



# ABORDAGEM SOBRE OS FUNDAMENTOS DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Wagner Dias Vasconcelos Galdino<sup>1</sup>

## RESUMO

Abordagem sobre alguns aspectos básicos sobre Administração Geral com enfoque em estratégia organizacional, gerencial ou estratégia empresarial. Conforme poderá ser entendido o contexto empresarial e das influências recebidas e das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência. Ilustra o que significou a introdução desse conceito na moderna administração empresarial. Uma ampla definição dos objetivos, atividades, organização e cultura da empresa. Desenvolve ideias claras sobre mudanças necessárias e a maneira de implementá-las. Utilizou-se a revisão de literatura objetivando enfatizar os fundamentos da Teoria Geral da Administração.

**Palavras-chave:** Administração; Organização; Estratégia; Gestão.

## ABSTRACT

Approach on some basics about general administration with focus on corporate strategy, managerial or business strategy. As can be understood the business context and the influences received and the changes of the environment in political, economic, social aspects, in order to keep it always in terms of competition with the competition. Illustrates which meant the introduction of that concept in modern business management. A broad definition of the objectives, activities, organization and company culture. Develop clear ideas about necessary changes and the way to implement them. We used the literature review in order to emphasize the fundamentals of general theory of administration.

**Keywords:** Administration. Organization. Strategic. Management.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Borba (2006 apud DEMÉTRIO JÚNIOR, 2011), desde o início procurou-se aliar métodos científicos à prática da gestão, em especial na construção de instrumentos que fossem capazes de apontar caminhos seguros.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis. MBA em Gestão Empresarial. Especialização em Gestão Pedagógica em Educação Profissional e Tecnológica. E-mail: [wdivg.consultoria@gmail.com](mailto:wdivg.consultoria@gmail.com)



Por isso, esse trabalho tem uma abordagem de teorias na busca de instrumentos gerenciais para administração.

Para Stoner (1995 apud DEMÉTRIO JÚNIOR, 2011) Administração é o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego dos outros recursos organizacionais para atingir os objetivos estabelecidos. Diante desta definição o que fazem os administradores? São planejadores, organizadores, líderes e controladores da organização. E o que são os administradores? São gerentes, isto é, exercem gestão. De acordo com o mesmo autor (DEMÉTRIO JÚNIOR, 2011, p. 19) diz o seguinte:

1) trabalham com outras pessoas e por meio delas. Por pessoas entendemos subordinados, chefes, outros administradores; 2) atuam como canais de comunicação; 3) prestam contas de seus atos; 4) alcançam um equilíbrio entre objetivos e prioridades; 5) pensam conceitualmente; 6) são mediadores, políticos e diplomatas; e 7) assumem responsabilidades e tomam decisões. Administrar é: planejar, organizar, dirigir (comandar) e controlar.

Cortési (2009, p. 12) diz que a Teoria Geral da Administração (T.G.A.) estuda a Ciência da Administração, de forma geral, sem levar em conta o tamanho da organização, sua origem, seus propósitos, atendo-se unicamente ao estudo de sua administração.

A liderança confunde-se com o ato de dirigir, pois liderar é “guiar”, conduzir, dirigir.

## 2 JUSTIFICATIVA

A decisão de escrever sobre administração é devida a experiência na área e nesse período, pesquisou-se o assunto, consultou-se bibliografia especializada.

A pretensão de falar sobre a gestão administrativa, objetiva especificamente a abordagem de explicações escritas com a finalidade de facilitar a execução dos fatos administrativos, na busca dos melhores níveis de efetividade, eficácia, eficiência, bases do sucesso no processo administrativo.



### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Geral

Identificar estratégias de direção, comando, coordenação, planejamento, controle, avaliação, bem como as soluções de contribuir com administração de instituições.

#### 3.2 Específicos

- a) Descrever os principais conceitos e desenvolvimento que contribuíram para construção do pensamento administrativo;
- b) Identificar instrumentos formais essenciais para o desenvolvimento profissional do administrador;
- c) Discorrer sobre organização e a reestruturação administrativa.

### 4 METODOLOGIA

Ao elaborar esta pesquisa durante o período de 2015 a 2017, usamos os métodos qualitativo e quantitativo para a realização do diagnóstico neste estudo.

De acordo com Goldenberg (2015, p.16), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc., “Os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa”.

Pois a visão exata da situação, além da pesquisa baseada em revisão de literatura.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...] Já a pesquisa quantitativa de acordo com Fonseca (2002) esclarece: A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e



quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Segundo Gil (2007, p. 17), esta pesquisa pode ser definida como:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Sendo assim, muitos são os instrumentos utilizados nesta pesquisa, e alguns são inclusive de domínio público, enquanto outros são utilizados apenas e especificamente por entidades avaliadoras e acreditadoras. Através de estudos técnicos, analisando o objeto da pesquisa e relacionando com o que diz a teoria.

## 5 GESTÃO EMPRESARIAL

O Mundo vive em acelerada e imprevisível mudança e um novo sistema econômico e social emerge, com as implicações associadas na gestão e administração das organizações, nas profundas alterações dos padrões de vida, hábitos e comportamentos sociais e nas novas condições de competitividade das instituições no mercado, com base em novos recursos estratégicos, transformando a era atual na geração pioneira de uma nova aventura, cujos contornos são difíceis de desenhar (CÂMARA, 2000).

A sociedade turbulenta e competitiva coloca também as organizações perante novos desafios, utilizando como recurso a criatividade como forma de desenvolvimento. As empresas são forçadas a encontrar processos para se viabilizarem e a gestão de mudança implica capacidade de adaptação, de gestão e de decisão. A capacidade estratégica e operacional de combinar as mudanças organizacionais com as mudanças de meio ambiente externo, combinação esta onde a produção de bens e serviços pode ser uma expressão passageira, porque adequada às expectativas do mercado onde atua (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Na dinâmica dos mercados atuais, tal como nos ecossistemas, as espécies que não se adaptam e não evoluem acabam por desaparecer. O mercado é um conjunto de clientes e consumidores que sentem necessidades e



exigências, desejos, partilham valores e culturas, escolhem, decidem o que dá a melhor satisfação às suas necessidades.

O conhecimento da situação da empresa, em termos das suas potencialidades e das suas fraquezas, reveste-se de crucial importância na definição de uma estratégia empresarial.

A liderança é um aspecto de particular relevância a ter em conta na análise. A capacidade de liderança e o envolvimento dos líderes no processo de gestão estratégica são fatores determinantes do sucesso. Este aspecto é importante para, mais tarde, se perceber que o estilo de liderança será uma variável fundamental ao nível da execução dos planos.

A motivação ou a sua falta é outra área imprescindível na análise podendo ter diversas origens tais como a política de incentivos, plano de remuneração, o ambiente de trabalho, o tipo de liderança, etc.

## **5.1 Gestão administrativa**

Segundo Andrade (2011), a administração em condições de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade é uma questão ímpar que propõe desafios para qualquer gestor para sobreviver e se manter no mercado, cada vez mais competitivo.

Administrar é um processo técnico e político de gerenciar recursos e de liderar pessoas na busca de objetivos organizacionais e sociais; é um processo contínuo de tomada de decisão estruturadas e não estruturadas, por meio do planeamento, organização, direção, coordenação e controle, visando o alcance de objetivos.

Administrar diz respeito ao desempenho da organização como um todo em um determinado contexto. Desempenho está relacionado aos conceitos de eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

A eficiência está relacionada ao conceito de racionalidade econômica, ou seja, a razão custo/benefício que a organização pode lograr para prestar serviços ou produzir determinados bens. A eficiência, desta forma, demonstra coerência entre meios e fins.

O alcance dos objetivos de uma organização traduz o conceito de eficácia na perspectiva de sistema fechado, ou seja, o administrador pode verificar se



uma organização está ou não sendo eficaz à medida que ela consegue alcançar seus objetivos, sejam eles de natureza qualitativa ou quantitativa.

A efetividade demonstra se os serviços prestados pelas organizações estão ou não atendendo as necessidades e expectativas de mercado.

Para Sander (1982 apud BROTTI; LAPA, 2007), a relevância é o critério natural que mede o desempenho administrativo em termos de significado, valor, importância e pertinência das ações da organização para os participantes. A relevância é definida pelos significados concretos de suas ações na qualidade de vida dos sujeitos.

### 5.1.1 Funções do administrador

As funções básicas do administrador são:

- a) planejar: representa no contexto empresarial o estabelecimento de um conjunto de providências que o executivo deve tomar para situações em que o futuro tende a ser diferente do passado;
- b) organizar: compreende o processo de estruturação de uma organização, por meio da distribuição do poder, das tarefas, da responsabilidade e da prestação de contas. Organização significa também a distribuição otimizada dos recursos de uma empresa;
- c) dirigir: envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido da missão;
- d) controlar: demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da função controle é informação.

### 5.1.2 Atividades fins e meio

- a) atividades fins: são aquelas vinculadas diretamente ao “carro-chefe” da empresa. Mantém uma relação direta com a razão de ser da organização;
- b) atividades meio: são aquelas que dão suporte ao desenvolvimento das atividades fins.



### 5.1.3 As habilidades do administrador

Katz (1986 apud PELISSARI, et al., 2011) comentam habilidades técnicas, humanas e conceituais do administrador. A habilidade técnica pode-se dizer que compreende e tem domínio da atividade que realiza. Exige conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental voltados especialmente para as atividades que desenvolve. Quando as pessoas iniciam suas carreiras nas empresas, normalmente em maior proporção a habilidade técnica. Esta habilidade é adquirida por meio da experiência, educação, treinamento profissional. A habilidade humana é a habilidade que demonstra a capacidade de que as pessoas trabalhem com eficácia como membros de uma equipe no sentido de conseguirem esforços cooperativos em prol do alcance dos objetivos comuns. Diz respeito as aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por intermédio dessas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre os integrantes da equipe e da organização com intuito de compreender as necessidades e as motivações dos membros da equipe. Destaca a capacidade de as pessoas aceitarem os pontos de vista de outras pessoas para compreendê-las totalmente.

A habilidade conceitual, que envolve a habilidade de visualizar a organização como um conjunto integrado, perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais. O administrador tem que saber conviver, compreender e lidar com situações complexas e ambíguas. Isso requer maturidade, experiência e capacidade para analisar situações.

### **5.1.4 Os papéis do administrador em condições de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade**

As ênfases agora são dadas em dois sentidos: primeiro, um profundo conhecimento da teoria das organizações, buscando entender a estrutura, os objetivos e o papel social que as organizações desempenham. Em segundo lugar, vem o papel do administrador dentro dessa organização. As ênfases hoje



são dadas muito mais ao domínio de conhecimento pessoal, às possibilidades individuais e capacidades de entender a organização como um todo. Logo em seguida vem o papel da liderança, a capacidade de trabalhar em equipe, companheiros em tarefas comuns, muito mais que “mandar em pessoas”. As decisões são muito mais de equipes que de pessoas individuais.

O empenho pessoal e o profissionalismo devem ser as obrigações do papel gerencial, este possui a obrigação de agregar os esforços das pessoas que integram as organizações.

Os papéis que os gerentes exercem tem como responsabilidade única atingir resultados com pessoas e com inovação. O sucesso da organização depende de seu quadro gerencial, pois a ele cabe equilibrar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização.

Na ciência administrativa, o novo padrão produtivo exige que o gerente tenha um papel ativo nas empresas para discernir a melhor forma de executar suas metas e atingir objetivos, de maneira que alcance resultados eficazes, pois para Drucker (2003), ser eficaz é a função do gerente. Espera-se que o gerente faça com que as coisas sejam realizadas.

Mintzberg (2011) constatou que os administradores respondem às necessidades ou aos problemas de seus subordinados, bem como à necessidade de outras pessoas no fluxo de trabalho.

## 5.2 Empreendedorismo

O conceito de Empreendedorismo mais próximo do atual é provavelmente o dado por Schumpeter (1999 apud MELO, 2017), onde a sua definição de inovação significa exatamente o que hoje entendemos por empreendedorismo, que refere que o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, e que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedorismo, onde a inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e crescimento econômico.

Para Drucker (2003), a inovação é considerada uma ferramenta fundamental e essencial para os empreendedores e um elemento chave para o sucesso dos negócios. O mesmo diz que, a inovação é a procura incessante de mudanças que geram oportunidades que podem (devem) potencializar nas



organizações, inovações econômicas e sociais. Ele ainda comenta que o empreendedorismo é a ação árdua, criativa, difícil que não é mais que a empresa em si.

Filion (1999 apud GREATTI; PREVIDELLI, 2013, p. 51) propôs uma definição de empreendedor como: “[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades”.

Schumpeter (1999 apud MELO 2017, p. 69) relacionou os empreendedores com a inovação. Os empreendedores são agentes de mudanças; fazem coisas novas e diferentes. Só se pode chamar de empreendedor a uma pessoa se ela contribuir com algo novo. Este aspecto foi incluído da definição da seguinte maneira “... que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Para Sarkar (2007) define empreendedorismo como o “processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”.

McCelland (1987 apud CARNEIRO, 2015, p. 22) permitiu diferenciar os empreendedores através das suas características, cujo principal objetivo era compreender quais as características diferenciadoras e comuns entre os empreendedores com mais ou menos sucesso:

#### Características diferenciadoras:

- a) iniciativa: No campo profissional destaca-se quem dá o primeiro passo.
- b) capacidade de comunicação: foco, liderança, autoconfiança;
- c) Entendimento das oportunidades: no entendimento torna-se um desafio, de superar metas com clientes diferentes. Já nas oportunidades cada um buscar soluções onde é demonstrado a sua oportunidade recebida.
- d) orientação eficaz: Para garantir que ele se adapte mais rapidamente, a empresa, ou seja, a [integração de funcionários](#).
- e) preocupação com a qualidade do trabalho: é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, tanto dentro como fora do ambiente da empresa.
- f) planejamento sistemático: passou a ser prática comum na maioria das nações.
- g) monitorização: é a área de trabalho principal para os operadores.
- h) cumprimento do contrato de trabalho: a CLT prevê causas específicas de interrupção do contrato de trabalho, nas quais embora não haja a prestação e disponibilidade de serviços pelo trabalhador, há pagamento de salário e cômputo do tempo de serviço.
- i) reconhecimento das relações nos negócios: a proposta principal desta teoria circula ao redor do reconhecimento humano. Até então, visto como apenas um instrumento de produção, o homem passa a ter o seu lado pessoal contemplado como importante para o desenvolvimento organizacional.



Características comuns:

a) autoconfiança: não é se achar melhor que os outros, mas é saber que quando você acredita, pode alcançar todos os seus objetivos. b) persistência: muitas vezes é a palavra que falta diariamente nas nossas vidas, fala-se de persistir naquilo que você acredita. c) capacidade de persuasão: O conceito de persuasão está intimamente ligado com crença e convicção, porque persuadir alguém significa fazer com que essa pessoa acredite ou aceite uma determinada ideia. d) uso de estratégias de influência: As estratégias e suas principais metas estará apta para definir e desenvolver seus planos estratégicos, com o intuito de alcançar determinados objetivos formalizados. h) procura de informações: A necessidade de informação dos indivíduos decorre dos papéis desempenhados na vida social. dentre esses papéis, destaque especial deve ser atribuído ao trabalho.

Para Sarkar (2007) embora não haja uma fórmula específica caracterizadora do empreendedor, certamente este vai ter que envolver os seguintes aspectos:

- a) um desejo ardente de criar;
- b) uma necessidade de manter o controle das situações;
- c) uma forte convicção na bondade das suas ideias;
- d) espírito capaz de enfrentar a incerteza;
- e) autoconfiança;
- f) persistência e uma boa capacidade para olhar para além do óbvio e de aprender com as suas falhas.

### 5.3 O controle de gestão vinculado à estratégia

O sistema de controle deve estar estreitamente relacionado à estratégia, desde a sua formulação até o posterior processo de controle de gestão, para facilitar a atuação dos responsáveis.

Segundo Gomes e Salas (2001), o controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva, e para a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneas com as necessidades identificadas pelos clientes.

Com relação ao controle de gestão por meio de estratégias, Porter (1997 apud GUERREIRO, 2007) afirma que “[...] as ferramentas gerenciais dizem



respeito a coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente.”

A estratégia precisa ser baseada em atividades e não em competências. Devem ser apoiadas em coisas específicas que as empresas fazem e estejam relacionadas com a vantagem competitiva, Porter (1997 apud GUERREIRO, 2007).

Segundo Schwartz (1991), O mundo está globalizado e altamente competitivo, com reflexos em todos os setores, e para competir é preciso fazer a coisa certa e abrir-se para o mundo estratégico.

Segundo Salazar; Dornelas, (2003) Em estratégia, a maioria das incertezas está na estrutura da situação. Este tipo de incerteza com frequência aumenta quando os padrões em eventos podem ser interpretados de várias formas diferentes. Baseados nessas diferentes estruturas, diferentes futuros emergirão. Em questões estruturais muito complexas, podem encontrar novos territórios, não demarcados e sem história para basear estimativa de probabilidade sobre eles.

O planejamento é a ação antecipada e consiste de técnicas para absorver riscos e incertezas, permitindo mais consistência no desempenho empresarial. É um meio pelo qual se busca o maior acerto no trato das incertezas do processo.

### 5.3.1 Definições de estratégia

As estratégias podem ser definidas como:

- a) movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa;
- b) determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar metas Chandler (1962 apud OLIVEIRA, 2006);
- c) conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. Simon (1971 apud BRITTO, 2008);
- d) conjunto de objetivos, finalidade, metas, diretrizes fundamentais de planos para atingir esses objetivos postulados de forma que defina em que



- atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela deseja ser (RUMELT, 2011);
- e) conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los Buzzell; Giligan; Wilson (1977 apud SALLESSE JÚNIOR, 2013, p. 75);
  - f) futuridade das decisões correntes (STEINER, 1979);
  - g) plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados (GLUCK; KAUFMAN E WALLECK, 1980);
  - h) regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa Ansoff (1990 apud PELISSARI, 2007);
  - i) padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequências de ações em um todo coeso (QUINN, 1992);
  - j) programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta dessa ao seu ambiente através do tempo Stoner (1995 apud DEMÉTRIO JÚNIOR, 2011).

### **5.3.2 Estratégias empresariais**

Segundo Ansoff (1990 apud PELISSARI, 2007) a estratégia é extremamente importante para empresa, e o executivo deve saber que o momento propicia aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si.

A genialidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidas.

### **5.3.3 A importância da estratégia**

Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à empresa, as estratégias tem forte influência sobre os fatores internos da empresa.

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns Mills (1993 apud OLIVEIRA, 2006).



A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto sua estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio.

A chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar como um conjunto de estratégias que permitam a satisfação desse grupo. Esse conjunto de estratégias, como um modelo identificar o que a empresa tenta ser.

#### 5.3.4 Tipos de estratégias

O executivo pode escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

##### Estratégia de manutenção

Deverá sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, inclusive, minimizar seus pontos fracos.

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

##### Estratégia de crescimento

Ainda que a Empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, é usufruída a situação favorável pela empresa.

##### Estratégia de desenvolvimento

Há predominância de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Então, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa.

O desenvolvimento da empresa se faz em duas direções.

Principais: procurar novos mercados e clientes ou novas tecnologias diferentes que a empresa domina. A combinação desses dois eixos mercadológico e tecnológico permite ao executivo construir negócios no mercado.



#### 5.4 Planejamento estratégico

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores internos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais alto da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação estratégicas a serem seguidos para a sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas políticas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2014).

As empresas utilizam o planejamento estratégico para: Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos; Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas; Otimizar o modelo de gestão da empresa; Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; Consolidar a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2014, p. 38).

O planejamento estratégico se relaciona essencialmente à visão de longo prazo e à organização como um todo, envolvendo todo seu ambiente interno e externo. Está voltado para o futuro incerto e se envolve com os processos de minimização dos riscos. Por isso a formulação de estratégias não se resume na simples previsão das decisões a serem tomadas no futuro, mas fundamenta-se essencialmente na tomada de decisão com efeitos imediatos e reflexos no futuro, por isso implica em métodos de administração igualmente estratégico, com foco no mercado e alcance de objetivos de efetividade.

Para Ansoff (1990 apud PELISSARI, 2007), a estratégia empresarial, principalmente no campo da prestação de serviço, fundamenta-se na combinação de serviço/mercado, na qual a mudança estratégica é uma alteração do conjunto de serviços e/ou mercado:

Conceitos básicos:



- 1) planejamento estratégico: é o processo que mobiliza a empresa escolher e construir o seu futuro;
- 2) negócio: é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente;
- 3) missão: é a razão de existir da empresa no seu negócio;
- 4) princípios: são os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da missão;
- 5) análise do ambiente: é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da organização;
- 6) visão: é a explicitação do que deve ser visualizado pela e para empresa. Estabelece-se como uma imagem mais ação, que motiva e se transforma em desafio estratégico da organização a ser alcançado pela força da ação estratégica;
- 7) objetivos: são resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua visão, sendo competitiva no ambiente atual e futuro.

É a construção do futuro, com dimensão objetiva dos resultados esperados. Os objetivos devem ser viáveis e dentro de prazos definidos. Ser mensuráveis e coerentes entre si. São os temas a serem abrangidos pelos objetivos estratégicos da organização:

- a) satisfação de clientes;
- b) crescimento;
- c) participação no mercado;
- d) qualidade e excelência;
- e) inovação;
- f) resultados econômicos – financeiros;
- g) orientar o processo decisório;
- h) orientar o plano de investimento.

A estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer ou não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir objetivos,



respeitando os princípios visando a cumprir a missão no seu negócio. É o arsenal a disposição da empresa para fazer acontecer.

Temas para criação de estratégias competitivas segundo Borba (2006 apud DEMÉTRIO JÚNIOR, 2011):

- a) foco;
- b) inovação;
- c) clientelização e fidelização;
- d) alianças estratégicas;
- e) terceirização;
- f) parcerização;
- g) diversificação;
- h) segmentação;
- i) diferenciação;
- j) posicionamento;
- k) custos;
- l) financiamento;
- m) verticalização.

Borba (2006 apud DEMÉTRIO JÚNIOR, 2011), comenta que na elaboração de um plano institucional deve-se visualizar oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, e orientar o pensamento estratégico e dar uma postura para a instituição, daí a concepção de modernidade do uso de estratégias, inicialmente no formato de macrodiretriz.

## 5.5 Controle de gestão

Segundo Borba (2010) o controle de resultados quanto a performance gerencial, a entidade social também é sujeita ao controle social e à fiscalização, portanto, o seu sistema de controle de gestão, deve ser mais amplo e contemplar também os objetivos e resultados esperados, com controles exercidos pelo governo e sociedade organizada.

O controle da gestão por intermédio dos instrumentos da Controladoria é como um painel de navegação, pelo qual o comandante (gestor), com auxílio do navegador (controller) e dos mapas de navegação, conduz a empresa pelas rotas menos turbulentas. Portanto, os instrumentos da controladoria são mapas ou rotas para o curso da ação.

Segundo Mosimann; Fisch (1999 apud MAIA; MARTINS; MAIA, 2010), a controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa,



deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão, e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global, isto é, superior à soma de resultados de cada área. Estabelece como função primordial da controladoria a direção:

- a) informação: compreende contabilidade, setor financeiro da empresa, pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc.;
- b) motivação: referente aos efeitos de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) coordenação: visando a centralizar as informações, com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e a assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo solução;
- d) avaliação: com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
- e) planejamento: de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;
- f) acompanhamento: relativo a contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão de planejamento.

De acordo com Mosimann (1993 apud BASILIO, 2014) estabelecem duas funções essenciais que foram atribuídas à controladoria, são elas:

- a) controle organizacional: com a finalidade de manter todas as partes da complicada estrutura organizacional em expansão de forma continuada, eficiente e econômica;
- b) mensuração do empreendimento: com intuito de suprir a necessidade de reconhecer e descrever claramente a segmentação da empresa em suas várias atividades de receita e custo e, conseqüentemente, suscitar o planejamento gerencial inteligente.

De acordo com Heckert; Wilson (1963 apud SIQUEIRA; SOLTELINHO 2001) a função da controladoria é:

- a) função de planejamento que inclui o estabelecimento e a manutenção de um plano operacional integrado, de curto e de longo prazo, compatível com objetivos globais;
- b) função de controle que inclui o desenvolvimento e a revisão por meio adequados dos padrões satisfatórios, contra os quais deve-se medir o desempenho real e a assistência à administração, no incentivo a conformidade dos resultados reais com os padrões;
- c) função de relatar que inclui preparação, análise e interpretação dos fatos financeiros e números para uso de administração, envolve uma avaliação desses dados em relação aos objetivos e métodos da área e da empresa como um todo influências externas, preparação e apresentação de relatórios;



- d) função contábil inclui o estabelecimento e a manutenção da contabilidade geral e da contabilidade de custos, da empresa como um todo, de acordo com Heckert e Wilson (1963 apud SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001).

As atividades da controladoria:

Na controladoria, a autoridade é exercida de forma hierarquizada com responsabilidade na execução das atividades, que tem basicamente as seguintes atividades de controle das seguintes áreas:

- a) contabilidade: análise de contas, elaboração de balancetes, apuração de custos, balanços, relatórios, controle de patrimônio, cumprimento de obrigações tributárias e acessórias;
- b) planejamento: elaboração de orçamentos, execução orçamentária, análise de custos, análise de balanços, interpretação das tendências e perspectivas econômicas, sugestão de preços, estudo de mercado, balanços projetados, tabelas estatísticas;
- c) finanças: planejamento financeiro, administração do fluxo de caixa, tesouraria, contas a pagar, contas a receber, cobrança, cadastros, contratos, administração de recursos financeiros;
- d) cpd: desenvolvimento e implantação de sistemas integrados específicos, personalizados, implantação da rede de microcomputadores, administração de dados e a preservação e integridade dos recursos tecnológicos.

## 5.6 Motivação

Chiavenato (2000) refere que a “[...] motivação funciona como resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve”.

A procura constante, por uma maior eficiência, tem sido uma das preocupações presentes nas organizações ao longo do tempo.

Sendo o ser humano “[...] o objetivo final de todo o desempenho das organizações.” Coradi (1985 apud MACIEL, 2012), esta preocupação pela eficiência, levou uma série de estudiosos a concentrarem-se na questão de como



umentar a performance do ser humano, como parte integrante das organizações, nomeadamente a descobrir quais os mecanismos que geram motivação nas pessoas.

Segundo Chiavenato (2000), motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais, estando relacionada com três aspectos: a direção do comportamento (objetivo); a força e a intensidade do comportamento (esforço); e a duração e persistência do comportamento (necessidade).

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; dar-lhes energia e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas, através de seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. (CHIAVENATO, 2000).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo mostrou que o tema central no campo da administração é o alastramento de mudanças turbulentas e seu impacto nas organizações.

Para revelar soluções inovadoras e alcançar alto desempenho, no entanto, os gerentes precisam de qualificações diferentes para comprometer os trabalhadores, assim como fazer bom uso do seu esforço.

O novo ambiente de trabalho pede que os administradores se concentrem em conduzir a mudança, utilizar a criatividade e o entusiasmo das pessoas, descobrir visões e valores comuns e compartilhar informações.

Trabalho em equipe, colaboração, participação e aprendizado são princípios norteadores que ajudam os gerentes e os funcionários a manobrem o difícil terreno do ambiente de negócios atual.

A pesquisa, de literatura mostrou como aplicar as habilidades, técnicas e competências necessárias para administrar as organizações de maneira eficaz.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R.O.B. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

BASILIO, O.C.R. **A Controladoria Empresarial como Ferramenta de Gestão para Micro e Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro na Região de Barbacena, MG**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2014.

BORBA, V. R. **Teoria Geral de Administração Hospitalar: estruturação e evolução do processo de gestão hospitalar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

BRITTO, M.H.J. **Estratégias Competitivas No Setor Supermercadista: Estudo De Caso Do Hippo Supermercados**. 2008. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BROTTI, M.G.; LAPA, J.S. **Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância**. Avaliação (Campinas), Sorocaba Dec, vol.12, n.4, 2007.

CÂMARA, P. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Ltda. 2000.

CARNEIRO, Fernando Ferreira (Org.) **Dossiê: um alerta sobre os impactos dos agrotóxicos na saúde**. São Paulo: [s.n.], 2015.

CHANDLER, A. D. **Estratégia e estrutura**. Cambridge, MA: Mit Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORTÉSI, R.T.T. **Introdução aos Princípios da Administração**. 2009. Disponível em: <<http://docs14.minhateca.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

DEMÉTRIO JÚNIOR. **O que é Administração de Empresas?**. 2011. Disponível em: <<http://demetriolpbjr.blogspot.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Uec, 2002.



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Porto Alegre: Record, 2015.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. **Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GLUCK, F. N.; KAUFMANN, S.; WALLECK, A. S. **Gestão estratégica para vantagem competitiva**. Boston: Harvard Business School Press, 1980.

GREATTI, Ligia.; PREVIDELLI, J.J. **Ambiente cultural como elemento fundamental na formação do perfil empreendedor**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. Brasília: Uem/Uel/Unb, 2003.

GUERREIRO, J. M. **A Hora da Estratégia**. 2016. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Administração-Hora-da-Estratégia-1108139.html>>. Acesso em: 30 out. 2017.

MACIEL, L. R. **A importância da QVT na melhoria do desempenho do funcionário na empresa**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

MAIA, G. T. O; MARTINS, R. A.; MAIA, J. L. **XXX ENEGEP é Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: Competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. São Paulo: [s.n.], 2010.

MELO, R. C. **A Importância de uma Gestão Estratégica**. 2017. Disponível em: <<http://www.pontoisp.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

PELLISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Rev. eletrôadm**. Porto Alegre, vol.17, 2011.

PELLISSARI, Anderson Soncini. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. Santa Bárbara d'Oeste: [s.n.], 2007.



QUINN, James Brian. **Empresa Inteligente**. Nova York: The Free Press, 1992.  
RUMELT, Richard. **Estratégia boa, Estratégia ruim**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SALAZAR, G.; DORNELAS, M. **Empreendedorismo e estratégias empresariais**. Curitiba: [s.n.], 2003.

SALLESSE JÚNIOR, João Batista. **Plano de Negócio: estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa – Paraná**. Curitiba, [s.n.], 2013.

SCHWARTZ, S. H. Existem aspectos universais na estrutura e Conteúdo dos valores humanos? **Jornal de Questões Sociais**, nº. 50, p.19-45. 1991.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar, 2007.

SIQUEIRA, J.R.M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado Brasileiro do surgimento da profissão aos dias atuais. **Rev. Contab. finanç.** São Paulo, vol.12, n. 27, 2001.

STEINER, G. A. **Planejamento estratégico**. Nova York: Free Press, 1979.