento.	Análise e Controle Financeiro.	Organização.	Raciocínio Lógico/Matemático.
Análise Tributária.	Tomada de Decisão sobre Melhores Taxas e Riscos.	Análise e Controle Financeiro.	Incentivo e Pró-atividade.
Relacionamento com o Jurídico.	Estratégias de Crescimento.	Formação e Gerenciamento de Equipe.	Tomada de Decisão sobre Melhores Taxas e Riscos.

**Quadro 18 – Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa deveria possuir, de acordo com Grau de Importância Decrescente.**

<b>Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Visão de Negócio.	Organização.	Gerenciamento do Tempo.	Organização.
Análise e Controle Financeiro.	Raciocínio Lógico/Matemático.	Liderança.	Liderança.
Organização.	Gerenciamento do Tempo.	Incentivo e Pró-atividade.	Formação e Gerenciamento de Equipe.
Liderança.	Análise Tributária.	Raciocínio Lógico/Matemático.	Gerenciamento do Tempo.
Tomada de Decisão sobre Melhores Taxas e Riscos.	Análise Civil.	Estratégias de Crescimento.	Visão de Negócio.
Incentivo e Pró-atividade.		Gestão da Qualidade Total.	

**Quadro 18 – Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa Administradora de Consórcios Alfa deveria possuir, de acordo com Grau de Importância Decrescente (continuação).**

A partir das informações do quadro a cima, foi possível verificar que as habilidades, que o Diretor Administrativo Financeiro, da empresa, deveria possuir, variam de prioridade, de um entrevistado para outro. Com isso, o Quadro 19 relaciona as principais habilidades, que o Diretor Administrativo Financeiro da empresa deveria possuir, para o desempenho de suas funções, citadas por, pelo menos, dois dos entrevistados.

<b>Habilidades do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Deveria Possuir</b>	
Raciocínio Lógico/Matemático.	Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos.
Visão de Negócio.	Incentivo e Pró-atividade.
Organização.	Gerenciamento do Tempo.
Liderança.	Análise Tributária.
Estratégias de Crescimento.	Formação e Gerenciamento de Equipe.
Análise e Controle Financeiro.	

**Quadro 19 – Principais Habilidades, que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria possuir.**



#### 4.5.2.3 Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir

Analisando-se as informações dos Quadros 17 e 19, foi possível verificar que existem duas habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir, de acordo com, pelo menos, dois dos entrevistados. Dessa forma, o Quadro 20 relaciona as habilidades que o Diretor Administrativo não possui, mas deveria possuir, para o desempenho de suas funções.

<b>Habilidades do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Não possui e deveria possuir</b>	
Estratégias de Crescimento.	Análise Tributária.

**Quadro 20 – Principais Habilidades que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, não possui, mas deveria possuir.**

A seguir serão analisadas as principais atitudes do Diretor Administrativo Financeiro para o desempenho de suas funções.

#### 4.5.3 Atitudes do Diretor Administrativo Financeiro

Além de possuir conhecimentos e habilidades, relacionados a sua área de atuação, o Diretor Administrativo Financeiro precisa ter atitudes compatíveis com suas tarefas diárias. Neste sentido, segue, abaixo, a análise das atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, possui atualmente, deveria possuir e não possui, mas deveria possuir.

##### 4.5.3.1 Atitudes que o Diretor Administrativo possui atualmente

O Diretor Administrativo Financeiro da empresa possui importantes atitudes, que fazem a diferença no desempenho de suas funções. Com isso, o Quadro 21 relaciona as dez

(10) principais, do Diretor Administrativo Financeiro, respondendo a seguinte questão: Quais as atitudes o Diretor Administrativo Financeiro atualmente possui, em ordem decrescente de importância, para o desempenho de suas funções?

<b>Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro possui</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Disciplina.	Disciplina.	Transparência.	Transparência.
Segurança.		Ética.	Liderança.
Comprometimento.	Ética.	Comprometimento.	Organização.
Decisão.		Motivação.	Comprometimento.
Organização.	Comprometimento.	Decisão.	Flexibilidade e Adaptabilidade.
Senso de Responsabilidade.		Disciplina.	Ética.
Orientação para Resultados.	Decisão	Autocontrole.	Decisão.
Ética	Senso de Responsabilidade	Segurança	Iniciativa
Transparência		Organização	Negociação
Negociação		Liderança	Dinamismo

**Quadro 21 – Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa possui, de acordo com Grau de Importância Decrescente.**

Foi possível verificar que o Diretor Administrativo Financeiro possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cada entrevistado possui uma opinião diferente sobre o grau de importância das mesmas. Com base nas atitudes, que, pelo menos dois entrevistados citam, o Quadro 22 relaciona as principais atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, possui atualmente.

<b>Atitudes do Diretor Administrativo Financeiro</b>		
<b>Possui</b>		
Comprometimento.	Disciplina.	Negociação.
Decisão.	Organização.	Liderança.
Ética.	Segurança.	
Transparência.	Senso de Responsabilidade.	

**Quadro 22 – Principais Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, possui, atualmente.**

#### 4.5.3.2 Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir

O Quadro 23 relaciona as dez (10) principais atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir, em ordem de importância, segundo respostas dos entrevistados, à seguinte questão: Quais atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir, em ordem decrescente de importância, para o desempenho de suas funções?

<b>Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir</b>			
<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	<b>Diretor Adm. Financeiro</b>	<b>Subordinado</b>
Transparência.	Transparência.	Transparência.	Transparência.
Ética.	Autocontrole.	Ética.	Comprometimento.
Negociação.	Ética.	Disciplina.	Liderança.
Decisão.	Comprometimento.	Organização.	Ética.
Flexibilidade e Adaptabilidade.	Iniciativa.	Negociação.	Iniciativa.
Senso de Responsabilidade.	Flexibilidade e Adaptabilidade.	Flexibilidade e Adaptabilidade.	Motivação.
Humildade.	Senso de Responsabilidade.	Senso de Responsabilidade.	Organização.
Orientação para Resultados.	Orientação para Resultados.	Comprometimento.	Senso de Responsabilidade.
Segurança.	Disciplina.	Decisão.	Humildade.
Comprometimento.	Organização.	Liderança.	Orientação para Resultado.

**Quadro 23 – Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria possuir, de acordo com Grau de Importância Decrescente.**

Através do quadro acima foi possível verificar as atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro da empresa deveria possuir, variando de prioridade de um entrevistado para outro. Com isso, o Quadro 24 relaciona as principais atitudes, que o Diretor Administrativo Financeiro da empresa deveria possuir, para o desempenho de suas funções, citados por, pelo menos, dois dos entrevistados.

<b>Atitudes do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Deveria possuir</b>	
Transparência.	Decisão.
Ética.	Humildade.
Senso de Responsabilidade.	Iniciativa.
Comprometimento.	Disciplina.
Flexibilidade e Adaptabilidade.	Liderança.
Orientação para Resultados.	Negociação.
Organização.	

**Quadro 24 – Principais atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, deveria possuir.**

#### 4.5.3.3 Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir

Analisando as informações dos Quadros 22 e 24 foi possível verificar que existem quatro importantes atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir. No entanto, pode acontecer de o Diretor Administrativo apresentar essas atitudes, mas não entre as 10 mais importantes citadas por, pelo menos, dois dos entrevistados. Dessa forma, o Quadro 25 relaciona as atitudes que o Diretor Administrativo não possui, mas deveria possuir, para o desempenho de suas funções.

<b>Atitudes do Diretor Administrativo Financeiro</b>	
<b>Não Possui e Deveria Possuir</b>	
Flexibilidade e Adaptabilidade.	Humildade.
Orientação para Resultados.	Iniciativa.

**Quadro 25 – Principais Atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro da Empresa não possui, mas deveria possuir.**

A seguir serão apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos posteriores com base na análise das informações do capítulo 4.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e as recomendações sobre o estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços, no ramo de Consórcios da cidade de Santa Maria/RS.

### **5.1 Conclusões**

O presente estudo de caso teve a seguinte resposta aos dois primeiros objetivos específicos:

- Objetivo de estudar os principais modelos de gestão estratégica encontrados na literatura, como também os atuais modelos de estrutura para a área financeira de uma organização: por meio de uma profunda revisão bibliográfica, baseada em diversos autores nestas linhas de pesquisa, verificou-se a importância destas ferramentas administrativas para o alcance das metas e objetivos das organizações.

Como resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa, de identificar o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional e Financeira utilizados pela Empresa Administradora de Consórcios Alfa, verificou-se:

- Utilização do modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2007) para auxiliar no alcance dos seus objetivos;
- Estrutura Geral e Financeira organizadas de forma funcional, com setores bem definidos e centralização das atividades, suportando, perfeitamente, as atividades desenvolvidas e, deixando espaços para contratação de mais profissionais, principalmente na área financeira, que concentra funções de Recursos Humanos (RH), Tesouraria, Contabilidade e Controladoria. Baseado nestas informações ficou evidente a existência de uma mistura dos modelos encontrados na literatura tanto para a Estrutura Financeira quanto para a

Organizacional. Sendo que, na Estrutura Financeira, existe a predominância do modelo utilizado do SENAC (2003).

Como resposta ao último objetivo específico, e o principal da pesquisa, buscou-se identificar as funções e as competências, presentes e esperadas, do Diretor Administrativo Financeiro da empresa estudada, para o desempenho das atividades diárias no departamento financeiro.

A partir das informações dos Quadros 8, 9 e 10, concluiu-se que o diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa, desempenha a maioria das funções importantes na sua área de atuação, ou seja, 77% das funções que deveria desempenhar. Entretanto, existem algumas funções que ele não desempenha, mas deveria desempenhar, para alcançar a eficiência e eficácia, na estrutura financeira da empresa. Essas funções correspondem a 23% do total de funções que deveriam ser desempenhadas, na área financeira da empresa. Logo, segue abaixo as funções que o Diretor Administrativo Financeiro da empresa estudada deveria desempenhar:

- Administração de Fundos;
- Controle de Fluxo de caixa;
- Controle Orçamentário;
- Planejamento Tributário;
- Fechamento Contábil;
- Planejamento Financeiro e Empresarial;
- Lançamento e Pagamento de contas;
- Emissão e Confecção de Demonstrativos contábeis;
- Coordenação da Contabilidade;
- Avaliação e Consultoria;
- Planejamento Estratégico Financeiro;
- Auditoria Interna, apresentando aos sócios e
- Análise de Mercado.

Com base nas informações dos Quadros 12, 14 e 15, concluiu-se que o diretor administrativo Financeiro, da empresa, possui alguns conhecimentos necessários, atualmente, para o eficiente desempenho de suas funções, ou seja, o diretor apresenta apenas 44% do total de conhecimentos que deveria possuir, na sua área de atuação, contra 56% que não possui, e deveria possuir. Com isso, os conhecimentos que o Diretor Administrativo Financeiro da empresa deveria possuir, e ainda não possui, são:

- Conhecimento em Ciências Econômicas;
- Conhecimento em Matemática Financeira;
- Conhecimento em Sistemas de Informação;
- Conhecimento em Administração de Empresas e
- Conhecimento em Legislação Tributária e Civil.

Em relação às habilidades do Diretor Administrativo Financeiro, da empresa, conforme análise dos dados dos Quadros 17, 19 e 20, concluiu-se que ele possui a maioria das habilidades necessárias para o desempenho de suas atividades, na estrutura financeira da empresa. Isso significa que ele possui 83% do total de habilidades que deveria possuir, na sua área de atuação, contra somente 17%, que não possui e deveria possuir. Com isso, as habilidades que o Diretor Administrativo não possui, mas deveria possuir são:

- Estratégias de Crescimento e
- Análise Tributária.

Em se tratando das atitudes do Diretor Administrativo Financeiro, da empresa, conforme análise dos dados dos Quadros 22, 24 e 25, concluiu-se que ele possui a maioria das atitudes necessárias para o desempenho das funções financeiras da empresa, ou seja, possui 71% das atitudes que deveria possuir, na sua área de atuação, contra 29 % de atitudes que não possui, e deveria possuir. Com isso, as atitudes que o Diretor Administrativo Financeiro não possui, mas deveria possuir são:

- Flexibilidade e Adaptabilidade;
- Orientação para Resultados;
- Humildade e
- Iniciativa.

Com base nessas informações, foi verificado que o Diretor Administrativo Financeiro, da empresa, apresenta grande parte das competências essenciais para o desempenho de suas funções na estrutura financeira. Entretanto, para que as metas e objetivos, traçados no planejamento estratégico da empresa, continuem sendo alcançadas com sucesso, ele precisa desenvolver as competências que não possui, mas deveria possuir. Nesse sentido, a Empresa Administradora de Consórcios Alfa tem a possibilidade de analisar quais as competências o seu Diretor Administrativo Financeiro precisa desenvolver, para a eficiência e eficácia no desempenho de suas funções.

Logo, concluiu-se que o Diretor Administrativo Financeiro deveria possuir as competências, relacionadas no Quadro 26, na Estrutura Financeira da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.

<b>Competências do Diretor Administrativo Financeiro</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
1. Graduação em Ciências Contábeis; 2. Língua Inglesa; 3. Pós-graduação em Controladoria e Finanças; 4. Mestrado em Gestão Financeira; 5. Conhecimento em Ciências Econômicas; 6. Conhecimento e Matemática Financeira; 7. Conhecimento em Sistemas de Informação; 8. Conhecimento em Administração de Empresas e 9. Conhecimento em Legislação Tributária e Civil.	1. Raciocínio Lógico/Matemático; 2. Visão de Negócio; 3. Organização; 4. Liderança; 5. Estratégias de Crescimento; 6. Análise e Controle Financeiro; 7. Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos; 8. Incentivo e Pró-atividade; 9. Gerenciamento do Tempo; 10. Análise Tributária e 11. Formação e Gerenciamento de Equipe.	1. Transparência; 2. Ética; 3. Senso de Responsabilidade; 4. Comprometimento; 5. Flexibilidade e Adaptabilidade; 6. Orientação para Resultados; 7. Organização; 8. Decisão; 9. Humildade; 10. Iniciativa; 11. Disciplina; 12. Liderança e 13. Negociação.

**Quadro 26 – Competências do Diretor Administrativo Financeiro, da Empresa Administradora de Consórcios Alfa.**

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa, analisar as competências necessárias ao Diretor Administrativo Financeiro, na estrutura financeira, para a otimização da gestão estratégica da organização, foi alcançado, uma vez que, o levantamento das competências esperadas do Diretor Administrativo Financeiro pode auxiliar nas decisões sobre o desenvolvimento de competências gerenciais compatíveis com a área financeira da empresa e, conseqüentemente, no desenvolvimento pessoal e organizacional.

O profissional que possua as competências compatíveis com sua área de atuação, juntamente com as estratégias bem definidas, pela organização, no seu PE, provavelmente alcançará os objetivos e resultados esperados pela empresa, bem como, o seu crescimento profissional. No entanto, se suas competências não estiverem totalmente alinhadas à sua área de atuação, a empresa, em conjunto com o gestor, pode desenvolver treinamentos e adequações da estrutura, possibilitando que as funções dos diversos setores sejam desempenhadas de maneira eficiente e eficaz, trazendo realização organizacional e pessoal.



Dessa forma, fica fácil perceber que o desenvolvimento de competências pessoais é muito importante para a organização. Pessoas capacitadas, qualificadas e dotadas de conhecimentos e comportamentos compatíveis com suas funções são o diferencial competitivo de qualquer empresa e a chave para seu sucesso.

As pessoas atuam diretamente na execução das atividades e dos processos, e são responsáveis pela implementação da Gestão Estratégica Organizacional. A empresa, incentivando e auxiliando no desenvolvimento de competências de seus gestores e profissionais, estará caminhando para a otimização de sua Gestão Estratégica e, conseqüentemente, para a eficácia organizacional.

Portanto, o trabalho em questão foi importante, tanto para a Empresa Administradora de Consórcios Alfa, como para o Diretor Administrativo Financeiro, pois possibilitou a identificação de Competências essenciais, na área financeira, para o desenvolvimento da empresa como um todo e, principalmente, o desenvolvimento e crescimento profissional do Diretor Administrativo Financeiro.

## **5.2 Recomendações**

Seguem abaixo algumas recomendações, considerando os resultados do estudo, pois não se tem interesse em esgotar o tema trabalhado. Essas recomendações não seguem ordem de importância e nem de prioridade são algumas sugestões para estudos futuros.

- Analisar os demais Diretores e Gerentes da empresa, como também os Supervisores, a fim de identificar as competências gerenciais desses profissionais, de acordo com suas funções;
- Avaliar os resultados da implantação de um sistema de desenvolvimento das principais competências gerenciais, identificadas nesse estudo;
- Estudar a implementação de planos de desenvolvimento de competências gerenciais e Gestão por Competência;
- Estudar a possibilidade de realizar novamente, este trabalho, em um número maior de empresas, possibilitando uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novos pareceres sobre o assunto e

- Incentivar a busca da melhoria, nas condições de treinamento e desenvolvimento pessoal, inicialmente dos Diretores, Gerentes e Supervisores e, posteriormente, dos demais profissionais.

## 6 BIBLIOGRAFIA

### 6.1 Artigos em Português

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? In: **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan-mar, 2001.

CARBONE, P. P. Gestão por Competências: Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. In: **Project-Program-Portiflio** – PM. Rio de Janeiro, v.2, n.11, p. 18-23, out-nov, 2006.

CARVALHO, S.; BARBOSA, A. C. Q. O desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo aplicado ao ensino a distância via internet. In: **ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de A. Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. In: **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set-dez, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out-dez, 2006.

GODOY, A.S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas** – FGV. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar-abr, 1995.

MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A Articulação entre Estratégia, Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem: da Teoria à Realidade Organizacional. In: **ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004

## 6.2 Artigos em Outros Idiomas

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. In: **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June, 1990.

PARRY, S. B. The quest for competencies. In: **Training**, p. 48-56, July, 1996.

## 6.3 Livros em Português

ALMEIDA, M. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I.H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BODIE, Z.; MERTON, R.C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BOLZAN, Alexandre Galina. **Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais na Estrutura Administrativa das Organizações**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BOM SUCESSO, E de P. **Competências em Consultoria: a teoria, na prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BUENO, F. da S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.

CERTO, S.C; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas com base em Competências. In: DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

ESTRADA, Rolando J.S. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional.** 2006. Tese de Pós-Doutorado (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FERNANDES, Viviane de Almeida. **O Planejamento Profissional e seu alinhamento ao Planejamento Estratégico Organizacional.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio De Língua Portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **As Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social.** 2.ed.São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

GRAMIGNA, M.R. **O Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

HALL, R. H. **Organizações.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HOJI, M. **Administração Financeira: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 1999.

HUNGER, D.J.; WHEELLEN, T.L. **Gestão estratégica: princípios e práticas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HUNT, J.G.; SCHERMERHORN Jr., J.R.; OSBORN, R.N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, M. (Coord.). **Gestão de marketing**. Série Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOBATO, David M. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. **Modelos de competência**: apontando fatores críticos de sucesso nas organizações. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, J. R. **Administração de Finanças Empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARINHO, Pedro. **A Pesquisa em Ciências Humanas**. [S.l]: Vozes. 1980

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWEL, J. P. **Competências Pessoais que as Empresas Procuram**. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências.** São Paulo: Educator, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFER, J. F. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

RUZZARIN, R. **Gestão por Competências: indo além da teoria.** Porto Alegre: Sebrae, 2002.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC). **Básico de Contabilidade mais Finanças.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **6.4 Livros em Outros Idiomas**

LEBOYER, C. L. **Gestión de las competencias.** Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

## 6.5 Pesquisa na Internet em Português

AMÂNCIO, J. L. **Um gestor financeiro bem que seria útil**, 2003. Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/index.php>>. Acesso em 26 jun. de 2008.

## 6.6 Pesquisa na Internet em Outros Idiomas

HEIDRICK; STRUGGLES. The Chief Financial Officer. In: **Heidrick & Struggles Inside the C-Suite**, [20--]. Disponível em < [http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/17765F9B-C1A1-49A7-BE5A-E471D1B53758/0/HS\\_CSuite.pdf](http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/17765F9B-C1A1-49A7-BE5A-E471D1B53758/0/HS_CSuite.pdf) > Acesso em 26 de jun. de 2008.

PFEFFERLE, M. **Ten Qualities Of An Effective CFO**, 2004. Disponível em: < [http://www.carlmarks.com/admin/management/pdfs/2004\\_02\\_Pfefferle\\_CapitalEy-633309952525156250.pdf](http://www.carlmarks.com/admin/management/pdfs/2004_02_Pfefferle_CapitalEy-633309952525156250.pdf) > Acesso em 26 jun. de 2008.

RIDDFORD, M. Decision-making and the changing role of the CFO. In: **International CFO Fórum**, Melbourne: International Management Australia, 2005. Disponível em < [http://www.vedaadvantage.com/VANTAGE/doc\\_library/pdf/CFO\\_reportfinalDecv2.pdf](http://www.vedaadvantage.com/VANTAGE/doc_library/pdf/CFO_reportfinalDecv2.pdf) > Acesso 26 jun. de 2008.



## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Roteiro de Entrevista Semi-estruturada – Superior do Diretor Administrativo Financeiro

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

#### **Identificação do Respondente:**

Nome: \_\_\_\_\_  
Sexo : ( ) M ( ) F Idade: \_\_\_\_ anos  
Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **Empresa:**

Empresa Atual: \_\_\_\_\_  
Admissão: \_\_/\_\_/\_\_\_\_ Cargo Atual: \_\_\_\_\_  
Cargo do Superior: \_\_\_\_\_ Quant. Subordinados: \_\_\_\_ pessoas  
Contratação: ( ) CLT ( ) PJ ( ) Terceirizado ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **Formação:**

Ensino Técnico ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Não  
Superior ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não  
Especialização ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não  
Mestrado ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não

#### **Participa de Entidades de Classe? Quais?**

( ) CRC (Conselho Regional de Contabilidade)  
( ) ANEFAC (Associação Nacional de Executivos Finan. Admin. Contabilidade)  
( ) Outra (s). Qual(is)? \_\_\_\_\_  
( ) Não participo.

1. Quais as **funções** que o Diretor/Gerente Financeiro desempenha, atualmente, em seu cargo, da mais realizada a menos realizada?

- ( ) Planejamento Financeiro e Empresarial
- ( ) Política de Preços
- ( ) Pagamento e Lançamento de contas
- ( ) Administração de Fundos
- ( ) Controle do Fluxo de caixa
- ( ) Controle Orçamentário
- ( ) Planejamento Tributário
- ( ) Emissão e Confecção de demonstrativos contábeis

- Coordenação da Contabilidade
- Fechamento Contábil
- Avaliação e Consultoria
- Outra (s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

2. Além das funções, citadas acima, você acredita que o Diretor/Gerente Financeiro **deveria desempenhar** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual (is)? \_\_\_\_\_

3. Analisando as atividades do Diretor/Gerente Financeiro, você julga que **não deveria realizar** alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual (is)? \_\_\_\_\_

4. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor/Gerente Financeiro, quais **Conhecimentos**, julga que ele **atualmente possui**, em ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções como Diretor/Gerente Financeiro?

- Técnico em Contabilidade
- Graduação em Contabilidade
- Conhecimento em Economia
- Conhecimento em Engenharia
- Conhecimento em Matemática Financeira
- Conhecimento em Sistemas de Informação
- Pós-graduação em Controladoria e Finanças
- Mestrado em Gestão Financeira
- Língua Inglesa
- Língua Espanhola
- Outro. Qual(is)? \_\_\_\_\_

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, quais conhecimentos, em ordem decrescente de importância, o Diretor/Gerente Financeiro **deveria possuir**, para bem desempenhar suas funções?

- Técnico em Contabilidade
- Graduação em Contabilidade
- Conhecimento em Economia
- Conhecimento em Engenharia
- Conhecimento em Matemática Financeira
- Conhecimento em Sistemas de Informação
- Pós-graduação em Controladoria e Finanças
- Mestrado em Gestão Financeira
- Língua Inglesa
- Língua Espanhola
- Outro. Qual(is)? \_\_\_\_\_

6. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor/Gerente Financeiro, quais **Habilidades** julga que ele *atualmente possui*, em ordem decrescente de importância, no decorrer de suas funções como Diretor/Gerente Financeiro?

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Visão de Negócio
- Organização
- Análise e Controle Financeiro
- Tomada de decisão sobre melhores Taxas e Riscos sobre Investimento e Financiamento
- Formação e Gerenciamento de Equipe
- Gerenciamento do Tempo
- Raciocínio Lógico/matemático
- Estratégias de Crescimento
- Gestão de Qualidade Total
- Capacidade de Trabalhar sob pressão
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

7. No seu ponto de vista, quais **Habilidades** o Diretor/Gerente Financeiro *deveria possuir*, em ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções da melhor forma possível?

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Visão de Negócio
- Organização
- Análise e Controle Financeiro
- Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos sobre Investimento e Financiamento
- Formação e Gerenciamento de Equipe
- Gerenciamento do Tempo
- Raciocínio Lógico/matemático
- Estratégias de Crescimento
- Gestão de Qualidade Total
- Capacidade de Trabalhar sob pressão
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

8. Quais **Atitudes** *julga* que seu Diretor/Gerente Financeiro *possui*, em ordem decrescente de importância, na realização de suas tarefas?

- Transparência
- Autocontrole
- Disciplina
- Segurança
- Ética
- Comprometimento
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Iniciativa
- Cooperação

- Flexibilidade e Adaptabilidade
- Motivação
- Senso de Responsabilidade
- Humildade
- Orientação para Resultados
- Paciência
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

9. No seu ponto de vista, quais as principais **Atitudes** o Diretor/Gerente Financeiro **deveria possuir**, ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções na organização?

- Transparência
- Autocontrole
- Disciplina
- Segurança
- Ética
- Comprometimento
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Iniciativa
- Cooperação
- Flexibilidade e Adaptabilidade
- Motivação
- Senso de Responsabilidade
- Humildade
- Orientação para Resultados
- Paciência
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**Observações:**

**Anotações:**

## Anexo 2

### Roteiro de Entrevista Semi-estruturada – Diretor Administrativo Financeiro

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

#### **Identificação do Respondente:**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo : ( ) M ( ) F Idade: \_\_\_\_ anos

Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **Empresa:**

Empresa Atual: \_\_\_\_\_

Admissão: \_\_/\_\_/\_\_\_\_ Cargo Atual: \_\_\_\_\_

Cargo do Superior: \_\_\_\_\_ Quant. Subordinados: \_\_\_\_ pessoas

Contratação: ( ) CLT ( ) PJ ( ) Terceirizado ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **Formação:**

Ensino Técnico ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Não

Superior ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não

Especialização ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não

Mestrado ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não

#### **Participa de Entidades de Classe? Quais?**

( ) CRC (Conselho Regional de Contabilidade)

( ) ANEFAC (Associação Nacional de Executivos Finan. Admin. Contabilidade)

( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não participo.

1. A Estrutura Financeira de uma organização é, em teoria, da seguinte maneira: o Diretor Geral, o Diretor Financeiro (como seu subordinado), e seus departamentos: de *Controller*, Tesouraria e Contabilidade. Com base nessas informações, como está estruturado o departamento financeiro da empresa?

2. Na sua concepção, quais as principais funções que cada um dos setores/departamentos apresentados da Estrutura Financeira de sua organização?

3. Em suas atividades diárias, quais as **funções** que **atualmente desempenha** em seu cargo, da mais realizada até a atividade menos freqüente?

- Planejamento Financeiro e Empresarial
- Política de Preços
- Pagamento e Lançamento de contas
- Administração de Fundos
- Controle do Fluxo de caixa
- Controle Orçamentário
- Planejamento Tributário
- Emissão e Confecção de Demonstrativos contábeis
- Coordenação da Contabilidade
- Fechamento Contábil
- Avaliação e Consultoria
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

4. Além das funções citadas, você acredita que o Diretor/Gerente Financeiro **deveria desempenhar** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual (is)? \_\_\_\_\_

5. Ainda analisando as atividades do Diretor/Gerente Financeiro, você julga que **não** deveria realizar alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual (is)? \_\_\_\_\_

6. Quais **Conhecimentos atualmente possui**, em ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções como diretor/gerente financeiro?

- Técnico em Contabilidade
- Graduação em Contabilidade
- Conhecimento em Economia
- Conhecimento em Engenharia
- Conhecimento em Matemática Financeira
- Conhecimento em Sistemas de Informação
- Pós-graduação em controladoria e finanças
- Mestrado em Gestão Financeira
- Língua Inglesa
- Língua Espanhola
- Outro (s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

7. Analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, quais o Diretor/Gerente Financeiro **deveria possuir**, de forma decrescente de importância, para desempenhar suas funções da melhor maneira possível?

- Técnico em Contabilidade
- Graduação em Contabilidade
- Conhecimento em Economia
- Conhecimento em Engenharia
- Conhecimento em Matemática Financeira

- Conhecimento em Sistemas de Informação
- Pós-graduação em Controladoria e Finanças
- Mestrado em Gestão Financeira
- Língua Inglesa
- Língua Espanhola
- Outro S). Qual (is)? \_\_\_\_\_

8. Qual **Habilidade *julga possuir***, em ordem decrescente de importância, em suas funções como Diretor/Gerente Financeiro?

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Visão de Negócio
- Organização
- Análise e Controle Financeiro
- Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos sobre Investimento e Financiamento
- Formação e Gerenciamento de equipe
- Gerenciamento do Tempo
- Raciocínio Lógico/matemático
- Estratégias de Crescimento
- Gestão de Qualidade Total
- Capacidade de Trabalhar sob pressão
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

9. No seu ponto de vista, que **Habilidades** o Diretor/Gerente Financeiro ***deveria possuir***, em ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções da melhor forma possível?

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Visão de Negócio
- Organização
- Análise e Controle Financeiro
- Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos sobre Investimento e Financiamento
- Formação e Gerenciamento de Equipe
- Gerenciamento do Tempo
- Raciocínio Lógico/matemático
- Estratégias de Crescimento
- Gestão de Qualidade Total
- Capacidade de Trabalhar sob pressão
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

10. Que **Atitudes**, em ordem decrescente de importância, ***julga possuir***, para desempenhar suas funções como Diretor/Gerente Financeiro?

- Transparência
- Autocontrole
- Disciplina
- Segurança
- Ética



- Comprometimento
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Iniciativa
- Cooperação
- Flexibilidade e Adaptabilidade
- Motivação
- Senso de Responsabilidade
- Humildade
- Orientação para Resultados
- Paciência
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

11. No seu ponto de vista, quais seriam, em ordem decrescente de importância, as principais **Atitudes** que o Diretor/Gerente Financeiro *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização?

- Transparência
- Autocontrole
- Disciplina
- Segurança
- Ética
- Comprometimento
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Iniciativa
- Cooperação
- Flexibilidade e Adaptabilidade
- Motivação
- Senso de Responsabilidade
- Humildade
- Orientação para Resultados
- Paciência
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**Observações:**

**Anotações:**

### Anexo 3

#### Roteiro de Entrevista Semi-estruturada – Subordinado do Diretor Administrativo Financeiro

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

**Identificação do Respondente:**

Nome: \_\_\_\_\_  
Sexo : ( ) M ( ) F Idade: \_\_\_\_ anos  
Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Empresa:**

Empresa Atual: \_\_\_\_\_  
Admissão: \_\_/\_\_/\_\_\_\_ Cargo Atual: \_\_\_\_\_  
Cargo do Superior: \_\_\_\_\_ Quant. Subordinados: \_\_\_\_ pessoas  
Contratação: ( ) CLT ( ) PJ ( ) Terceirizado ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Formação:**

Ensino Técnico ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Não  
Superior ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não  
Especialização ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não  
Mestrado ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_ ( ) Não

**Participa de Entidades de Classe? Quais?**

( ) CRC (Conselho Regional de Contabilidade)  
( ) ANEFAC (Associação Nacional de Executivos Finan. Admin. Contabilidade)  
( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_  
( ) Não participo.

1. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor/Gerente Financeiro, que **Conhecimentos** julga que ele **atualmente possui**, em ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções como Diretor/gerente Financeiro?

- ( ) Técnico em Contabilidade
- ( ) Graduação em Contabilidade
- ( ) Conhecimento em Economia
- ( ) Conhecimento em Engenharia
- ( ) Conhecimento em Matemática Financeira
- ( ) Conhecimento em Sistemas de Informação
- ( ) Pós-graduação em Controladoria e Finanças

- Mestrado em Gestão Financeira
- Língua Inglesa
- Língua Espanhola
- Outro (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

2. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, quais, de forma decrescente de importância, o Diretor/Gerente Financeiro *deveria possuir*, para ele desempenhar suas funções, da melhor maneira possível?

- Técnico em Contabilidade
- Graduação em Contabilidade
- Conhecimento em Economia
- Conhecimento em Engenharia
- Conhecimento em Matemática Financeira
- Conhecimento em Sistemas de Informação
- Pós-graduação em Controladoria e Finanças
- Mestrado em Gestão Financeira
- Língua Inglesa
- Língua Espanhola
- Outro (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

2. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor/Gerente Financeiro que **Habilidades**, em ordem decrescente de importância, julga que ele **atualmente possui**, no decorrer de suas funções como Diretor/Gerente Financeiro?

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Visão de Negócio
- Organização
- Análise e Controle Financeiro
- Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos sobre Investimento e Financiamento
- Formação e Gerenciamento de Equipe
- Gerenciamento do Tempo
- Raciocínio Lógico/matemático
- Estratégias de Crescimento
- Gestão de Qualidade Total
- Capacidade de Trabalhar sob pressão
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

4. No seu ponto de vista, que **Habilidades** o Diretor/Gerente Financeiro *deveria possuir*, em ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções da melhor forma possível?

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Visão de Negócio
- Organização
- Análise e Controle Financeiro
- Tomada de Decisão sobre melhores Taxas e Riscos sobre Investimento e Financiamento
- Formação e Gerenciamento de Equipe
- Gerenciamento do Tempo

- Raciocínio Lógico/matemático
- Estratégias de Crescimento
- Gestão de Qualidade Total
- Capacidade de Trabalhar sob pressão
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

5. Que **Atitudes julga** que o seu Diretor/Gerente Financeiro **possui**, em ordem decrescente de importância, na realização de suas tarefas?

- Transparência
- Autocontrole
- Disciplina
- Segurança
- Ética
- Comprometimento
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Iniciativa
- Cooperação
- Flexibilidade e Adaptabilidade
- Motivação
- Senso de Responsabilidade
- Humildade
- Orientação para Resultados
- Paciência
- Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

6. No seu ponto de vista, quais **Atitudes** que o Diretor/Gerente Financeiro **deveria possuir**, em ordem decrescente de importância, para desempenhar suas funções na organização?

- Transparência
- Autocontrole
- Disciplina
- Segurança
- Ética
- Comprometimento
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Iniciativa
- Cooperação
- Flexibilidade e Adaptabilidade
- Motivação
- Senso de Responsabilidade
- Humildade

( ) Orientação para Resultados

( ) Paciência

( ) Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**Observações:**

**Anotações:**