

# ADMINISTRAÇÃO E SEUS FUNDAMENTOS

---



**FACULDADE INSTED**

**ADMINISTRAÇÃO E SEUS  
FUNDAMENTOS**



**Pedro Chaves dos Santos Filho**  
**Reni Domingos Chaves**  
Mantenedores

**Eva Elise Domingos dos Santos Bumlai**  
Diretora Geral

**Fernando Bumlai**  
Diretor Administrativo

**Fábio do Vale**  
Coordenadoria Acadêmica

**Regina Cláudia S. Fiorin**  
Procuradora Institucional

**FACULDADE INSTED**

**ADMINISTRAÇÃO E SEUS  
FUNDAMENTOS**

**Campo Grande, MS  
2021**



Copyright © 2021 by Faculdade INSTED, Eva Elise Domingos dos Santos Bumlai, Fábio do Vale & Regina Cláudia S. Fiorin (Organizadores)  
Todos os direitos reservados

**Editor da obra**

Lucas Yuri da Silva Rodrigues

**Arte da capa**

Victoria E. S. Mendes

**Diagramação**

Eduardo Tognon

**Conselho Editorial:**

Ana Helena Ithamar Passos  
Eduardo David de Oliveira  
Giovana A. Fazio Zanetti  
Jorge Ferreira Dantas Junior  
Kiusam de Oliveira  
Larissa de Albuquerque Silva

Mariana Fernandes dos Santos  
Pâmella Passos  
Patrícia Gomes Rufino Andrade  
Rita de Cássia V. da Costa  
Sônia Guimarães  
Suely Dulce de Castilho

---

Faculdade INSTED; Eva Elise Domingos dos Santos Bumlai; Fábio do Vale; Regina Cláudia S. Fiorin (Orgs).  
ADMINISTRAÇÃO E SEUS FUNDAMENTOS. 1.ed. /  
Campo Grande: Faculdade INSTED, 2021, 154 p.

*ISBN: 978-65-998278-8-4*

1. Ensino. 2. Interdisciplinaridade. 3. Multidisciplinaridade.  
I. Título. II. Faculdade INSTED.

---

Regina Cláudia S. Fiorin - Bibliotecária

O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.

## **APRESENTAÇÃO**

A Faculdade INSTED é fruto de pouco mais de 4 anos de construção coletiva da instituição em prol de uma educação de qualidade e que preza pelos processos de ensino-aprendizagem contemporâneos. Percorrer os caminhos que temos transitado é um grande avanço ao se pensar na gama de profissionais e docentes que atuam e fazem a educação transformadora na vida dos estudantes. Saliento que a Faculdade INSTED nasceu com o propósito de inovação no segmento de educação superior. Somos a primeira Faculdade do Centro-Oeste a aplicar as metodologias ativas em seu basilar pedagógico, desde sua estrutura até a matriz curricular. O mundo mudou e a educação precisa urgentemente se transformar para conquistar, e realmente ensinar novos alunos.

Ensinar passa a ter um novo sentido e não vem sozinho, mas sim no diálogo que há entre ensinar e aprender. Ensinar requer uma sala de aula ativa em que o professor, que também passa a ressignificar sua função, possa criar condições para despertar a curiosidade do estudante e lhe permita pensar, conscientizar, questionar sua realidade e a partir da construção do conhecimento, que sobretudo pressupõe um processo coletivo, possa atuar na efetiva transformação dessa realidade. Nesse

preciso sentido, aprender que requer mobilização interna e externa, passa a ter sentido e significado para os atores envolvidos, pois o coloca em movimento contínuo de busca. Esse é o papel em que o docente passa a ser o de mediador, facilitador, orientador, observador e, sobretudo, o de estudioso e pesquisador da sua prática metodológica.

Trazendo a tríade da IES, além do ensino e da extensão, os livros que compõem a Coleção INSTED é resultado do processo da Iniciação Científica da instituição que busca em seu cotidiano de pesquisa-ensino através do *Problem Based Learning* (PBL), e assim sucetivando aos nossos estudantes possibilidades de lidar com a vida fora dos espaço acadêmico da nossa instituição.

Nesse ínterim apreciativo nesta apresentação que faço, proponho a leitura deste e dos demais livros que nos trazem inquietações e que nos ajudam a disseminar conhecimento para o desenvolvimento do potencial humano de qualidade no ensino superior contemporâneo brasileiro.

**Eva Elise Domingos Santos Bumlai**  
Diretora da Faculdade INSTED

## SUMÁRIO

POLÍTICAS DE CONCESSÃO DE  
CRÉDITO: A análise dos 5 “Cs” ..... 09

*Leila Cristina Gonçalves de Oliveira*  
*Larissa Benitez de Oliveira*

GESTÃO FINANCEIRA  
EMPRESARIAL EM TEMPOS DE  
CRISE..... 33

*Leila Cristina Gonçalves de Oliveira*

ESTRATÉGIAS DE  
ARMAZENAGEM:  
armazenamento como apoio  
logístico no acondicionamento de  
materiais ..... 47

*Fabiana Annibal Faria de Oliveira Biazetto*

FESTIVAL AMÉRICA DO SUL E O  
COMPORTAMENTO HUMANO NA  
CONSOLIDAÇÃO DA ECONOMIA  
E IDENTIDADE FRONTEIRIÇA ..... 73

*Suzana Mendes Dias*  
*Ana Paula Correia de Araujo*

AS	BASES	DO
COMPORTAMENTO		
ORGANIZACIONAL .....		95

*Mônica Ferreira Satolani*

MOTIVAÇÃO E SEUS ASPECTOS		
PARA	O	AMBIENTE
CORPORATIVO .....		123

*Mônica Ferreira Satolani*

## **POLÍTICAS DE CONCESSÃO DE CRÉDITO: A análise dos 5 “Cs”**

Leila Cristina Gonçalves de Oliveira  
Larissa Benitez de Oliveira

### **INTRODUÇÃO**

As instituições financeiras estão inseridas em um ambiente de grande procura por cliente, sendo responsável por financiá-los em busca de melhorias para as organizações, projetos pessoais ou para algum outro tipo de auxílio, conforme afirma Palmuti. e Picchiali (2012) as famílias precisam de crédito para satisfazer suas necessidades de consumo, de bens duráveis e não duráveis. As empresas necessitam de crédito para financiar suas atividades operacionais e investir em estrutura.

Neste contexto Silva (2006) afirma que as instituições financeiras deparam-se com o conceito de crédito, que pode ser entendido como entrega de um determinado valor mediante uma promessa de pagamento, porém ao realizar este procedimento, é também passível ou não o recebimento do valor esperado, onde então é exposto o conceito de risco de crédito que ainda de acordo com Silva (2006, p. 51) “é a probabilidade de que o recebimento não ocorra, ou se já, é igual a 1(um) menos a probabilidade de recebimento.”

Dutra (2011) mostra que a decisão de conceder crédito viabiliza um volume de investimento acima da

poupança e, conseqüentemente, maior crescimento do produto. Neste sentido as instituições investem na concessão de crédito para obter resultados positivos, porém precisam realizar a concessão de forma consciente. Sobre isto, César, Machado e Oliveira Júnior (2006, p. 02) dizem que “cabe à instituição financeira determinar o grau de risco que ela está disposta a assumir em cada caso, e o valor do crédito que pode ser prudentemente concedido, em vista dos riscos envolvidos”.

Veiga (2016) objetivou analisar em seu estudo o desenvolvimento das pesquisas sobre análise de crédito publicados em periódicos científicos nacionais nos últimos anos. Os resultados da análise mostraram que realizar a análise de crédito é importante para elaboração de modelos de concessão ao crédito, ações preventivas e inibidoras ao risco de crédito e avaliação do grau de risco de crédito. Que as vantagens de realizar análise de crédito são: os credores passam a dispor de uma quantidade maior de informações dos tomadores por meio da formação do histórico da carteira de clientes e isso reduz o risco de inadimplência e, por fim, a principal dificuldade em realizar a análise de crédito está na identificação e qualificação dos vários tipos de riscos que uma operação de crédito imputa ao credor.

Para que haja uma análise mais segura para a concessão de crédito, existem alguns métodos utilizados por instituições financeiras, dentre eles pode-se destacar os “Cs” do crédito, conforme citado por Saunders apud Palmuti e Picchiali (2012, p. 09):

Os “Cs” do crédito constituem o chamado sistema especialista de abordagem tradicional, e a decisão de crédito fica a cargo do gerente da instituição, cujo conhecimento especializado, julgamento subjetivo e atribuição de peso a certos fatores-chaves são implicitamente, as mais importantes determinantes na decisão de conceder crédito, ou não.

Considerando que no contexto atual em que a sociedade está inserida, onde o crédito é um instrumento importante para o crescimento da economia, as instituições necessitam aprimorar as análises de crédito para concessão, dessa forma minimizando riscos para se obter resultados expressivos.

### **O CRÉDITO: CONCEITO**

O crédito está presente no cotidiano das pessoas e empresas, de acordo com Figueira (2001) tem sua origem do latim "*credere*" que significa acreditar, crer, confiar.

Em Silva (2006, p.45), se encontra a definição de crédito como:

(...) a entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento. (...) Em um banco, que tem a intermediação financeira como sua principal atividade, o crédito

consiste em colocar a disposição do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento numa data futura. Na verdade, o banco está comprando uma promessa de pagamento, pagando ao tomador (vendedor) um determinado valor para, no futuro, receber um valor maior.

Segundo Oliveira (2010) o crédito pode ser dividido em duas categorias: público e privado. O crédito público é destinado a cobrir os gastos do governo em suas ações essenciais, como educação, saúde, segurança, entre outros; enquanto o privado limita-se a empresas de diversos ramos.

Para Wazilewski e Bertoini (2008) apud Maia (2012) a palavra crédito pode ser interpretada como “confiança”. A atividade negocial, que envolve uma instituição propriamente dita, seu universo de clientes, empregados e o público em geral, fundamentam-se nesse princípio. Afinal, confiança é um sentimento, uma convicção que se constrói ao longo do tempo, através de acontecimentos e experiências reais de lisura, probidade, pontualidade, honestidade de propósitos, cumprimento de regulamentos e compromissos assumidos.

O crédito consiste em colocar à disposição do cliente, um determinado valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, considerando uma

promessa de pagamento numa data futura. A função do crédito consiste em avaliar a capacidade de pagamento do tomador visando assegurar a reputação e a solidez do banco, proporcionando segurança aos depositantes.

Conforme Figueira (2010) o crédito é um instrumento de política financeira utilizado pelas empresas comerciais ou industriais na comercialização de seus produtos, ou pelas instituições financeiras na concessão de empréstimos, financiamento ou garantias. Para um banco, as operações de crédito constituem seu principal negócio.

O crédito possui duas noções fundamentais: a confiança que a empresa coloca no cliente de haver um pagamento e o tempo entre o período da aquisição de algo e a quitação da dívida (MAIA, 2012).

### **A POLÍTICA DE CRÉDITO**

As políticas de crédito podem ser consideradas como norteadoras ao tomar uma decisão, pois são instrumentos determinantes de padrões decisórios para resolução de problemas semelhantes, enfatizando basicamente o que já dizia Silva (2006), que são reincidentes em uma organização. Ela é estabelecida de acordo com as aplicações de recursos oriundos da natureza operacional. Neste contexto, o autor cita que as políticas de crédito têm por seu objetivo básico a orientação nas decisões de crédito e está relacionada diretamente com as aplicações de

recursos de naturezas operacionais, podendo envolver altos volumes de investimentos.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobi (2010) apud Maia (2012, p.4) “políticas de crédito são a base da administração de valores a receber, pois com ela é possível verificar de qual forma poderá ser concedido crédito e também é a que defini os padrões de crédito, riscos, prazos.”

Ainda neste contexto, Silva (2006) ressalta que pela importância da política de crédito, ela deve ser destinada aos escalões hierárquicos mais altos dentro das organizações como o Conselho de Administração, Diretor Presidente ou Diretor Financeiro.

### **A ANÁLISE DE CRÉDITO**

Para Maia (2007) a análise de crédito é uma atividade que tem por objetivo prever a capacidade e a vontade de um devedor em honrar suas dívidas no momento em que se tornam exigíveis. Ainda ressalta a autora que são necessários dois quesitos para demandar crédito: tempo e informação.

Liberar créditos a alguém significa acreditar que esse alguém saberá usar convenientemente esse dinheiro, em proveito próprio, de seus familiares ou membros da comunidade, dispondo da capacidade de devolvê-lo acrescido de juros, correção monetária e taxas fiscais que se fizerem necessárias, na

data certa e determinada. (MAIA, 2012, p. 6).

Conforme Santos (2003) apud Maia (2012, p. 7) o objetivo do processo de analisar o crédito é o de conhecer o cliente, ou seja, conhecer a idoneidade do cliente e a capacidade do mesmo de pagar suas dívidas. Para realizar a análise, as empresas utilizam duas técnicas: a técnica subjetiva que analisa a pessoa para a qual será liberado o crédito, e a técnica objetiva que utiliza os procedimentos estatísticos.

Silva (2002) em seu trabalho apresentou a importância do deferimento de limite de crédito a pessoas jurídicas, em estabelecimentos bancários, e com isso mostrou que as instituições analisadas estão se saindo bem-sucedidas com a análise do cadastro, dos respectivos indicadores econômico-financeiros, do relatório de visitas, do cálculo do respectivo risco, chegando até o parecer final e seu deferimento.

Como o que se pretende com a análise de crédito é reduzir o risco potencial de inadimplência, é necessário determinar quais são os pressupostos sugeridos para esse tipo de análise, quais são suas limitações e deficiências, e quais são os principais trabalhos desenvolvidos na área.

Tamborlin, Monteiro e Santos (2015) explicam a essência da análise de crédito para uma empresa. Para os autores a análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas.

Análise de Crédito busca minimizar riscos e potencializar a liquidez das operações de crédito, trabalhando com cenário micro e macroeconômicos, do mercado interno e externo, buscando minimizar vulnerabilidades e contágios de risco de crédito e solvência (KOSTRZEPA; SOTELLO, 2010).

Maia (2012) em sua pesquisa utilizou métodos qualitativos para análise dos dados, os mesmos foram retirados dos sistemas da empresa do qual foi feita o estudo de caso que auxiliou no fornecimento de dados para elaboração da análise de crédito. Os resultados finais do trabalho mostraram o quanto uma análise de crédito é importante na tomada de decisão da empresa no que tange a concessão de crédito segura e eficaz associada ao controle de inadimplência de seus clientes.

### **OS CINCO “Cs” DO CRÉDITO**

Dentre os inúmeros mecanismos para uma análise de crédito assertiva se destacam os cinco “Cs” do crédito. Os cinco “Cs” do crédito – Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições – são os principais aspectos que devem nortear uma análise sobre a capacidade de obter crédito de um cliente (SEBRAE, 2013).

Para Scherr (1989) apud Chaia (2003) o modelo mais tradicional de organização de informações sobre a possibilidade de pagamento de um cliente é caracterizado pelas suas cinco dimensões. Sendo conhecido como “5 Cs” do crédito.

### **CARÁTER**

O caráter é a decisão da pessoa se irá cumprir com o pagamento de sua obrigação ou não, conforme destacado por Maia (2012). De nada adianta a existência de fatores favoráveis ou desfavoráveis diante da decisão de pagamento ou não pagamento, as pessoas são diferentes e agem diferentes diante das diversas situações. A autora ressalta ainda que isto é o que determina o caráter, é o posicionamento diante uma situação.

Complementando sobre a idoneidade do cliente, Oliveira (2010) diz que há uma análise da história do cliente, que leva em consideração a idoneidade, o compromisso em honrar dívidas, a pontualidade.

Silva (1988) apud Chaia (2003, p. 14) ao falar sobre o caráter do crédito explicita:

O caráter está associado com a intenção do cliente de pagar sua dívida, ou seja, é o conjunto de qualidades do devedor face aos seus hábitos de pagamento. Faz parte desse conjunto pontualidade nos compromissos anteriores, a tradição de pagamento e as restrições existentes sobre o seu nome.

Este conceito é construído ao longo do tempo, pois através de histórico do comprometimento do cliente, será possível verificar se este é bom pagador

ou não. Em Maia (2012) verifica-se que o conceito de caráter é construído ao longo do tempo, o comportamento financeiro permite traçar um perfil ou padrão.

Também é possível verificar o comportamento do cliente no mercado de crédito, através de acessos a dados externos. Conforme afirmado por Oliveira (2010, p. 20) “o credor utiliza-se de consultas a órgãos de proteção ao crédito, como o Serasa, antes de conceder linhas de crédito” e na sequência Maia (2012) crava também que é necessário basear-se em dados externos para pesquisa em dados externos como pesquisas no SERASA (Centralização de Serviços Bancários), SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e CADIN (Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal).

### **CAPACIDADE**

As instituições não estão apenas interessadas se os clientes conseguirão cumprir com o pagamento, mas também se estes terão capacidade de gerar receita para cumprir com a obrigação. De acordo com César, Machado e Oliveira Júnior (2006) é essencial avaliar a capacidade que ele tem de ganhar o suficiente para pagar o empréstimo.

Chaia (2003) afirma que capacidade é representada pelo potencial financeiro para honrar os compromissos. Geralmente, são analisados dados relativos à renda e aplicações financeiras para as pessoas físicas, assim como índices de liquidez ou endividamento para as pessoas jurídicas.

Para Silva (1983) apud Oliveira (2010, p. 21), capacidade refere-se:

Refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita. Usualmente, os credores atribuem à renda de pessoas físicas ou à receita de empresas a denominação de “fonte primária de pagamento” e principal referencial para verificar se o cliente tem capacidade de honrar a dívida.

Ainda são necessários outros itens para avaliar a capacidade da pessoa física, que podem ser os dados pessoais, como nível do cargo e estabilidade no emprego, o nível de escolaridade, o estado civil, se possui dependentes. No entanto para as pessoas jurídicas, a autora ainda ressalta que podem ser verificados as demonstrações e relatórios contábeis, com ênfase na liquidez e no endividamento, assim como o histórico de sucessos e insucessos com produtos e serviços oferecidos por ela.

### **CAPITAL**

Capital refere-se à situação financeira do cliente, conforme ressaltado por Bem, Santos e Comitre (2007) em pesquisa acerca dos conhecimentos necessários na gestão de risco de crédito, ferramentas de trabalho para avaliação do

cliente, a inadimplência, propriamente dita, e a recuperação de créditos. Para eles capital é a situação econômica e financeira da empresa, no que diz respeito aos bens e recursos disponíveis para saldar débitos. Ainda afirmado por Silva (2006), o C de Capital é medido mediante análise dos índices financeiros e também situação financeira e patrimonial do cliente.

Para Blatt (1999) apud Maia (2007) capital é a fonte de receita e renda de cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua frequência e consistência.

O capital é uma das informações mais significantes para determinar a capacidade de pagamento do cliente. Constata-se que o capital abrange uma informação valiosa para determinação da capacidade de pagamento do cliente, tornando-se fator preponderante na decisão de crédito, através da medição dos índices financeiros relativos aos bens e recursos disponíveis para acobertar os débitos (MAIA, 2007).

### **COLATERAL**

O “C” Colateral refere-se as garantias oferecidas pelo solicitante do empréstimo, como cita Bem, Santos e Comitre (2007) referindo-se à garantia do empréstimo, ou seja, o que pode ser oferecido por um tomador como meio de compensar as fraquezas com relação aos outros “C’s”.

Segundo Maia (2012) a palavra colateral é grafada do inglês e o seu significado é garantia,

também chamada de garantia acessória. Refere-se a riqueza patrimonial das empresas.

Colateral refere-se ao valor dos ativos que o solicitante dispõe para dar em garantia de crédito quanto maior o valor dos ativos disponíveis, maior a chance de que a empresa concedente recupere os fundos, em caso de inadimplência do devedor (GITMAN, 2010 APUD VEIGA, 2016).

Oliveira (2010) demonstra em seu trabalho a importância de inúmeras variáveis qualitativas e quantitativas do processo de concessão de crédito de bancos e demais instituições financeiras, e ao falar sobre o aspecto colateral do crédito afirma que tem por objetivo minimizar os riscos que a operação pode oferecer, e são conhecidas pelas garantias oferecidas pelos clientes como forma de minimizar os riscos de inadimplência e da perda parcial ou total de pagamento.

Porém a garantia do crédito não pode ser apenas o único item a ser analisado para realizar a concessão, ainda ressaltado por Bem, Santos e Comitre (2007) deve-se ter em mente que a garantia não deve justificar a concessão de um empréstimo. Vez que executar judicialmente não é a intenção de um banco ou qualquer outra instituição que trabalhe com concessão de crédito.

Outros fatores também são relevantes nas definições das garantias, que podem agregar na solicitação de crédito, conforme destacado por Silva (2006, p. 75) “o risco apresentado pela empresa e pela operação; a praticidade em sua constituição, os

custos incorridos para sua constituição, o valor da garantia em relação ao valor da dívida.”

### **CONDIÇÕES**

Com base em Bem, Santos e Comitre (2007) o “C” condições envolve fatores externos à empresa. Integra o macroambiente em que ela atua e foge ao seu controle. Aqui os autores realçam a importância de também realizar a análise do ambiente externo no qual o cliente está inserido, isto pode ser considerado como a análise do “C” Condições.

De acordo com Pinto e Martins (2006) Apud Maia (2012, p. 13):

Esta informação é de extrema importância para a determinação do risco total de crédito, uma vez que, dependendo da importância do fator sistemático – exemplo típico de situação recessiva com aumento da taxa de desemprego e redução do nível de atividade econômica, o credor poderá enfrentar sérias dificuldades para receber o crédito.

As autoras Bem, Santos e Comitre (2007, p. 28), ainda mencionam que existem quatro quesitos utilizados para avaliar os riscos ligados ao aspecto condições:

1. Informações sobre o mercado e os produtos

Quando da visita, o gerente ou a pessoa responsável pelo cadastro de impressões, deve questionar acerca dos principais clientes e fornecedores e se existe concentração de vendas e compras. Deve averiguar, também, os principais concorrentes e, se disponível, a participação de mercado de cada um. Além disso, deve perguntar a respeito do produto e/ou serviços da empresa, bem como os canais de distribuição e as vendas mensais, de pelo menos, um ano.

### 2. Ambiente macroeconômico e setorial

Para a avaliação do macroambiente econômico e setorial, o acompanhamento das grandes linhas da política econômica é fundamental:

- Política cambial – que afeta as empresas com negócios vinculados ao dólar ou outra moeda estrangeira;
- Política de juros – que afeta as empresas com elevadas dívidas junto ao sistema financeiro;
- Política tributária – que influi diretamente nas alíquotas de impostos sobre os produtos.

### 3. Ambiente Competitivo

No ambiente competitivo, devem ser levados em conta os aspectos abaixo, de forma que o ramo de atividade em

que atua a empresa possa ser estudado.

- A concorrência entre as empresas;
- o poder de barganha dos clientes e fornecedores;
- a possibilidade de entrada de novos concorrentes e novos produtos no mercado.

#### 4. Dependência do Governo

Um dos aspectos relevantes na avaliação de riscos é a eventual dependência das vendas da empresa em relação ao Governo.

A condição é considerada muito relevante, considerando que as variáveis externas, impactam diretamente a empresa, por isso a necessidade de analisar o cenário no qual está inserido.

## **INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E O USO DOS “Cs”**

Com o crescimento e expansão do mercado, estas necessitam de auxílio para conseguir acompanhar o ritmo, onde muitas vezes acabam recorrendo às instituições financeiras em busca de empréstimos e financiamentos, assim também afirmado por Tamborlin, Monteiro e Santos (2015) as organizações recorrem a instituições de crédito ou até mesmo a empresa fornecedora dos produtos utilizados por elas, com o intuito de conseguir fundos e comprar produtos a prazo para colocando portanto em prática seus planos de negócios, podendo com isso obter lucro e girar seu capital.

Os autores ainda ressaltam que o crédito pode ser entendido como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional e que os sistemas de créditos atuais contam com diversas ferramentas capazes de ajudar no controle da inadimplência.

Kostrzepa e Sotello (2010) afirma que a análise de crédito tem por objetivo, trabalhar as técnicas empregadas na análise adotadas pelo Banco, procurando com isso minimizar o grau de incerteza (risco) e obter sucesso no retorno das operações de crédito concedidas.

Oliveira (2010) menciona o crédito como um importante papel de fomento na sociedade, uma vez que financia investimentos a pessoas físicas e jurídicas o que incentiva no aumento da demanda em todo o mercado. Ao oferecer crédito, as instituições financeiras contribuem com o importante papel de desenvolvimento da sociedade. Assim é possível possibilitar a manutenção da economia de um país, e contribuir para seu crescimento, gerando novas oportunidades de empregos e fonte de lucros.

O crédito estimula o nascimento de novos negócios, a implementação de inovação e tecnologia dentro da empresa e o aprimoramento da capacidade gerencial (CARTILHA SEBRAE, 2014).

Portanto, surge neste contexto os riscos que as instituições financeiras possuem ao conceder crédito, sendo necessário a realização de análise prévia sobre seu cliente tomador de crédito, para com isso, poder garantir um lucro considerável minimizando os riscos da operação de crédito.

## Administração e seus Fundamentos

Diante do exposto, os analistas financeiros buscam ferramentas para auxílio na análise de concessão de crédito, sendo um dos mais tradicionais o conhecido os “Cs” do crédito.

Também servem de amparo para garantir que os clientes paguem a dívida, conforme mencionado por Gitman (2004, p. 521):

A análise por meio dos cinco Cs do crédito não produz uma decisão específica de aceitação ou rejeição e, portanto, seu uso requer a intervenção de um analista experientado o estudo de pedidos e em decisões de concessão de crédito. A aplicação desse enfoque tende a garantir que os clientes da empresa paguem seus débitos, sem que sejam pressionados, dentro prazo de crédito estabelecido.

Por meio dos “Cs” do crédito é possível realizar um levantamento conhecendo de forma mais aprofundada o cliente ou a empresa a quem se pretende realizar uma concessão de crédito. Essa análise é preponderante no momento de perceber se o cliente/empresa irá honrar seu compromisso.

Tamborlin, Monteiro e Santos (2015) comparam a teoria de pesquisas bibliográficas à realidade das Instituições Financeiras presentes no mercado e concluem que a análise de crédito é essencial para o controle da inadimplência na concessão de limite de crédito para os Bancos e

Financeiras, observando ser uma das ferramentas mais utilizadas para controlar e reduzir os riscos atribuídos às negociações.

Como a decisão de crédito acontece no presente momento e os condicionantes que definem a aprovação têm maior possibilidade de alteração devido ao período longo de retorno do investimento, a análise de crédito deve ser efetuada com mais cautela, atentando para risco de insucesso do objetivo fim do financiamento e focando em análises que auxiliem na previsão de cenários futuros.

### **CONSIDERAÇÕES**

As instituições financeiras deparam-se cada dia mais com a demanda de novos créditos realizadas pela sociedade, tanto organizações como pessoas físicas. Isso ocorre por conta do ambiente competitivo em que a sociedade se encontra, sempre em busca de investimentos e diferenciais impostos para a busca de resultados maiores e mais vantajosos diante de seus concorrentes, então aparece o crédito como incentivador e esperança de resultados positivos.

A partir daí surgiu o questionamento de como as instituições financeiras realizam essa análise de concessão de crédito, sendo a análise o momento no qual a instituição pode conhecer melhor seu cliente, verificando sua capacidade de pagar as dívidas e sua idoneidade, onde por meio desta análise também existe a busca de minimizar os riscos na concessão de crédito, pois como dito uma concessão mal realizada traz grandes prejuízos para as instituições.

Importante ressaltar ser que é necessário dentro da análise de crédito, que exista as políticas de crédito que servem como base para a análise da concessão de crédito e também é a que define os padrões de crédito, riscos, prazos, dentro da instituição financeira.

Com a utilização dos “Cs” do crédito no momento da decisão de crédito, é possível realizar uma concessão com mais cautela, pois a ferramenta possibilita a coleta de informações que são relevantes na análise, minimizando os riscos de não recebimento, levando em conta os números de inadimplência da sociedade atual.

### REFERÊNCIAS

BEM, J. B.; SANTOS, K. C. B.; COMITRE, M. G. **Um estudo sobre os impactos causados pela inadimplência e os reflexos na saúde financeira das empresas.** [Monografia] Presidente Prudente, 2007.

CESAR, B. L. ; MACHADO, M. A. S. ; OLIVEIRA JUNIOR, H. A. . Sistema de Apoio à Decisão na Concessão de Crédito Pessoal usando Lógica Fuzzy. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET**, 2006, Resende. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET, 2006.

Disponível em:

[http://www.professores.aedb.br/seget/artigos06/403\\_SEGET-Breno-Formatado.pdf](http://www.professores.aedb.br/seget/artigos06/403_SEGET-Breno-Formatado.pdf). Acesso em: 29 Nov 2016.

CHAIA, A. J. **Modelo de gestão de risco de crédito e sua aplicabilidade ao mercado brasileiro.**

[Dissertação] p. 121, São Paulo, 2003.

DUTRA, L. D.; BASTOS, J. C. A.; LAMONICA, M. T.; FEIJO C. **Revista Economia e Sociedade,**

Campinas, v. 24, n. 3 (55), p. 681-708, dez. 2015.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v24n3/0104-0618-ecos-24-03-00681.pdf> . Acesso em 29 Nov 2016.

FIGUEIRA, P. H. **Gestão do risco de crédito:**

Análise dos impactos da resolução 2682, do conselho monetário nacional, na transparência do risco da carteira de empréstimos dos bancos comerciais brasileiros. [Dissertação] p. 181, Vitória, 2001.

KOSTRZEPA, L. F.; SOTELLO, M. A. **Análise de crédito.** [Monografia] p. 54, Curitiba, 2010.

MAIA, A. S. R. S. **Inadimplência e recuperação de créditos.** [Dissertação] p. 65, Londrina, 2007.

MAIA, D. C. **A importância da análise de crédito no controle da inadimplência:** um estudo de caso em uma distribuidora de combustíveis brasileira. [Monografia] p. 70, Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, N. C. **Métodos utilizados para análise de crédito de pessoa física nas instituições financeiras e sua relação com o índice de**

**inadimplência.** [Monografia] p. 46, Belo Horizonte, 2010.

PALMUTI, C. S.; PICCHIAI, D. Mensuração do risco de crédito por meio de análise estatística multivariada. **Revista Economia Ensaios**, Uberlândia, 26 (2), p. 7-22, Jan./Jun. 2012.

Disponível em:

<http://www.seer.ufu.br/index.php/revistaeconomiaensaios/article/view/14808/12192>. Acesso em: 03 Jan 2017.

SILVA, J. A. **Análise do estabelecimento de limite de crédito – um estudo caso.** [Dissertação] 140 p, Taubaté, 2002.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

SEBRAE, **Os cinco “Cs” do crédito.** Unidade de Acesso a Serviços Financeiros. Novembro, 2013.

Disponível em:

<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Texto/Os-5-Cs-do-credito#>.

Acesso em: 03 Jan 2017.

SEBRAE AP. **Orientações linhas de crédito às micro e pequenas empresas e o microempreendedor individual.** Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Amapá, 24 Out 2014.

TAMBORLIN, A. L. B.; MONTEIRO, V. R.; SANTOS, C. B. **Análise e risco de crédito em instituições financeiras**. v. 42, n. 2, p. 225-233, abr./jun. Goiânia. 2015.

VEIGA, M. B. **Análise de crédito**: pesquisa bibliométrica e de conteúdo em artigos publicados em periódicos científicos nacionais. [Monografia] p. 41, Pato Branco, 2016.

# Administração e seus Fundamentos

## **GESTÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE**

Leila Cristina Gonçalves de Oliveira

### **INTRODUÇÃO**

A crise na economia brasileira é pública e notória, disso não há dúvidas. De alguma forma os negócios são impactados negativamente como reflexo da gestão pública no país.

A política brasileira está em um momento de crise e instabilidade. A força desse fator é tão grande que impacta na vida das pessoas, tanto em relação aos seus empregos quanto em suas vidas pessoais. Desta maneira pode-se afirmar que há indícios que comprovam que, a crise política, interfere na decisão das empresas e organizações. A dimensão de seu impacto está desde a compra de matérias primas, na produção de produtos, nas contratações, nas dimensões e nas vendas destes produtos e serviços.

E se tratando de gestão financeira em tempos de crise, é fundamental que se planeje uma redução de custos de forma coordenada, separando despesas de investimentos, sem colocar em risco a infraestrutura e a própria competitividade da empresa. A mesma atenção precisa ser dada às práticas relacionadas à gestão de pessoas. Em tempos de crise é fundamental investir em comunicação interna, compartilhando informações

sobre a situação da empresa, mercado e desafios a serem superados.

Diante da crise instalada na economia e política brasileira, é de grande relevância trazer a discussão de como as empresas poderão gerir as finanças e conseguir sustentabilidade em um mercado altamente competitivo e volátil. Também, o planejamento estratégico e financeiro é primordial dentro de uma empresa.

As mudanças internas influenciam na estrutura organizacional, o setor de gestão de pessoas, setor financeiro, setor de produção, pesquisa, fortalecimento da marca e colaboradores. Já as externas afetam os fornecedores, concorrentes, consumidores, instituições financeiras, distribuidores, parceiros estratégicos entre outros. Essas mudanças de fato, afetam todos os stakeholder's da empresa.

A presente discussão se justifica pela relevância do assunto no mundo corporativo, bem como irá auxiliar no entendimento de que, para uma empresa se manter no mercado em tempos de crise, é necessário que ela tenha confiança no negócio, tenha um bom número de clientes, que sejam fiéis a marca e a empresa. Também a literatura acerca do tema, demonstra que é necessário que se tenha um bom administrador para poder planejar, organizar, controlar e dirigir toda a estrutura da empresa.

A seguir, a demonstração de que, a melhor maneira de se prevenir contra a crise, é fazer um planejamento estratégico de todas as funções da

empresa, de modo que se adotem algumas mudanças internas e externas na organização.

### **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NAS EMPRESAS**

Atualmente, observa-se que existem muitas empresas com dificuldade em se manter no novo mercado, e isso ocorre muitas vezes pela falta de atenção aos princípios da gestão e com isso gerando resultados negativos. Além da falha na gestão do negócio como um todo, a gestão de pessoas e a gestão financeira são responsáveis por um grande número de insucessos no mercado.

A Gestão empresarial tem como intuito direcionar as empresas utilizando métodos administrativos para alcançar bons rendimentos em todos setores e minimizar os erros e prejuízos. Orientado por uma política de valores, visam orientar a rotina da empresa, planejar, coordenar e acompanhar às metas traçadas e proporcionar desenvolvimento das lideranças. Uma boa gestão tem como objetivo o desenvolvimento de uma economia sustentável.

Para gestão empresarial lhe interessa o bom relacionamento entre a direção, conselho de administração, acionistas e outros mediante.

Contudo, surgiram novos cenários assim exigindo uma mudança de postura e métodos de gerenciamentos diferenciadas voltados para as novas tecnologias e modelos estruturais das organizações.

De acordo com Beuren (2000, p. 84) “A quantidade de dados e informações a que as

organizações estão expostas diariamente, demanda um gerenciamento eficaz”

Constata-se que o ambiente dos negócios vem sofrendo transformações, no qual a empresas com dificuldade de se adaptar e sem condições de se permanecem intacta caso não faça novos planejamentos empresarial.

A gestão é baseada em oito princípios: Foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processo, abordagem sistêmica para gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisões e benefício mutuo na relação com fornecedores.

Entretanto, deve-se ampliar os conhecimentos para a nova realidade, voltadas para inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, mudança no comportamento de perfil dos clientes, alterações na estrutura da gestão.

### **PLANEJAMENTO EMPRESARIAL**

Em tempos de crise e forte instabilidade econômica, a gestão empresarial tem sido cada vez mais estratégica em busca de maximização de resultados e otimização na utilização dos recursos produtivos.

É fundamental se planejar. Conhecer a situação atual para traçar cenários estratégicos frente ao mercado cada vez mais instável. O planejamento consegue trazer ao gestor, uma possibilidade de análise comparativa dos resultados planejados e realmente alcançados.

Contribuindo para o entendimento do tema, Catelli (2002, p. 44) diz que Planejamento é:

A mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão com vistas no futuro.

### **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Administração Financeira é um conjunto de métodos e ações administrativas, que buscam planejar, dirigir e controlar as ações financeiras da empresa. Seu principal objetivo é melhorar os resultados apresentados pela empresa e assim maximizar o capital da organização.

O administrador tende a buscar as melhores estratégias e ferramentas que adquiriram com seu conhecimento técnico dentro da instituição de ensino, sempre com o propósito de poder mostrar e propor para seus proprietários, gerentes, acionistas, investidores e colaboradores o melhor planejamento a ser adotado, com finalidade de aumentar a riqueza desses stakeholders.

Para isso é necessário que se conheça algumas ferramentas para agilizar os processos a serem

trabalhados dentro da organização, usando as melhores funções, dentre elas:

- Saber analisar o planejamento financeiro e dizer se o negócio está sendo viável ou não;
- Verificar entradas e saídas do fluxo de caixa, pois essa é uma função muito importante, jamais se deve esquecer-se de fazer e verificar os lançamentos existentes no fluxo de caixa;
- Programar e efetuar pagamentos e recebimentos de contas a receber, a pagar, impostos, despesas, sempre nas datas estabelecidas, afim de controlar o saldo de caixa da melhor forma, buscando sempre seguir o planejamento e expor transparência nessas funções administrativas;

### **PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Planejamento financeiro é uma estratégia para que empreendedores possam prever determinados casos futuros e traçarem suas metas financeiras de curto e longo prazo, análise da situação financeira da empresa e orientar em tomada de decisões. O gestor utiliza da ferramenta administrativa para identificar os cenários empreendedores, estudando possíveis caminhos que se pode tomar e viabilizando meios de

atingir metas determinadas, com as técnicas das ferramentas disponíveis.

### **FERRAMENTAS EFICAZES PARA UMA GESTÃO FINANCEIRA ASSERTIVA**

Os gestores precisam estabelecer métodos para controle, utilizando algumas ferramentas de eficiência financeira, como: estabelecer com antecedência ações a serem executadas, estimar recursos, antever percalços e definir responsabilidades para alcance dos objetivos.

### **FLUXO DE CAIXA**

Fluxo de caixa é uma ferramenta de controle utilizado para acompanhar a movimentação financeira em períodos determinados, tais como entrada e saída de capital, contas a receber e pagar, assim ficando registrado para a verificação e direcionando o gestor a saber as obrigações assumidas. Sendo que é uma ação indispensável para gestão financeira, pois com ela consegue subsídios necessários para tomadas de decisões.

A averiguação do fluxo de caixa permite adquirir uma visão mais precisa sobre a situação financeira da empresa. Assim, por exemplo, pode-se tirar uma base de como foi o faturamento da empresa no dia ou semana, se houve prejuízo ou lucro.

Segundo Santi Filho (2004): “é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à

falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam"

Contudo, percebe-se que o fluxo de caixa tem os princípios de planejar, organizar, coordenar, dirigir e monitorar a situação econômica da empresa, tornando-se essencial para que possam ter agilidade e confiança em suas atividades financeiras.

### **CONTROLE BANCÁRIO**

O controle bancário é um poderoso instrumento da gestão, o qual auxilia o empresário a verificar com agilidade e eficiência os seus recursos disponíveis. Contribuindo também em tomada de decisões e melhoria do fluxo de caixa.

Contribuindo para melhor entendimento, Walter (1985, p. 16), diz que controle bancário é:

Controle diário do movimento de cada banco com o qual a empresa mantenha transação, através de registros, na ficha de controle bancário, de cheques, 'Bordeaux' de desconto ou cobrança de duplicatas, aviso de despesas e recibo de depósito bancário.

Este instrumento possui duas finalidades importantes:

- Confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as

diferenças nos registros, se isso ocorrer;

- Gerar informações sobre os saldos bancários existente

E para que ocorra um controle eficaz, é preciso que façam registro diário de toda a movimentação bancária e apurar os seus saldos atuais. E em questão de organização, deve-se preencher os registros individualmente, para que façam a verificação dos saldos atuais de cada ficha.

### **CONTROLE CONTAS A RECEBER**

Contas a receber é o controle que a empresa tem em relação aos valores que a ainda irá receber de seus clientes. Consiste nas vendas de bens ou serviços, que oferecem prazo para pagamento.

Fazendo parte da lista de receitas financeiras na qual a empresa precisa acompanhar, tendo um controle eficiente e inalterável para que não ocorra atrasos e não recebimentos. Os valores que não forem recebidos à vista, terão que conter informações necessárias para que fique claro a natureza da conta, e que facilite o controle e as transações.

Assim de acordo com pensamento de, Walter (1985, p.16): “O controle deverá evidenciar as contas a receber por cliente, por data de vencimento e por localização dos títulos mercantis[...].”

## **CONTROLE CONTAS A PAGAR**

Contas a pagar é um controle referente a obrigações com terceiros, sendo necessário um planejamento em dia contento previsão dos vencimentos, em vista de um melhor acompanhamento para cumprir seus compromissos.

O controle das contas a pagar, conforme Silva (1977, p.154): “Tem por objetivo verificar, controlar e processar os pagamentos de contas (notas fiscais, recibos, faturas de fornecedores, entre outros)”.

## **CONCEITOS ECONÔMICOS**

### **CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA**

A situação econômica do Brasil atravessa um momento de forte instabilidade. O país vem sofrendo com a corrupção, com o desemprego, com a falta de educação, entre outros fatores que afetam a vida das pessoas, afetando-se também as empresas e organizações.

A dimensão de seu impacto está desde a compra de matérias primas, na produção de produtos, nas contratações, nas dimensões e nas vendas destes produtos e serviços.

A cada ano que se passa as taxas de juros só aumentam aqui no Brasil, isso faz com que empresários, empreendedores e investidores adiem seus planejamentos de investir. O fato de correr um grande risco de investirem em tempos de crise, os intimida, pois de certa forma essa crise que está

passando o Brasil, afeta a todos, e pelo fato de o retorno de um novo investimento poder durar anos para se tornar um lucro para a empresa, isso acaba afastando novos investidores, já que o país não oferece indicadores de confiança, aliado a altas taxas de juros e impostos.

A partir do advento do capitalismo, as crises econômicas, políticas ou financeiras são motivos de muita preocupação não só para os estudiosos, mas para toda a população, já que como herança, esse sistema econômico possui ciclos de crescimento, auge, crise e depressão.

A teoria de Keynes (1982) demonstra que o caráter cíclico da economia capitalista, pode apresentar também políticas de resgate para as crises, já que elas possuem uma lógica da especulação, auge e declínio.

Os motivos desencadeadores da crise são os mais variados, podendo ser um acúmulo de endividamento, altas taxas operadas no mercado, especulação, entre outros. As consequências da crise podem ser a queda na produção industrial, retração do Produto Interno Bruto (PIB), aumento na taxa de desemprego e consequente desigualdade social.

Um dos principais indicadores de crescimento e crise em uma economia é o PIB (Produto Interno Bruto), que é a soma de todos os serviços e bens produzidos num período (mês, semestre, ano) numa determinada região (país, estado, cidade, continente). O PIB é expresso em valores monetários (no caso do Brasil em Reais). Ele é um importante indicador da atividade econômica de uma região, representando o

crescimento econômico. Vale dizer que no cálculo do PIB não são considerados os insumos de produção (matérias-primas, mão-de-obra, impostos e energia).

Nos últimos anos, principalmente a partir de 2012, o país tem sido impactado pelas quedas bruscas no PIB, o que representa um ciclo de recessão e aumento do desemprego e queda de confiança na economia interna.

O PIB encolheu mais de 7% em 2015 e 2016. A indústria caiu 6,2%, enquanto os investimentos tiveram uma retração de 14,1%. Já em 2020, a queda foi de 4,1%. Um dos motivos mais impactantes, a pandemia de Covid-19, trouxe outras fragilidades e falhas de gestão, como a crise sanitária.

Esse desempenho ruim coloca o Brasil em posição de decréscimo em relação aos demais países.

### **CRISE ECONÔMICA E CRISE FINANCEIRA**

É quando o país perde o equilíbrio e não consegue administrar fatores como a inflação que os afetam diretamente, fazendo com que o banco central aumente a taxa básica de juros, também conhecida como Selic, com o aumento da taxa de desemprego, acarretando na redução do número de produção, e aumento no número de pessoas endividadas no país. Portanto uma crise econômica é quando o país passa por um momento de escassez, a nível de não conseguir controlar a produção, comercialização e o consumo de produtos e serviços. Isso decorre em algum momento da depressão.

A crise financeira, é quando os ativos financeiros do país vêm se desvalorizando continuamente, quando se desalinha os preços dos ativos e taxas de câmbio e com os desequilíbrios econômicos. Isso acarretando em uma perda de confiança na moeda e no sistema bancário.

### **CONSIDERAÇÕES**

As crises podem, então, ser consideradas como a consequência de distúrbios financeiros econômicos quando as economias sofrem de um alto grau de vulnerabilidade (IMF, 1998, p.111-112)

Diante de um cenário de incertezas e forte imprevisibilidade, fica evidente a importância de um planejamento financeiro empresarial assertivo, com foco nos objetivos da organização. A conjuntura econômica demonstra ser um fator de grande impacto nas finanças e tomada de decisão.

Em momentos de crise política e econômica como a que atravessa o país, a queda na confiança faz com que empresários e investidores sejam desmotivados a investir, deixando uma grande lacuna e aumentando ainda mais, as diferenças já existentes perante ao mercado mundial.

A imprevisibilidade coloca o país em situação de muita vulnerabilidade, dificultando qualquer análise de medidas e, quais seriam eficazes neste momento.

Ao gestor, cabe ter muita cautela nas tomadas de decisão. Assim como é o momento para rever seu planejamento estratégico e seu posicionamento no

mercado. O momento exige flexibilidade e resiliência, porém, com muito planejamento.

### **REFERÊNCIAS**

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação** – Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. Atlas,2000.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KEYNES, J.M. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo (SP):Atlas, c1982. 328 p.

SANTI FILHO, Armande de. **Análise do Demonstrativo de fluxo de caixa. A chave para a análise dos equilíbrio financeiro das empresas**. Enfoque sobre o Ebitida, sobre o Fluxo de Caixa Operacional e sobre as Políticas Financeiras: 2<sup>a</sup> Edição São Paulo: Santi Editora,2004.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas,1977.

WALTER, Milton Augusto. **Manual de Tesouraria**. 2<sup>a</sup> ed. Manuais CNI: Rio de Janeiro, 1985.

IMF (1998). **Perspectiva Econômica Mundial**. Washington DC: Monetário Internacional Fundo, maio.

# **ESTRATÉGIAS DE ARMAZENAGEM: ARMAZENAMENTO COMO APOIO LOGÍSTICO NO ACONDICIONAMENTO DE MATERIAIS**

Fabiana Annibal Faria de Oliveira Biazetto

## **INTRODUÇÃO**

A estocagem faz parte do processo de armazenagem e diz respeito a efetiva guarda física dos materiais. Neste trabalho busca-se conhecer as estratégias de armazenagem existentes na literatura bem como sua importância como apoio logístico ao acondicionar materiais. Para tanto, é apresentado o conceito de armazenagem, seguido das estratégias de armazenagem e dos aspectos que envolvem a eficaz gestão de armazéns na atualidade.

São apresentados na sequência, os elementos constituintes do processo de armazenagem, *cross docking*, operação *transit point*, sistema *merge in transi*, os equipamentos de armazenagem e todo o processo desde a embalagem até o acondicionamento.

No capítulo 1 é abordado o conceito de armazenagem e sua importância como função logística. Em seguida o conceito de gestão de armazéns e a área de **separação de pedidos de compra dos clientes e** endereçamento dos produtos, como estratégia de redução do tempo de busca e movimentação no recebimento e na expedição dos

materiais e os elementos constituintes do processo de armazenagem:

No capítulo 2 as condicionantes para a escolha da localização do depósito são apresentadas e consideradas, dada a importância de cada uma delas.

No capítulo 3 são apresentados os equipamentos utilizados no processo de armazenagem, de forma pensada e planejada para que atendam acertadamente as necessidades da organização.

No capítulo 4 são apresentados alguns equipamentos e suas respectivas funções utilizados no processo de armazenagem.

O capítulo 5 aborda o projeto desde a embalagem até o armazenamento, conforme a natureza dos serviços a que se destina.

A metodologia de pesquisa utilizada no presente artigo foi revisão bibliográfica com o intuito de alcançar possíveis respostas ou uma aproximação a partir de questionamentos mais contundentes para compreensão das estratégias de armazenagem existentes e suas respectivas aplicações e relevância como apoio logístico no acondicionamento de materiais.

### **Armazenamento**

O armazenamento é uma das tantas funções de logística e trata especificamente do acondicionamento dos materiais destinados à produção durante o intervalo de tempo entre esta e as vendas.

Armazenagem é o termo atribuído a um conjunto de atividades efetuadas onde esses

materiais estão temporariamente acondicionados para futuramente serem distribuídos, que pode tratar-se de depósito, almoxarifado ou ainda centro de distribuição.

Rodrigues (2003, p. 59), definiu armazenagem como “o ato de gerenciar de maneira eficaz o espaço destinado ao acondicionamento de mercadorias de forma a permitir que se movimentem fácil e rapidamente, mediante técnicas apropriadas”.

Para Viana (2000) o ato de armazenar envolve verificar as condições em que o material foi recebido, a integridade da embalagem, sua identificação, guarda e informações de localização, separação para posterior distribuição.

Santos (2005) não considera a armazenagem uma operação capaz de gerar valor ao produto, entretanto reconhece que a armazenagem tem a capacidade de impactar nos custos, como no caso de dificuldade de acesso ao produto, a armazenagem em condições inapropriadas que levem a desperdício ou até mesmo pela inadequação de informações.

Atualmente, os armazéns são considerados fatores críticos de sucesso para o negócio, como intermediários entre os membros da cadeia de suprimentos, afetam os custos e o próprio serviço; sua gestão é uma das mais importantes atividades desenvolvidas pela logística e compreende a condução do espaço físico adequado à manutenção das mercadorias envolvendo seu layout e o controle das operações. (RODRIGUES, 2011).

A gestão dos armazéns compreende também a área de *picking*, ou **separação dos pedidos de**

**compra dos clientes e** do endereçamento dos produtos, reduzindo o período de busca e movimentação no recebimento e na expedição dos materiais.

Um aspecto que adiciona complexidade ao processo é o aumento dos itens em estoque, ou *stock keeping units* (SKUs), em função da diversidade de itens, características e dimensões dos produtos que quanto maior for, maior também será a necessidade de espaço para adequação e organização desses itens. Assim, o fluxo de otimização do armazém deve ser contínuo e considerar todas as especificações.

De acordo com Ballou (2006), as adversidades enfrentadas no processo de armazenagem podem ser superadas por meio de uma gestão eficiente que contribua para a redução dos custos de transporte de produção, por meio da coordenação apropriada entre oferta e procura e da colaboração com o processo de venda dos produtos, contribuindo para a redução dos custos operacionais e para a maximização dos lucros. Depreende-se que a armazenagem é parte da estratégia organizacional, já que visa atender as necessidades dos clientes com relação ao nível de serviço oferecido pela empresa.

Antes de nos aprofundarmos nesse tema, é importante distinguir as terminologias armazenagem e estocagem.

Armazenagem envolve atividades de guarda provisória e distribuição dos materiais. Por exemplo: você vai até o supermercado e compra arroz, feijão, óleo, sal, açúcar e leite. Quando chegar em casa você irá verificar as compras, descer do carro, decidir onde

e como serão armazenadas e procederá com esse armazenamento até o momento da utilização. Esse é um processo de armazenagem.

Moura (1997) entende o processo de armazenagem, que inclui as atividades de guarda temporária e distribuição dos itens e o processo de estocagem como uma das ações que envolvem fluxo de materiais e local para fixação dos itens, compreendendo que dentro do processo de armazenagem podemos integrar diversos pontos de estoque.

Para Pozo (2010) as ações básicas de logística se apoiam na armazenagem, que administra os espaços adequados à manutenção dos itens em estoque dentro da própria organização ou externamente, além das questões relativas à localização e dimensões do espaço, arranjo físico adequado, colaboradores especializados e equipamentos apropriados, aspectos de manuseio, embalagem, recursos financeiros entre outros.

Um Centro de Distribuição ou CD nada mais é que um armazém estabelecido em um local estrategicamente escolhido, de forma a facilitar a distribuição física.

Ballou (2007) aponta quatro razões para a existência e importância de um processo de armazenagem:

- a) Redução do custo com transportes e produção na medida em que mantem o estoque em locais estratégicos.

## Administração e seus Fundamentos

- b) Gestão de suprimentos e demanda no sentido de garantir a demanda.
- c) Atendimento às necessidades da produção proporcionando os procedimentos adequados a cada produto. Ex. queijos e vinhos necessitam de um período de maturação.
- d) Atendimento às demandas do marketing por meio da disponibilidade do produto adequado no mercado, deixando acessível ao consumidor e gerando um atendimento satisfatório, contribuindo para o aumento nas vendas.

Nos últimos tempos o processo de armazenagem tem atravessado mudanças profundas como consequência da adoção de sistemas inovadores de informação aplicados a organização da armazenagem, são sistemas automatizados de movimentação e separação de itens, revisando o conceito de armazém na sua integralidade.

De acordo com Pozo (2010) existem alguns dispositivos novos de armazenagem, como o caso da gestão de estoques, da verticalização, da automatização, da automatização e do endereçamento móvel.

Moura (1997) defende serem seis os elementos constituintes do processo de armazenagem:

## Administração e seus Fundamentos

a) Materiais: os itens que serão armazenados na forma de matéria prima, componentes, produtos em processo, produtos acabados, entre outros tipos.

b) Recursos humanos: os profissionais envolvidos no processo nas funções de almoxarife, conferente, operador de empilhadeira, operador de separação entre outros.

c) Equipamentos de movimentação: aqueles adotados na movimentação dos materiais a fim de disponibilizá-los no ponto final (produção, estoque, carregamento do transporte entre outros).

d) Equipamentos de armazenagem: destinados a guarda física dos itens como no caso dos paletes.

e) Estruturas: estruturam o fluxo de informações e materiais. O processo conta com a tecnologia da informação para que ocorra de forma rápida e assertiva.

f) Espaço físico: destinado à armazenagem, podendo ser um galpão, um pátio, um armazém.

### **A localização do depósito**

A decisão sobre local e produto deve ser seguida de algumas questões importantes apontadas por Ballou (2007):

- A localização do depósito: o autor sugere a escolha de uma região que contemple vantagens relativas em custos, regulamentações, recursos humanos etc.

## Administração e seus Fundamentos

- O tamanho do depósito: o espaço deve atender tanto a demanda da organização quanto sua estratégia operacional. O tamanho do local deve garantir vantagens importantes, entretanto não significa que quanto maior for, melhor será. A adequação deve considerar as necessidades do negócio.

Ballou (2007) acrescenta ainda que os depósitos oferecem quatro tipos de serviços distintos:

- Abrigo: no sentido de oferecer abrigo e proteção aos itens, inventário, rotação de estoques e eventuais reparos.

- Consolidação: para o caso de materiais oriundos de fontes distintas, a consolidação oferece economia no transporte.

- Transferência: dividir em quantidades menores conforme demandado pelo cliente.

- Agrupamento: agrupar os itens por tipologia.

Há uma variedade de tipologias de armazéns que o mesmo autor elenca como cinco tipos essenciais:

- Armazém de commodities: especializados em armazenar e manusear produtos padrões como algodão, tabaco, madeira.

- Armazéns para granéis: especializados em armazenar e manusear produtos granelizados, como produtos químicos.

- Armazéns frigorificados: espaços refrigerados destinados a guarda de produtos perecíveis como frutas, verduras alimentos refrigerados ou congelados, até mesmo alguns tipos de medicamentos.

- Armazéns para utilidades domésticas e mobiliário: para atendimento a empresas distribuidoras de pequenos produtos.

- Armazéns de mercadorias: para atendimento à um amplo rol de necessidades, sem a necessidade de equipamentos específicos ou especializados.

### **Layout do armazém**

As operações em um armazém devem ser pensadas e planejadas para que ocorram de maneira apropriada às necessidades da organização. A configuração do seu arranjo, ou layout, deve compreender de que forma as atividades do armazém deverão ocorrer para então determinar como será seu arranjo físico.

Assim, ao projetar o layout de um armazém de cargas, por exemplo, deve-se considerar o volume e a velocidade do fluxo dos itens dentro do armazém. Se a velocidade tiver de ser alta, será importante que haja também uma alta taxa de movimentação entre os setores.

Os armazéns em “U” são bastante adotados; neles os produtos são recebidos, passam pelo estoque e são encaminhados para a expedição, que fica próxima ao recebimento (MOURA, 1997).

Moura (1997) sugere ainda armazéns com fluxo em “I” indicado para operações *cross docking* ou para operações onde há picos de recebimento e expedição coincidentes.

Conceituando os termos adotados na figura acima, temos:

## Administração e seus Fundamentos

- **Recebimento:** ato de receber os materiais que serão posteriormente armazenados e inclui atracar o veículo, realizar o checklist, descarregar, efetivar a recepção física e fiscal dos itens, realizar a identificação dos componentes da carga e fazer a distribuição.

- *Put away:* são ações de pré-packing, ou seja, paletização, repaletização, adicionar plástico filme, etiquetas, entre outras ações, somadas a leitura do código de barras, a definição do local e a migração do palete até o estoque.

- *Picking:* é o ato de retirar itens estocados e envolve ações de coleta, separação e preparo de pedidos para cada cliente.

- *Stage out:* nome dado a localização dos materiais em fase de expedição. Tem o objetivo de melhorar a utilização dos equipamentos em movimentação, a mão de obra e a própria capacidade do veículo destinado ao transporte da carga.

- *Cross docking:* movimentação ágil de produtos acabados para expedição, transbordo sem estocagem.

- **Expedição:** fase final do ciclo da armazenagem e precede o carregamento e embarque do produto para entrega.

Na figura temos três veículos com cargas distintas que chegam ao centro de distribuição, a carga não é estocada, ao contrário é fracionada em lotes menores e direcionada a outros veículos, também de porte reduzido. Dessa forma, os clientes receberão apenas uma entrega e não mais três entregas diferentes, reduzindo os custos da operação.

Retomando o conceito de *cross docking*, é importante dizer que ele ocorre quando há operações com cruzamento de docas, dessa forma, quando a mercadoria chega ao centro de distribuição, ao invés de ser estocada, ela é separada em lotes reduzidos e imediatamente despachada, processo a que chamamos de baldeação.

O *cross docking* também pode ser adotado no fracionamento ou ainda na consolidação da carga.

Temos também a operação *transit point*. Nela o centro de distribuição (CD) tem a função de pesar as mercadorias, que não será estocada, mas dividida em unidades menores e com destino definido, funcionando como um ponto de partida para rotas de entrega.

No sistema *merge in transit* o produto é montado ao longo da cadeia. Nesse sistema, os componentes chegam separados e o centro de distribuição é utilizado para união e montagem conforme pedido do cliente, como no caso dos computadores que são montados apenas momentos antes do despacho.

### **Equipamentos utilizados no processo de armazenagem e sua descrição.**

No processo de armazenagem são adotados inúmeros equipamentos com funções específicas.

- Estrutura porta-paletes: sistema que permite acesso direto aos paletes. Indicado para armazéns com necessidade de armazenamento de produtos paletizados com alta diversidade de referência. As

## Administração e seus Fundamentos

características das estantes são definidas a partir das características das empilhadeiras, dos itens de armazenagem e do espaço do local.

- *Drive-in*: por meio da acumulação é obtida a máxima utilização do local disponível, tanto em superfície quanto em altura. Utilizam-se estantes para produtos homogêneos de baixa rotatividade e com um grande número de paletes por referência.

- *Estrutura dinâmica*: indicada para armazéns de produtos perecíveis, setores da indústria e distribuição, como automóveis, alimentos, fármacos ou químicos. Nesse sistema, as estruturas são construídas por uma plataforma de roletes com relativa inclinação que leva ao deslizamento dos paletes, aproveitando-se da gravidade e da velocidade controlada e chegando ao extremo oposto.

- *Push back*: sistema de armazenamento baseado no processo de acumulação. Permite até quatro paletes em profundidade por nível em que cada um deles. Os paletes de cada nível, exceto o último, são assentados sob um grupo de carros que se deslocam por empurramento. Ideal para produtos de rotatividade mediana, com dois ou mais paletes de referência.

- *Flow-rack*: se diferencia do sistema de estruturas dinâmicas na utilização dos paletes, que acontece mediante unidades menores (caixas).

- *Cantilever*: utiliza o sistema de armazenagem de unidades de grande longitude ou medidas variadas. Constituído por estrutura simples, em colunas e com uma série de braços de balanço em que se depositam a carga. Altura e peso do item definem

a adoção de estante leve ou pesada que oferecem a possibilidade de aproveitamento dos níveis de um lado ou de ambos da estrutura. A manipulação da carga é feita de forma manual ou com ajuda de empilhadeiras.

- Armazéns autoportantes: obras de engenharia em que as estantes pertencem ao sistema construtivo do edifício assim como as laterais e a cobertura. As estantes aparam as cargas e os elementos para construção, além de agentes externos como ventos, neve, movimentos sísmicos entre outros. Os armazéns têm altura limitada pelas normas locais ou pelo limite de elevação das empilhadeiras, podendo chegar a mais de 30 metros de altura.

- Push-back: sistema composto por estantes de armazenamento por acumulação, apoiados pelo sistema LIFO de gestão de estoques em que o último a chegar será o primeiro a sair.

### **DA EMBALAGEM AO ACONDICIONAMENTO.**

De acordo com Ballou (2006), os depósitos oferecem quatro tipos de serviços ao usuário. São eles:

- Abrigo de produtos: talvez o uso mais óbvio da armazenagem seja a guarda de estoques, gerados pelo desbalanceamento entre oferta e demanda, garantindo proteção e outros serviços associados, como manutenção de registros, rotação de estoques e reparos.

- Consolidação: estruturar as tabelas de frete com significativas reduções em grandes lotes pode

influenciar a maneira como os depósitos são utilizados para a movimentação de produtos. Exemplo: com mercadorias de fontes diferentes, a empresa consegue economizar com transporte se as entregas forem realizadas em um armazém em que as cargas são agregadas e transportadas em um único carregamento ao destino final.

- Transferência e Transbordo: as quantidades transferidas são fracionadas em quantidades menores como requerido pelos clientes. Um depósito regional irá receber volumes menores, alinhado à necessidade dos clientes.

- Agrupamento: utilizar de maneira especializada um depósito agrupando itens de produtos. Empresas com extensa gama de produtos podem fabricá-los integralmente em cada uma de suas indústrias. Os clientes adquirem a linha completa e podem-se obter economias de produção por meio da especialização de cada fábrica na produção de parte da linha de produtos, entregar a produção em um depósito onde os itens serão agrupados conforme os pedidos realizados. O custo de armazenagem se compensa pelos menores custos de manufatura.

- Manuseio e acondicionamento do produto: a movimentação interna de produtos e materiais está relacionada à armazenagem e à manutenção dos estoques (matéria prima ou produtos acabados). Esta ação é executada em depósitos, fábricas e lojas, assim como no transbordo entre modais de transporte.

De acordo com Barros (2005) pequenos desarranjos em viagens podem significar grandes perdas no longo prazo.

Para Ballou (2006), a atividade logística envolve custos elevados em que apenas o processo de condicionamento é capaz de absorver cerca de 12% das despesas envolvidas. Entretanto, investimentos em manuseio e armazenagem podem gerar redução nos custos total das mercadorias, desde que gerenciados corretamente. Produtos danificados ou entregues em volumes de difícil manuseio geram insatisfação nos clientes.

### ***Embalagem***

Graças às embalagens que os produtos podem ser armazenados de forma segura, reduzindo as possibilidades de dano aos produtos no traslado e no empilhamento.

Para Bowersox e Closs (2001), em um CD as embalagens são muito importantes para as operações logísticas, considerando que cargas padronizadas podem reduzir o tempo de movimentação, de recebimento, de expedição de produtos para embarque, reduzindo os custos com movimentação. O aproveitamento do espaço em um CD é melhor quando as embalagens são densas e maximizam a utilização do volume.

As cargas prontas para embarque e as recebidas, paletizadas ou não, deve estar dimensionada para estruturas físicas do CD. (BANZATO, 2001b apud BARROS, 2005).

## Administração e seus Fundamentos

As formas mais comuns de padronização de carga são a paletização e a containerização.

Dessa forma, em logística a embalagem tem a função de proteger produtos durante a movimentação sem danificá-los, a um custo razoável. Um projeto de embalagem de produto deve garantir que essa movimentação ocorra de forma apropriada e econômica, sem desperdícios e com dimensões apropriadas de empacotamento para o manuseio e a armazenagem sejam satisfatórios.

O acondicionamento dos produtos assegura sua integridade ao longo da cadeia logística e qualquer descuido pode colocar em risco o produto e comprometer o processo de estocagem e transporte. Assim, quando uma empresa envia um produto a um cliente, espera-se que este chegue no destino em perfeitas condições.

No planejamento do processo de acondicionamento, alguns aspectos devem ser considerados:

a) Características do produto: as características principais como peso, volume, resistência deve ser analisadas para que se possa estabelecer a melhor estrutura de acomodação. Lembrando que mercadorias frágeis demandam um cuidado maior no manuseio, produtos alimentícios ou cosméticos seguem normas específicas de armazenamento e transporte da Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA) com especial atenção para a embalagem.

b) Formas de envio: a forma como o produto será transportado, o tempo e a distância até o destino

também devem ser levados em consideração no momento do planejamento. Deve-se considerar também a vibração produzida pelo tipo de transporte em questão, como por exemplo, se o transporte for pensado por caminhões, o estado de conservação das estradas a serem percorridas também deverá ser considerado. Os produtos podem estragar durante o percurso caso não estejam acondicionados da maneira correta.

c) Embalagem apropriada: a escolha da embalagem correta para o produto pode proteger a carga contra danos no processo de armazenagem e transporte. O tamanho da embalagem e o material que a compõe são aspectos relevantes nessa análise. Quando se tem embalagens muito pequena para a mercadoria, esta poderá romper-se durante a movimentação. Caso seja grande demais, o trajeto poderá fazer com que o produto chacoalhe muito e seja danificado.

Importante ressaltar que além das embalagens, a escolha do material adotado para acondicionamento também deve ser analisada, como os contêineres.

Produtos líquidos, gordurosos ou com odor forte deve receber atenção especial. As mercadorias precisam estar embaladas em material especial para que não haja vazamento e comprometimento da integridade dos itens próximos armazenados.

Por exemplo, sugere-se que os queijos estejam embrulhados em papel resistente a gordura e que sejam armazenados e transportados afastados de outros tipos de mercadoria.

As embalagens são tão importantes para os consumidores como são para a indústria. De acordo com Pozo (2010), a embalagem apresenta três funções essenciais.

a) Proteger: função primária de proteção do produto para manuseio, transporte e armazenagem. Há uma tendência de se avaliar as embalagens pelo retorno que oferecem a logística e o aspecto de proteção é bastante relevante considerando o risco de uma avaria no produto em trânsito. Entretanto, o tipo de proteção que uma embalagem oferece vai depender do valor do produto, considerando suas características físicas e os riscos esperados no processo (BANZATO, 2004 apud BARROS, 2005, p.23).

b) Facilitar e incrementar a distribuição: o projeto da embalagem deve considerar a otimização dos custos e da produtividade, minimizando danos entre as movimentações realizadas (BANZATO, 2001 apud BARROS, 2005). Dessa forma, são capazes de reduzir o volume e os custos de exposição e transporte.

c) Incrementar as vendas: de acordo com Pozo (2010) essa função tem um apelo mercadológico e o potencial de incrementar as vendas, considerando-a um “vendedor silencioso do produto”. Na atualidade os consumidores têm acesso a uma variedade enorme de produtos, marcas e nessa seara a embalagem exerce forte influência no processo de decisão do consumidor.

Em linhas gerais, o processo de movimentação de materiais se apresenta dentro de um programa de

atividades integradas em um sistema maior, com responsabilidades incorporadas que sugerem cuidados específicos pela fragilidade, dimensão ou peso dos itens transportados, demandando embalagens apropriadas para que a movimentação ocorra sem danos. (PALETTA, 2009)

De acordo com Pozo (2010), a função principal da embalagem é permitir a movimentação do produto sem danificá-lo, com preços acessíveis para a organização. O conhecimento do processo de empacotamento exato auxilia no manuseio e na armazenagem eficientes.

O mesmo autor acrescenta que o projeto de embalagem de um produto pode proporcionar uma perfeita e econômica movimentação,

Mercadologicamente, a embalagem pode gerar vantagens para a empresa quando são mais atrativas ao consumidor, sobretudo quando proporcionam economia e praticidade ao item.

Outro ponto importante é a duração. Atualmente existem inúmeros modelos de embalagens reaproveitáveis. O atendimento às necessidades de logística e transporte tem sido uma preocupação dos produtores.

A otimização do processo de embalagem dos produtos, sua paletização e demais soluções voltadas para a produtividade são estudos relevantes e recorrentes na atualidade. Existem alguns conceitos que ajudam a economizar espaço e custos, considerando que as embalagens possuem uma ampla margem que possibilita melhorar a produtividade e economizar. A seguir, algumas dicas:

## Administração e seus Fundamentos

- Padronização da escolha dos tamanhos das unidades de carga, tanto para mercadorias paletizadas quanto para manuseio de caixas individuais. Padronizar imprime um limite a poucos tamanhos, ganhando espaços, melhorando a organização e o controle.

Importante acrescentar que as caixas com altura regulável são uma solução possível por possuir pré-cortes que possibilitam que essas sejam dobradas e se ajustem a diferentes tamanhos de produtos.

- Controle de estoque: com uma boa gestão do estoque armazenado, é possível evitar excesso de acúmulo de estoque e consequente ocupação de uma grande área no armazém. Um fornecedor de embalagens que ofereça um lead time curto, ou seja, uma rápida reposição de materiais, deverá ser valorizado frente aos demais.

Os aspectos resistência e qualidade são importantes, mas é preciso olhar além, ter atenção aos detalhes que fazem a diferença. Existem também algumas possibilidades de automação aplicadas à embalagem na logística.

As caixas auto montáveis funcionam com mais ágeis dos que as tradicionais, além de economizarem fitas adesivas e movimentos físicos pelos operadores.

Da mesma forma, os fechamentos automáticos de caixas de papelão também são muito interessantes, eles economizam movimentos e fitas adesivas.

As embalagens para devolução otimizam a experiência dos clientes trazendo comodidade.

Existem também maquinários de apoio ao processo de embalagem, tanto para as individuais quanto para as paletizadas.

- Máquinas de plastificação ou enfardadeiras de paletes: substituem o trabalho dos operadores, automatizando a montagem de paletes e economizando tempo. Podem ser combinadas com outras máquinas como as que fazem contagem de paletes e os sistemas de identificação, que leem automaticamente os códigos e os transmitem ao WMS.

- Máquinas de fabricação de enchimento: responsáveis pela produção de material para enchimento dos espaços vazios nas embalagens. Podem amassar papel, inflar sacos com ar ou fazer moldes de espuma para amortecimento dos movimentos durante o transporte.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise e interpretação do que apresenta a literatura sobre o tema objeto deste artigo, depreende-se que o armazenamento é um importante aspecto da gestão de armazéns, a área de **separação de pedidos de compra dos clientes e posterior endereçamento dos produtos** são estratégias enriquecedoras na redução do tempo de busca e movimentação. A escolha da localização do depósito também é um aspecto bastante relevante, bem como dos equipamentos utilizados no processo de armazenagem para que atendam às necessidades da organização.

## Administração e seus Fundamentos

O aumento dos itens em estoque ou *stock keeping units* (SKUs), a diversidade de itens, suas características e dimensões irão requerer espaço adequado para sua adequação e organização e o luxo de otimização do armazém deve ser contínuo e considerar todas as especificações.

Assim, conclui-se que a armazenagem deve ser parte da estratégia organizacional para atender as necessidades dos clientes relacionadas ao nível de serviço oferecido pela organização.

Quanto a decisões relativas à localização do depósito, devem ser considerados a necessidade de espaço do depósito para que atenda tanto a demanda da organização quanto sua estratégia operacional e a escolha da região deve proporcionar vantagens em custos, regulamentações e recursos humanos.

O depósito deve oferecer ainda abrigo e proteção aos itens, inventário e rotação de estoques, ser dividido em quantidades menores conforme demandado pelo cliente e agrupar os itens por tipologia.

As operações em um armazém precisam ser planejadas para que fluam de forma acertada e contemple as necessidades da organização. Quanto ao layout, este deve compreender de que forma as atividades do armazém deverão ocorrer para então determinar como será seu arranjo físico.

No processo de armazenagem são adotados inúmeros equipamentos com funções específicas. Nesse contexto, se sobressaem as embalagens, cuja função excede o conceito de acondicionamento e proteção para a garantia da integridade física dos

produtos, de forma que cheguem aos clientes em perfeito estado. Todos esses aspectos juntos, ordenados e analisados frente às necessidades de armazenamento dos itens proporcionam uma correta gestão de armazenagem e proteção dos itens acondicionados.

### REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H.. **Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BANZATO, E.; FONSECA, L. R. P. **Projeto de armazéns**. São Paulo: IMAM, 2008

BARROS, Monica C. **Warehouse Management System** (WMS): Conceitos Teóricos e Implementação em um Centro de Distribuição. 2005. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: [http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0311065\\_05\\_pretextual.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0311065_05_pretextual.pdf). Acesso em: 16 fev 2021.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2008.

FERREIRA, Leonardo et al. **Logística e gestão da qualidade**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

MOURA, R. A.; BANZATO, José M. **Embalagem, unitização e containerização**. 2ª Ed. São Paulo: IMAM, 1997. Vol. 3

PALETTA, M. A.; SILVA, A. G. **Otimizando o layout do armazém através da movimentação eficiente de materiais**. Jun. 2009. Disponível em: [www.intellog.net/ArtigosNoticias/Arquivos/artigo\\_layout.pdf](http://www.intellog.net/ArtigosNoticias/Arquivos/artigo_layout.pdf). Acesso em: 16 fev 2021.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Gestão estratégica da armazenagem**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

RODRIGUES, E. F. **Logística integrada aplicada a um centro de distribuição**: comparativo do desempenho do processo de armazenagem após a implementação de um sistema de gerenciamento de armazém (WMS). In simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 8., 2011, Resende. Anais. Resende: AEDB, 2011. p. 1-14.

SANTOS, Cristiano Chester C. Ribeiro. **Logística Interna de movimentação e armazenagem de**

**materiais.** Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá, 2005.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos:** uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2010.

VIANA, J. J. **Administração de materiais:** Um enfoque prático. Editora Atlas. São Paulo: 2000.

## Administração e seus Fundamentos

# **FESTIVAL AMÉRICA DO SUL E O COMPORTAMENTO HUMANO NA CONSOLIDAÇÃO DA ECONOMIA E IDENTIDADE FRONTEIRIÇA**

Suzana Mendes Dias  
Ana Paula Correia de Araujo

## **INTRODUÇÃO**

Conforme Claval (2001, p. 63) a cultura é a soma de comportamentos, dos saberes, das técnicas, dos conhecimentos dos valores, É herança transmitida de uma geração a outra. Ao longo da vida social, indivíduo e cultura estabelecem um universo de relações: a cultura na qual ele evolui é função das esferas de intercomunicação das quais ele participa (CLAVAL, 2001). É um processo aberto em que o indivíduo se constrói, a partir da interiorização de códigos, valores e conhecimento de mundo, como um ser social. A cultura é indispensável ao indivíduo, pois, permite sua inserção no tecido social, dá significado a sua existência e forma a sociedade do qual se sente membro (CLAVAL, 2001, P. 89).

Estudar o comportamento humano possibilita compreender como pessoas e povos agem e alteram o meio em que vivem, sejam cidades, empresas ou outros grupos. Compreende-se o espaço cultural formado no Festival América do Sul Pantanal como um movimento organizacional amplo, visto que movimentou culturas, economias e política.

A identidade emerge do sentimento de pertencimento, da consciência de fazer parte do todo, de integrar-se ao grupo. O território é a base material e simbólica de construção da identidade e, por isso, toda identidade cultural é uma identidade territorial, com o espaço sendo carregado de sentido e significado para aqueles que o habitam.

O interesse pelo Festival em questão deu-se pela quantidade de pessoas que mobiliza e os benefícios econômicos pras regiões envolvidas na realização do evento. Este artigo tem por objetivo analisar a construção da identidade territorial através do comportamento das pessoas da fronteira internacional Brasil – Bolívia, corredor Corumbá – Porto Quijarro (figura 1), através do Festival América do Sul Pantanal, em sua 15<sup>o</sup> edição, que ocorreu no período de 14 a 17 de novembro de 2019. Como objetivos específicos mapear o Festival América do Sul na 15<sup>a</sup>. edição; discutir a importância deste evento para a fronteira Brasil-Bolívia em seus aspectos culturais e econômicos e; avaliar o território funcional e simbólico, contínuo e em rede, construído pelo evento.

O Festival é um evento cultural anual realizado pela Fundação de Cultura do estado de Mato Grosso do Sul. A opção pela edição de 2019 se deu em função dos dados obtidos em campo, através de entrevistas e coleta de material do evento. Destacamos que este trabalho faz parte de um projeto maior de pesquisa de mestrado que analisa o Festival desde 2004, ano da primeira edição do evento.

A metodologia da pesquisa é de natureza sistêmica com análise integrada dos dados observados. Os procedimentos metodológicos envolveram a investigação teórica a partir de revisão bibliográfica sobre fronteira, identidade e território, alinhada a tabulação e análise documental, notadamente, a programação do Festival América do Sul Pantanal de 2019, e análise de dados primários, obtidos em campo, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul e ao público do evento.

Entender a fronteira como uma região, uma organização formada para realizar movimentos, definida e delimitada por relações de homogeneidade que envolve o “eu” e o “outro”, é fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas capazes de dar conta da totalidade de um sistema espacial que inclui o nacional e o internacional como partes constitutivas de um território construído por e a partir de relações de poder simbólicas.

### **COMPORTEAMENTO, IDENTIDADE E CULTURA**

A identidade é sempre uma construção definida a partir de significados culturais que norteiam o processo de identificação e distinção do indivíduo ou de um grupo (ARAUJO e HAESBAERTH et. al., 2007).

A cultura é fundamental. Como define Cosgrove (1998, p. 101) a cultura é um conjunto de práticas compartilhadas comuns a um grupo humano, apreendidas e transmitidas através de gerações. São

práticas, valores, comportamentos, costumes, saberes constantemente reproduzidas pelos seres humanos em suas ações rotineiras. É a partir do universo cultural que se observam e se identificam as percepções e concepções que os homens têm do mundo, dos lugares e dos objetos. Para Schopenhauer (apud MAFFESOLI, 1995, p. 123) “o mundo é uma representação”, carrega-se assim, de uma dimensão simbólica que envolve interpretações e desejos distintos relacionados à maneira pela qual cada indivíduo se impregna da cultura dos grupos onde vive.

O universo cultural vincula e carrega o espaço vivido do sentimento de pertencer, de ter identidade. Conforme Haesbaert (1999, p. 175) “ao envolver um processo de classificação e/ou distinção, a identidade cultural legitima um existir social onde a percepção das diferenças é fundamental para a afirmação do grupo social”.

Os significados envolvidos nas identidades permeiam e geram interesses mútuos quanto a tal, o que não é algo novo, apesar de ganhar força de análise na modernidade. Bauman (2001) define modernidade e contesta a força de uma identidade na época atual em que as relações sociais, econômicas e de produção que são frágeis, fugazes e maleáveis, como os líquidos. Entretanto, mesmo na fluidez proposta pelo autor, o poder da identidade é fortalecido na modernidade e, sobretudo, na pós-modernidade. Isso se explica pela mobilidade acentuada na globalização. Processos de desterritorialização e reterritorialização se

intensificam permeados por sentimentos de pertencimento.

Esse poder é tão significativo que, nos anos de 1970, o filósofo Lévi-Straus (1977, p. 10) declarou que a “crise de identidade seria o novo mal do século”, referindo-se ao mal-estar da pós-modernidade. Conforme este autor (1977, p.10) “quando hábitos seculares vêm abaixo, quando gêneros de vida desaparecem, quando velhas solidariedades desmoronam, é comum, certamente, que se produza uma crise de identidade”.

Giddens (2002) afirma que a influencia de acontecimentos distantes sobre os lugares, e sobre a intimidade do eu, se torna cada vez mais comum. Na articulação local-global, a vida é reconstruída a partir de influências padronizadoras.

Entretanto, como a construção de identidades se faz através de disputas constantes, a luta pela afirmação da identidade enquanto forma de reconhecimento social da diferença é, na globalização, acentuada, como uma maneira de manter visível as especificidades de grupos distintos, como uma marca de seus projetos e interesses. Na atualidade, as diferenças são padronizadas, mas, permanecem como diferenças, e se acentuam.

Assim, a identidade tem um caráter estratégico. Elas são, ao mesmo tempo, produto e produtoras de lutas sociais e políticas e, em consequência, de disputas territoriais.

Identidade, sempre que se ouvir esta palavra, pode-se estar certo de que

está havendo uma batalha. O campo de batalha é o lar natural da identidade. Ela só vem a luz no tumulto da batalha, e dorme e silencia no momento em que desaparecem os ruídos da refrega (...). A identidade é uma luta simultânea contra a dissolução e fragmentação; uma intenção de devorar e ao mesmo tempo uma recusa absoluta de ser devorado (BAUMAN, 2005, p.83).

A alteridade é fundamental na constituição identitária. O homem social interage e interdepende de outros indivíduos. A existência do “eu” só é permitida mediante o contato com o outro, com o existir social. É a partir dessa relação dialética entre o “eu” e o “outro” (o grupo social) que as aspirações e desejos individuais e coletivos são construídos. O “eu” não é uma entidade passiva, determinada por influências externas. Os indivíduos contribuem para as construções sociais, para as suas consequências e implicações (GIDDENS, 2002).

O universo é relacional e simbólico. Bourdieu (2005, p. 8) ao analisar o poder de diferentes universos simbólicos como instrumento de construção e de conhecimento do mundo dos objetos, e de si, revela que precisa ser descoberto onde menos ele se deixa ver menos, sendo ignorado, portanto, reconhecido. O poder simbólico seria esse poder invisível que somente pode ser exercido em cumplicidade dos que não querem estar a ele

submetidos. O poder simbólico é, nesta perspectiva, invisível e pode ser exercido por diferentes atores sociais, num universo relacional entre sujeitos (BOURDIEU, 2005). A identidade é, e sempre esta, em processo, é dinâmica, aberta, múltipla, contingente, condicionante e condicionada a espaço-temporalidades, não se restringindo apenas a “quem nós somos” mas também a quem nós podemos nos tornar (ARAUJO, HAESBAERTH, 2007; HALL, 2004; CASTELLS, 1999). Isso determina que identidade esta diretamente ligada as raízes que definem o que se é, mas também a rotas e rumos que se toma, cabendo assim, ao que virá a ser.

Essa construção identitária se faz através da internalização, da autoconstrução e da individualização, organizando significados para o indivíduo e para o grupo social. Castells (1993, p. 23) define significado como a identificação simbólica. Para Castells (1999) a questão central que se coloca é identificar como essa identidade se constrói, a partir de que, por quem e porque isso ocorre. Assim, as identidades valem-se da história, da geografia, da biologia, das instituições produtivas, da memória coletiva. Araujo e Haesbaerth (2007, p. 97) citam que:

O conceito de identidade não se confunde com as ideias de originalidade, tradição ou de autenticidade, pois os processos de identificação e os vínculos de pertencimento se constituem tanto pelas tradições (raízes, heranças,

passado, memória etc) como pelas traduções (estratégias para o futuro, “rotas”, “rumos” projetos etc). As identidades nunca são, portanto, completamente determinadas, unificadas, fixadas, elas são multiplamente construídas ao longo dos discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos. As identidades estão sujeitas a uma historização radical, estando constantemente em processo de transformação e mudança.

Claval (2001) afirma que a família e a comunidade local representam as matrizes que asseguram e exercem o poder simbólico de transmissão de uma parte essencial da vida social. A partir daí indivíduo constrói o sistema social do qual ele participa, aonde vive e trabalha. Esse sistema é constituído por papéis e status institucionalizados que envolvem desde a divisão econômica do trabalho, aos preceitos morais inculcados desde a infância e que marcam profundamente as consciências individuais, até o território de vida, de cultura e de trabalho.

Toda a identidade cultural tem no território uma das referências para a sua construção, assim, a identidade cultural é, também, uma identidade territorial, com os lugares sendo carregados de sentido e significado para aqueles que os habitam e os frequentam. Neste processo, os lugares exercem um duplo papel: são ao mesmo tempo suportes e

matrizes das culturas (CLAVAL, 2001; HAESBAERTH, 1999).

A identidade só se define em relação à outra e implica, necessariamente, numa busca de reconhecimento (HAESBAERT, 1999), o reconhecimento nem sempre é clarificado na vida cotidiana da fronteira, mesmo aquelas de alta integração, como a fronteira Corumbá – Porto Quijarro.

### CONSIDERAÇÕES

O Festival América do Sul é um evento anual que ocorre desde 2004 na cidade de Corumbá, Mato Grosso do Sul, mas integra atualmente mais de 100 mil participantes não apenas do Brasil como também da Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela<sup>1</sup>.

O tema da edição de 2019 foi “Corumbá: coração da América” e concretizou 15 edições unindo povos, culturas, ritmos, costumes e tradições. A cidade de Corumbá é muito enriquecida por estar as margens do Rio Paraguai, local que representa o elo entre quatro países (Brasil, Paraguai, Bolívia e Uruguai)<sup>2</sup>, tendo sido primordial para a construção

---

<sup>1</sup> Disponível em < <https://www.fundacaodecultura.ms.gov.br/fasp-2019-supera-expectativa-de-publico-e-se-consagra-como-a-maior-festa-multicultural-da-america-do-sul/>>. Acesso em 13 ago. 2020.

<sup>2</sup> Disponível em < <https://g1.globo.com/mt/mato-grosso/expedicao-travessia/noticia/2019/06/04/rio-paraguai->

da malha cultural de Mato Grosso do Sul devido as trocas conceituais e culturais devidas aos embates, guerras, invasões e conquistas que definiu tal rio por sua diversidade construída e comprovada por tal elo através das histórias de guerras e desavenças, mas principalmente de enlaçamentos de povos que na região se instalaram fazem da região uma opção de roteiro cultural e turístico, justificando ser o homenageado no FASP 2019.

O evento é realizado pela Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul. A Constituição Federal de 1988 destaca a cultura como um direito coletivo fundamental ao exercício da cidadania. Cabe ao Estado, em diferentes níveis de governo, o dever de garantir a efetivação desse direito.

A necessidade de organizar as políticas públicas culturais é colocada acima de tudo pela Constituição Federal, que remete ao Estado a obrigação de garantir a todos o pleno exercício dos direitos culturais e define o patrimônio cultural como todos os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, que fazem referência à identidade, à ação e à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, incluindo seus

---

[e-o-8-maior-da-america-do-sul-e-percorre-4-paises.ghtml/>](#).  
Acesso em 13 ago. 2020.

## Administração e seus Fundamentos

modos de criar, fazer e viver  
(Constituição de 1988, art. 215; 216).

O ano de 2019 marca a 15<sup>o</sup> edição do Festival. Dentre os objetivos do evento destacam-se o incentivo a arte, a história, cultura, turismo, integração e sustentabilidade, através da evidência de talentos, miscigenação de conhecimento e troca cultural entre povos, gerando movimentação da economia local e de todos os envolvidos (Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul).



**Figura 1:** Festival América do Sul 15<sup>a</sup>. Edição - 2019.

Fonte:

<http://www.festivalamericadosulpantanal.ms.gov.br/>

O Festival América do Sul Pantanal reflete e fortalece a identidade territorial da região fronteiriça Corumbá - Porto Quijarro. A figura 1 apresenta a logomarca da Edição de 2019. Observa-se na imagem

a presença de elementos simbólicos que definem uma paisagem intimamente ligada com a cultura. A unidade visual indica a integração Brasil-Bolívia, as tradições da vida rural pantaneira e os povos indígenas. As expressões impressas são simbólicas e legitimam o espaço relacional de uma fronteira que ultrapassa os limites territoriais estabelecidos pelos Estados Nacionais e estabelece relações intensas.

Parafraseando Yázigi (2001, p. 24) a personalidade da fronteira Brasil – Bolívia, corredor Corumbá- Porto Quijarro, é multiterritorialidade. Identidades binacionais se entrelaçam e marcam uma identidade própria, dinâmica, aberta, múltipla, contingente, condicionante e condicionada a espaço-temporalidades, que envolve quem nós somos e, também, quem nós podemos nos tornar, segundo a visão de Hall (2004). Para Castells (1999) a questão central que se coloca é identificar como essa identidade se constrói.

A análise de depoimentos dos participantes da 15ª Edição do Festival revela uma satisfação com a multiplicidade de programações culturais e artísticas, com a organização do evento e, sobretudo, com a possibilidade de estar imerso na cultura fronteiriça e conhecer parte dos seus elementos indenitários.

Amo o Festival. Ele proporciona a integração da cultura dos países da América do Sul. É um grande encontro cultural. Quanto à fronteira, ela está presente desde a culinária até a música, a dança, o teatro, enfim...

## Administração e seus Fundamentos

Pude assistir desde orquestras e corais da Bolívia até peças de teatro de rua. Já houve apresentações na Bolívia, nas cidades da fronteira, com revezamento de artistas brasileiros e bolivianos. A culinária é uma mistura Corumbá-Porto Quijarro – Porto Soarez, assim como o artesanato. (Entrevista de campo. Depoimento de R.F.R., Festival América do Sul Pantanal, 2019).

Gostei muito do Festival América do Sul Pantanal. É um festival de diversidade, cultura, história humana e social muito importante. Todas as pessoas deveriam participar pelo menos uma vez na vida. A fronteira Brasil – Bolívia, atíça a curiosidade e corumbá é envolvida pela fronteira porque as Cholas, por exemplo, estão ali, encantando o caminho de quem passa por elas e mostrando a que são todos iguais. (Entrevista de campo. Depoimento de M. P., Festival América do Sul Pantanal, 2019).

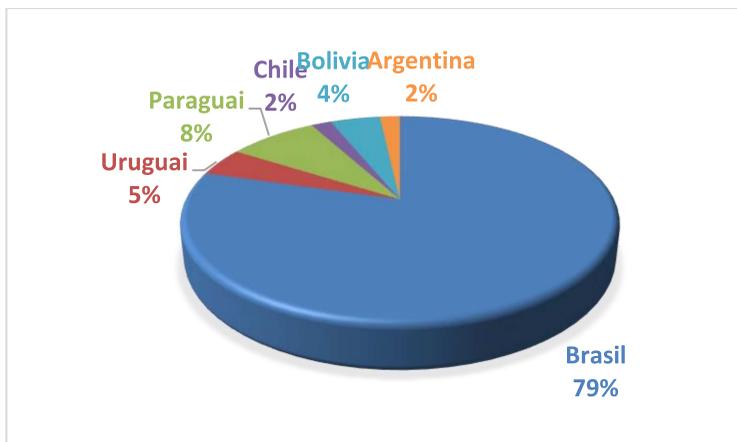
Como o evento ocorre na fronteira integrada Corumbá – Porto Quijarro a participação de bolivianos nas atividades artísticas e de educação é significativa. Crianças brasileiras e bolivianas atuam juntas na construção das Artes Visuais da fronteira (figura 3). O resultado é sentimento de pertencer ao que de fato lhes pertence, a região pantaneira,

fronteiriça, com um universo cultural que carrega as marcas das tradições rurais. Em atividades de artísticas, as crianças desenham o Pantanal e o rio Paraguai, formas geográficas de integração e de pertencimento regional.

A edição 2019 teve como tema “Corumbá: coração da América”, aspecto que sugere uma centralidade da cidade de Corumbá, e do Brasil, no processo. Isso fica evidente quando observamos o Gráfico com o percentual da participação dos países na programação (gráfico 1).

Como em todas as edições anteriores, em 2019 a programação trouxe a América do Sul com os países Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai presentes. Esse aspecto é expresso na fala da Presidente da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul:

O Festival América do Sul Pantanal de 2019 foi um verdadeiro sucesso, tendo 50 atrações nos mais variados segmentos de cultura, como música, artesanato, gastronomia, teatro, dança, circo, literatura, cinema e muito entretenimento de diferentes países da América do Sul (Sra. Mara Caseiro, diretora – Presidente da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul - entrevista de campo, julho de 2020).



**Gráfico 1** – Percentual de participação dos países na programação do Festival América do Sul 15ª. Edição - 2019. Fonte: dados de campo, 2020.

Em 2019, 79% da programação foi destinada ao Brasil como demonstrado no gráfico 1, entretanto, os turistas que participaram desta edição destacam a presença do outro, dos países vizinhos, além do Brasil. A fronteira é claramente percebida como um espaço híbrido, de referência indentitária marcada pela junção.

Tive a oportunidade de ver espetáculos de outros países, de outros estados brasileiros e também do nosso estado, que nos passam despercebidos e são de excelente qualidade. Estamos na fronteira e percebemos essa influencia na comida, e na cultura em geral

(Entrevista de campo. Depoimento de J. F. R., Festival América do Sul Pantanal, 2019).

O Festival é marcado pela diversidade e qualidade das apresentações culturais. A fronteira esta presente em todos os lugares ali, principalmente a comida. No festival especificamente teve palestras e pesquisas tratando do tema. Mas, questões sociais e políticas pertinentes a fronteira, que não são poucas, não acho que foram trazidas de forma mais incisiva (Entrevista de campo. Depoimento de M. R., Festival América do Sul Pantanal, 2019).

A fronteira internacional retorna à cena em função das discussões em torno da cultura, dos fluxos, e da integração. Para os turistas, considerados de fora, uma mudança de percepção da fronteira como um espaço depreciativo. Ao mesmo tempo, a noção de globalidade, de integralidade, de totalidade é evidenciada nas vozes de diferentes atores. Portanto, a percepção do inteiro, da região, definida por uma identidade cultural e territorial.

A América do Sul compartilha eventos e é percebida como uma região de integração, de trocas e de processos históricos semelhantes, embora, questões atuais referentes aos processos globalizantes não são enfatizados. Para Mara Carneiro, Diretora-presidente da Fundação de Cultura de Mato Grosso de Sul, entretanto, apesar

das dificuldades de um momento de estagnação econômica, o Governo do Estado trabalha para manter este evento tão importante do nosso calendário cultural. Um Festival único no país, que consolida os valores de união entre povos.

A cultura é valorizada e valorada como uma dimensão importante do processo econômico. Isso fica evidente nas falas de diferentes lideranças políticas. Em entrevista ao jornal Correio de Corumbá, o Governador do estado afirmou que o Festival movimentou cerca de R\$ 18 milhões na economia do estado, em 2019.

Estudos mostram que a cada R\$ 1 investido na realização de eventos culturais, R\$ 5 retornam para a economia local. Esse ano o Governo do Estado está investindo R\$ 3,6 milhões na estruturação do Festival América do Sul Pantanal. Podemos pensar no importante retorno para a região pantaneira com a ocupação hoteleira, de restaurantes, bares, atrativos turísticos e muito mais (Governador Reinaldo Azambuja. entrevista ao jornal digital Correio de Corumbá, outubro de 2019).

Hotelaria, restaurantes, comércio e serviços de Corumbá, de Ladário, e de Porto Quijarro, na Bolívia, se beneficiam economicamente. Juntos formam o espaço turístico do festival.

O Festival América do Sul Pantanal legitima e valoriza a identidade territorial da fronteira Brasil – Bolívia, cidades gêmeas Corumbá-Porto Quijarro. A presença do “outro” como fonte de referência identitária na construção do território é evidenciada na logomarca, na participação boliviana nas atividades de cultura, de arte e de educação propostas na programação. A programação é repleta de significados que remetem ao espaço fronteiriço. Isso se evidencia nas vozes dos diferentes atores, gestores e turistas, que participaram da Edição 2019. A percepção e legitimação da região como espaço vivido de referência identitária. Ao mesmo tempo, a desconstrução da fronteira como um espaço de violência.

O território e a territorialidade, expressa por práticas materiais e simbólicas, por práticas compartilhadas, garantem o sentido de pertencimento e a apropriação do espaço pelo “ser fronteiriço”.

Em paralelo, a preponderância brasileira na programação de 2019 não diminui a presença da América do Sul. Ao contrário, as falas dos turistas que participaram do evento, destacam as apresentações culturais dos países sul americanos. A qualidade do evento é destacada e contribui para a valorização e valoração do Festival América do Sul Pantanal.

**REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Frederico Guilherme de; HAESBAERT, Rogério. (Orgs). Identidades e territórios: questões e olhares contemporâneos. Rio de Janeiro: Acess, 2007.

BAUMAN, Zigmunt. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zigmunt. Identidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

CAPRA, Fritjof. O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1999.

CARNEIRO, Rene Marcio. Estado lança Festival América do Sul Pantanal 2019. Prefeitura de Corumbá. Disponível em <<https://www.corumba.ms.gov.br>>. Acesso em 12 ago. 2020.

CASTELLS, Manuel. O poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CLAVAL, Paul. A geografia cultural. Florianópolis: UFSC ed., 2001.

COSGROVE, Denis. Paisagem, tempo e cultura. In: CORRÊA, Roberto Lobato; ROSENDHAL, Zeny. Paisagem, tempo e cultura. Rio de Janeiro: UERJ ed., 1998.

GIDDENS, Anthony. Modernidade e identidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

HAESBAERTH, Rogério. Identidades territoriais. In: ROSENDAHL, Z.; CORRÊA, R.L. Manifestações da cultura no espaço. Rio de Janeiro: ed. UERJ, 1999.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio e Janeiro: DP&A, 2004.

MACHADO, Lia Osório. Cidades na fronteira internacional. Conceitos e tipologias. In:

MACHADO, Lia Osório. Limites e Fronteiras: da alta diplomacia aos circuitos da ilegalidade. UFRJ, CNPq. 2000.

MAFFESOLI, Michel. A contemplação do mundo. Porto Alegre: Artes e Ofícios Ed., 1995.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. (Orgs.). Para navegar no século XXI – Tecnologias do Imaginário e Cibercultura. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2003. p. 13-36.

SANTOS, Milton. Metamorfose do espaço habitado. São Paulo: HUCITEC, 1988.

YÁZIGI, Eduardo. A alma do lugar: turismo, planejamento e cotidiano. São Paulo: Contexto, 2001.

# Administração e seus Fundamentos

## **AS BASES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Mônica Ferreira Satolani

### **INTRODUÇÃO**

O comportamento organizacional é uma área de conhecimento que se integra as ciências sociais que analisa o comportamento. Trata-se de um campo interdisciplinar que compartilha conceitos provenientes de várias outras ciências sociais. Por exemplo, a psicologia ajuda os praticantes de CO a compreenderem os microproblemas da vida organizacional, tais como percepção, motivação, aprendizagem e a dinâmica dos pequenos grupos.

Dentro desse contexto o comportamento organizacional investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura da própria organização têm sobre o desempenho de cada uma delas. É um estudo sistemático com uma aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz.

O comportamento organizacional é uma disciplina científica cuja base do conhecimento é um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimentos conceituais está constantemente adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a

informação de práticas efetivas executadas por uma organização e disseminada para muitas outras.

### Comportamento Organizacional

“É um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização” (Robbins, 1999, p.6).

O comportamento organizacional oferece um conjunto útil de ferramentas em vários níveis de análise. Ele auxilia os gerentes, por exemplo, examinar o comportamento de indivíduos em uma organização. Também ajuda na compreensão das complexidades envolvidas nas relações *interpessoais*, quando duas pessoas interagem (dois colegas ou um par superior-subordinado). Em outro nível, o comportamento organizacional é valioso para que se possa analisar a dinâmica de relacionamento de *grupos* pequenos, sejam eles formais, sejam informais.

Quando dois ou mais grupos necessitam coordenar seus esforços, como os departamentos de engenharia e vendas, os gerentes tornam-se interessados pelas relações intergrupais que possam surgir. Finalmente, as organizações também podem ser vistas e administradas como sistemas completos,

que possuem relações entre organizações (por exemplo, em fusões e joint ventures).

Toda empresa tem sua própria cultura e estrutura organizacional. Algumas influenciam o mundo inteiro por sua ousadia e inovação, criam tendências no modo de gerir pessoas, buscar resultados e se transformaram em referências. Toda essa influência tem diretamente seus impactos nos comportamentos do Capital Humano, que inserido numa sociedade, também é um influenciador dos comportamentos desta.

O comportamento organizacional é de extrema importância para as organizações, pois ele estuda as relações humanas e seu impacto dentro das organizações. Ao compreender essas relações, torna-se mais capacitados para conduzir equipes de trabalho de forma eficaz e saudável, aumentando assim a qualidade do trabalho e a produtividade da organização, o que mantém um ambiente de trabalho agradável e contribui para resultados positivos para todos.

O comportamento dentro das organizações é um estudo dos comportamentos dos indivíduos e de seus impactos no meio ambiente de uma empresa. O entendimento do CO é fundamental na dinâmica de manutenção e melhoria da gestão de pessoas, pois baliza o trabalho dos líderes e confere a estes a possibilidade de prever, e especialmente evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores.

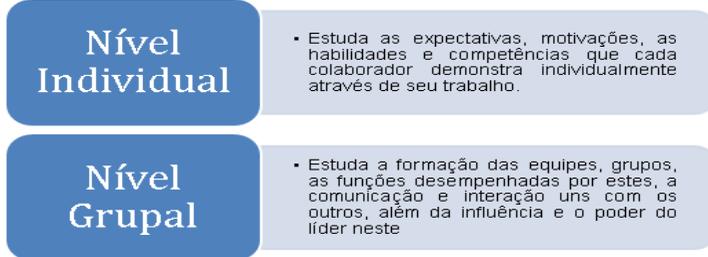
O estudo sobre o CO é um campo que objetiva prever, explicar, entender e mudar o comportamento

humano nas empresas, assim é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar e eficiência organizacional.

Além disso o CO se preocupava com o estudo de como as pessoas se comportam dentro do ambiente organizacional e como esse comportamento pode afetar no desempenho das tarefas da empresa. Enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e administração. Lembrando que esse estudo estuda o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros de grupos e organizações e focaliza os comportamentos observáveis e também as ações interiores como pensar, perceber e decidir.

O entendimento do Comportamento Organizacional possibilita também mapear os profissionais que necessitam de aprimoramento e desenvolvimento em alguns quesitos, como também identificar aqueles que se destacam em suas funções. Essa abordagem e visão sistematizada garante tanto o amadurecimento, como o melhor aproveitamento das competências de ambos.

### Níveis de Estudos dos Comportamentos Organizacionais:



Fonte: Elaborada pelo autor

A forma de se comportar do indivíduo dentro do ambiente organizacional também pode estar relacionado ao processo de desenvolvimento que eles estão passando, pois há ligações entre eles, que podem ser em nível individual: os quais as diferenças entre indivíduos, capacidades e aptidões mentais, personalidade, valores e ética, atitudes, motivação pessoal, stresse, conflitualidade, percepção do meio ambiente, etnocentrismo, conduta.

Quanto ao relacionamento interpessoal e de grupo, está relacionado ao nível da comunicação informal, dinâmica do grupo e em teamwork, influências políticas e religiosas, liderança de grupo, influências exógenas à organização. Já o sistema organizacional e o ambiente global da organização, diz respeito a estrutura organizacional, cultura empresarial, gestão do conhecimento, diversidade cultural e ambiente internacional, comportamento organizacional da organização.

Assim, o comportamento pode ser baseado então em diversos fatores desde o tipo de liderança da organização até mesmo o cargo que cada um ocupa. Assim, o comportamento organizacional pode se referir a comportamentos relacionados a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento. Também inclui motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos.

### **Fundamentos históricos da relação do homem com o trabalho**

O comportamento organizacional é hoje, uma área em crescimento, rica em variedade de métodos. É interessante examinar as diversas maneiras de análise do comportamento dos colaboradores surgidos ao longo dos anos. Analisar a dinâmica do conhecimento de nossa perspectiva das atitudes em relação ao comportamento dos colaboradores ajuda a compreender onde o CO se situa atualmente e visualizar as direções que pode tomar no futuro.

O primeiro fundamento do valor do trabalho é o próprio homem e não o homem em função do trabalho. Sendo assim, esse fundamento determina o valor do trabalho não é o tipo de trabalho que se realiza, e sim o fato de que quem o executa é uma pessoa. O histórico do valor do trabalho não reside no

fato de que se façam coisas, mas sim de que são coisas feitas pelo homem.

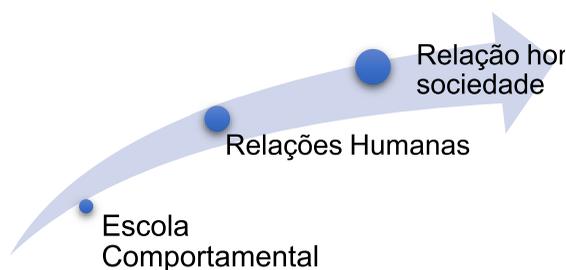
Antigamente, não havia ênfase no comportamento das pessoas, predominando ideias mais utilitaristas no que tange às relações das pessoas com o trabalho. Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, percebe-se que a interação entre as pessoas pode trazer ganhos em termos de produção e, assim, que o trabalho em grupo traz mais resultados que o trabalho individual. A Escola das Relações Humanas, no entanto, não ganhou tanta força à época de seu surgimento. Apareceram novas escolas e novas abordagens, que se sobrepuseram à ideia de Relações Humanas.

Surge, então, a Escola Comportamental, ganhando força e retomando as ideias das Relações Humanas. A abordagem comportamental da administração influenciou diversas áreas do conhecimento, inclusive a área organizacional, levando ao aparecimento da área de estudo interdisciplinar do Comportamento Organizacional. Abrangente, envolve estudos de poder, liderança, motivação, desempenho, entre outros, de forma inter-relacionada.

As organizações hoje estão cada vez mais selecionando pessoas com diferencial competitivo para compor seu quadro de colaboradores. A relação do homem com os fundamentos históricos tem evoluído dentro dessas expectativas da organização que envolvem a competitividade, as pessoas, o ambiente, as tarefas, a estrutura e as tecnologias.

## Administração e seus Fundamentos

Essa relação do homem com a sociedade, onde envolve o trabalho, essencialmente, é uma ação pela qual o homem mediante transformação e melhora nos bens da natureza, com a qual vive historicamente em insubstituível relação. Nesse sentido, pode-se afirmar que o homem trabalhou sempre o que não existira momento, na terra, em que não será necessário trabalho.



Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa forma os fundamentos históricos da relação do homem com o trabalho, sempre existiu, o que vem melhorando no decorrer dos séculos, essa evolução do trabalho, em sua essência, contudo, transformando-se ao longo da história.

### **A Administração Científica sob a Ótica de Frederick Taylor**

No início do século XX dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito da Administração. Um era americano Taylor e

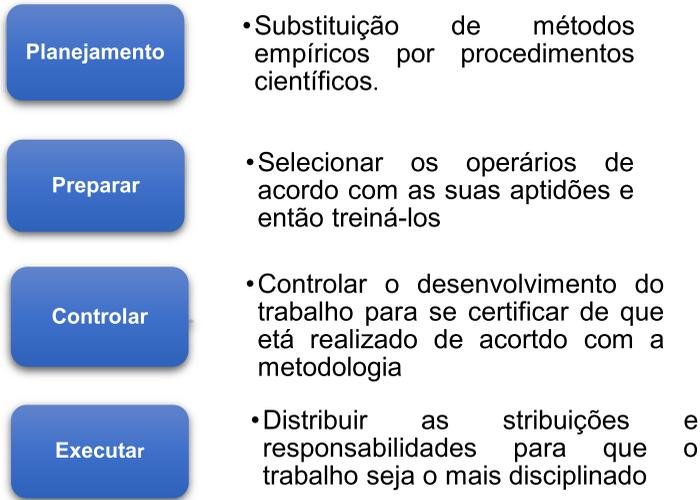
desenvolveu a Escola da Administração Científica (aumento da eficiência da indústria através da racionalização do trabalho do operário).

Frederick Taylor (1856-1915), era engenheiro americano, iniciou seus estudos na escola da administração científica, era uma teoria preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. A escola da administração científica, desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor, a preocupação dessa escola era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários.

Essa administração procurava uma forma de elevar o nível de produtividade conseguindo que o trabalhador produzisse mais em menos tempo sem elevar os custos de produção, sendo assim, Taylor observou que os sistemas administrativos da época eram falhos. A falta de padronização dos métodos de trabalho, o administradores do trabalho dos operários e a forma de remuneração utilizada foram as principais falhas estudadas por ele.

Taylor apresentava em seus estudos os quatro princípios fundamentais da administração científica, os quais são:

### Princípios fundamentais



Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa forma deu ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a pirâmide é invertida de baixo pra cima, do operário para o supervisor. Tinha uma predominância para o método de trabalho, para os movimentos necessários e execução de tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução.

## Administração e seus Fundamentos

Conforme Chiavenato (2003), é dominada por duas orientações diferentes uma delas era a de Frederich Winslow Taylor, chamada de Escola da Administração Científica que procurava aumentar a eficiência das indústrias por meio da racionalização do trabalho do operário. Em síntese, Taylor precursor da administração científica com ênfase nas tarefas, aumentou a eficiência da empresa por meio do aumento de eficiência ao nível operacional.

Com os movimentos da operações, das tarefas, do cargo constitui-se a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT), essa foi uma corrente de ideias desenvolvidas por engenheiros que preocupavam em elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção programática. A administração científica tinha como seu principal objetivo ênfase nas tarefas.

A organização é baseada em uma divisão racional do trabalho na diferenciação e integração dos órgãos e na representação por meio de organograma (organograma é a representação gráfica da estrutura formal, sendo uma das formas mais usuais de demonstrar a cadeia de comando).

### Princípios que a organização racional do trabalho (ORT):

Seleção científica do trabalhador -	<ul style="list-style-type: none"><li>• O funcionário desempenha a tarefa mais compatível com suas aptidões. É importante pro funcionário que é valorizado e pra empresa, que aumenta sua produtividade e aumenta seus lucros.</li></ul>
Tempo padrão	<ul style="list-style-type: none"><li>• O funcionário deve atingir a produção mínima determinada pela gerência. Esse controle torna-se importante pelo fato do ser humano ser naturalmente preguiçoso.</li></ul>
Plano de incentivo salarial	<ul style="list-style-type: none"><li>• O funcionário ganha pelo que produz.</li></ul>
Trabalho em conjunto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os interesses da empresa e dos funcionários quando aliados, resultam numa maior produtividade.</li></ul>
Gerentes planejam, funcionários executam	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cabe aos gerentes planejarem e aos funcionários agirem.</li></ul>
Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• A tarefa subdivide-se ao máximo, dessa forma ganhase velocidade, produtividade e o funcionário garante lucro de acordo com seu esforço.</li></ul>
Supervisão	<ul style="list-style-type: none"><li>• É especializada por áreas. Controla o trabalho dos funcionários verificando o número de peças feitas,assegurando o valor mínimo da produção.</li></ul>
Ênfase na eficiência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Há uma única maneira certa de se fazer o trabalho. Para descobri-la, a administração empreende um estudo de tempo e métodos, decompondo os movimentos das tarefas exercidas.</li></ul>

Fonte: Elaborada pelo autor

A organização é um processo administrativo por meio do qual se agrupa a estrutura e se integra aos recursos organizacionais, divide o trabalho a ser feito; agrupa órgãos e atividades em uma estrutura lógica; designa as pessoas para a sua execução e coordena os diferentes esforços.

Para Taylor os estudos desenvolvidos a respeito de técnica de racionalização do trabalho dos operários, está ligada a divisão do trabalho. Uma das características marcantes da era Taylor foi a busca por uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos e por isso é visto como o precursor da teoria da administração científica. Taylor via a necessidade de aplicar métodos científicos à administração para assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo.

### **Teorias das Relações Humanas**

A abordagem da teoria das relações humanas surgiu em um momento em que a teoria administrativa passava por uma revolução conceitual: a transferência do foco antes posto na tarefa (através da administração científica de Taylor) e na estrutura organizacional (com a teoria clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham e participam das organizações.

A teoria é de Elton Mayo (1880 – 1949), no início da década de 1920, foca seus estudos numa visão mais humanista das organizações e, numa experiência que se tornou um marco nestas relações,

## Administração e seus Fundamentos

conhecida como Caso Hawthorne cria literalmente, a escola das relações humanas. O indivíduo passa a ser considerado como ser humano ou ser social, com objetivos e inserção próprias.

Entre os anos de 1920 a 1950 que surgiu a escola das relações humanas, as quais eram representadas basicamente por sociólogos e psicólogos. Era uma teoria com pensamento contrária ao pensamento formal e mecanicista das administrações clássica e científica. Ainda que não tenha confronto diretamente com os teóricos administradores e estudiosos das outras teorias, desconsideravam o fator humano no ambiente de trabalho.

As teorias das relações humanas observavam que os trabalhadores possuíam necessidades pessoais e sociais que jamais poderiam ser padronizadas. Dessa forma a teoria acreditava que o relacionamento com grupos ou superiores fosse agradável aos quais possibilitavam maior desempenho na produtividade e na qualidade dos produtos.

A pirâmide abaixo mostra a diferenciação entre as fases da diferenciação que envolve as teorias das relações humanas.

### Pirâmide Necessidades Humanas



Fonte: Elaborada pelo autor

Além disso, a satisfação pessoal e o reconhecimento social dos trabalhadores ansiavam para as atividades que lhes permitissem utilizar seus talentos e suas habilidades, obtendo assim a satisfação dos indivíduos. Acreditava que para resultados mais eficazes deveriam ir além do oferecimento de remuneração e tratamentos mais justos, mas também precisava fazer com que os membros da organização se sentissem importantes.

A teoria das relações humanas tem como apreciação crítica os confrontos de ideias clássicas; crenças na possibilidade de suspensão do conflito; ingenuidade; enfoque manipulador: colocar a organização informal a serviço da organização formal.

### Críticas à Teoria das Relações Humanas

#### Teoria das relações humanas

Visão inadequada dos problemas de relações industriais - em alguns aspectos a experiência de Hawthorne foi insegura, artificial e mesmo tendenciosa;

Limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a um certo descrédito;

Enfoque manipulativo e demagogo foi percebido e identificado pelos operários e seus sindicatos;

Concepção ingênua e romântica do operário;

Ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada.

Fonte: Elaborada pelo autor

A teoria das relações humanas trouxe revelações importantes para a administração contemporânea, principalmente que o operário visto como ser humano rendia mais e produzia melhor e principalmente passava a ser parceiro da empresa ao invés de ser considerado como ferramenta indispensável ao seu desenvolvimento.

A partir deste prisma, inúmeras outras teorias “motivacionais” vieram em grande escala. Entretanto, o termo “humanizando a empresa”, na minha concepção é um pouco forte. Dentro de um processo capitalista, cuja produtividade e o lucro são os fatores chaves para o sucesso, não existe empresa “humanista”. Existe empresas com “interesse humanístico” para conseguir, em troca, maior produtividade e maior lucro.

### **O indivíduo na organização**

A organização é um conjunto de pessoas que combinam suas esforços para alcançar um objetivo comum e chegar a resultados que não teriam condições de conquistar individualmente. O ser humano é o único que tem conviver social, no qual vive constantemente em contato com outros seres. O ser humano tem a necessidade de convívio com outros humanos.

A organização é um ambiente onde o indivíduo vive a maior parte do seu tempo, ali ele trabalha sozinho, com equipes para atingir os objetivos traçados pela empresa. Sabe-se para que esses objetivos e metas sejam atingidos os indivíduos que trabalham na empresa devem se dedicar ao máximo. A organização deve ter seu colaborador como um dos seus melhores ativos, ou seja, seu capital humano onde envolve as habilidades, as atitudes, as competências dos mais variados conhecimentos.

Neste contexto organizacional, o papel de socializar os indivíduos é do setor de gestão de pessoas, pois ele deve atrair, reter, desenvolver e motivar os colaboradores. Hoje a relação organização-cliente deve ser um dos pontos fundamentais para as empresas e os funcionários que devem fazer esse elo de conquistar o cliente. Por conta disso que os indivíduos devem ser reconhecidos pela organização. Dentro do contexto organizacional, as pessoas são consideradas a base das organizações, pois possuem conhecimentos, habilidades e competência, as quais

são responsáveis pelo sucesso da organização, agregando valor a organização.

### Organização e o indivíduo



Fonte: Elaborada pelo autor

Por fim, os indivíduos são constituídos de valores, crenças, desejos, motivações, cada um tem uma história, têm seus objetivos. A organização enquanto parceira deve motivá-los para que obtenham os sucessos organizacionais juntos.

### **O ser humano**

O ser humano está dotado de comportamentos diferentes, por isso que cada indivíduo é diferente um do outro. É fato que as pessoas, suas percepções, atitudes, valores, personalidade e tipos de comportamentos e compreender como tudo, isso

interfere no comportamento das pessoas no ambiente onde elas estão inseridas. Por mais, automatizadas e modernas que as organizações atuais estejam, são as pessoas que as fazem funcionar.

É o comportamento humano que irá ditar como será o comportamento dentro da organização, onde estará relacionado a qualidade dos produtos ou serviços, o desempenho da organização, a satisfação do cliente e assim por diante.

O indivíduo ao nascer já está em contato com outros indivíduos, ou seja, o ser humano começa a viver em sociedade, mesma que seja somente sua família e amigos mais próximos. Com o passar do tempo, os grupos sociais vão sendo ampliados e os estímulos sociais também, o que aumenta o aprendizado de cada indivíduo. Quanto mais variados os grupos sociais aos quais os humanos pertencem, mais variados são os estímulos que ajudam a compor a personalidade, o comportamento e o padrão de relações humanas.

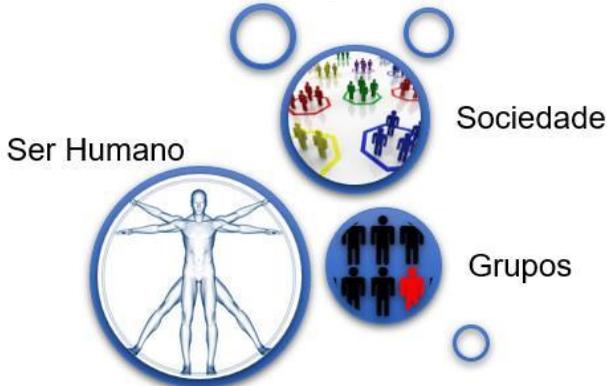
A forma de agir ou reagir de uma pessoa frente a um estímulo (pessoa, objeto, ideia, situação). Estão diretamente ligadas a percepção, a personalidade e as motivações e influenciam o comportamento e os relacionamentos no ambiente organizacional, onde possui três componentes o cognitivo, afetivo e comportamental. Sem citar os valores, que são adquiridos na infância e vão se moldando de acordo com os valores dos grupos sociais aos qual o indivíduo está inserido.

A sociedade atual passa a ser formados por indivíduos que gostam de copiar outros indivíduos

que já copiam de tantos outros, assim começa a se desfazer a originalidade, transformando em uma sociedade sem criatividade, pois ao copiar não somos nada nem ninguém este é um fenômeno de falta de ser criativo, uma sociedade que deixa de criar, inventar.

Mas vale ressaltar que uma pequena dose de imitação é importante quando se trata de pequenos grupos sociais, por exemplo, à família, formamos nosso caráter nossos valores imitando os membros de nossa família, um grupo religioso só tem coerção devido o fenômeno mimético, o que prova que o mimetismo só é fatalístico para a grande sociedade, mas é fundamental aos pequenos grupos sociais.

Ser humano, sociedade e grupos



Fonte: Elaborada pelo autor

O ser humano passa por processos de alteração em seu comportamento dentro de várias perspectivas, as quais estão relacionadas a cultura empresarial,

estrutura organizacional, tecnologia, alterações nos processos e os indivíduos. Assim, pode-se levar em consideração que através desse tipo de comportamento organizacional pode ser encontradas respostas para a questão do porquê cada indivíduo se comporta de uma forma em determinada situação.

Pode também estar relacionado além do comportamento individual o de grupo, pois está relacionada a cultura organizacional.

### **O homem e o trabalho**

Nos últimos anos houve muitas mudanças no mundo das organizações do trabalho. E junto com essas mudanças crescentes vieram o envolvimento das pessoas como trabalho nas organizações. No advento dessas mudanças, pode-se observar um movimento crescente de envolvimento das pessoas com o seu trabalho e a vida profissional.

Algumas vezes podemos notar até certa devoção de alguns indivíduos ao trabalho e à empresa, isso mostra a fidelidade e a responsabilidade de alguns para com o trabalho. O mundo do trabalho sofreu mudanças significativas ao longo dos tempos.

#### 8. O mundo e trabalho



Na idade média o trabalho era visto como uma exploração de mão de obra, mas que com o tempo isso veio evoluindo com os grandes comércios da época que pela primeira vez na história do mundo, o trabalho foi visto como digno, modificando o sentido do trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor

Até então, sua conotação era negativa, o trabalho era considerado uma atividade inferior e sem valor algum, destinado aos escravos. Com o surgimento da burguesia, há o início da valorização do trabalho e da crítica à vida ociosa. Assim, a partir dos avanços científicos do século XVII, da passagem do feudalismo ao capitalismo de todas as mudanças sócio históricas advindas, a prática do trabalho se consolida na sociedade.

Com a revolução industrial, no século XVIII, que foi um grande ponto de referência na

história do trabalho, desde então se inicia um processo de industrialização e a instauração de um modelo de trabalho mecanicista, que implica alguns fenômenos, em especial a alienação no trabalho. Este foi um dos primeiros conceitos desenvolvidos na obra de Kal Marx e que se refere tanto à perda pelo trabalho do direito à propriedade do produto, quanto à separação entre a concepção e a execução do trabalho.

O modelo de trabalho nas organizações se desenha inspirado no Taylorismo que preconiza a racionalização do trabalho e tem como uma de suas consequências, o controle explícito do trabalhador que deve seguir as regras estabelecidas por aqueles que concebem suas tarefas burocráticas.

O trabalho é essencial e faz parte da vida de todo ser humano, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga a vida em sociedade. As pessoas tendem a gostar do seu trabalho, ou procura um trabalho que lhe traga verdadeira satisfação profissional e pessoal, o trabalho é também uma atividade social.

Quanto a moral dos trabalhadores não tem relação com as condições materiais do trabalho. Pode-se dizer que de certa forma, ao se sentir integrado em um processo de trabalho, o homem tende a responsabilizar-se pelo mesmo. Tal participação proporciona-se consciência mais ampla de si mesmo e dos meios de produção e possibilidade de desenvolver sua habilidade de opção diante e, por extensão, da sociedade de maneira geral.

O trabalho é um caminho que dá possibilidades de apropriar-se de sua cidadania, que lhe proporciona condições de desenvolvimento e equilíbrio na vida do indivíduo. Sem falar na possibilidade de condições de sobrevivência e subsistência, ou seja, ele possibilita ao indivíduo exercer sua criatividade, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando-o a plena realização.

### **Atitude/ Valores**

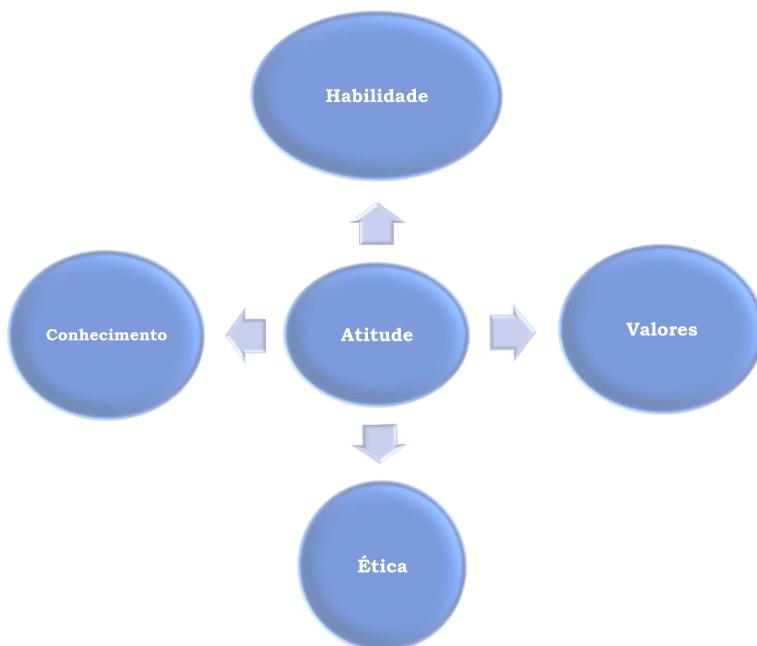
A cada dia a sociedade vem sendo surpreendida, com diversidades institucionais por decisões administrativas, políticas e comportamentais, que por muitas vezes, colocam em posição de debate. Muitas pessoas utilizam-se de boas atitudes para incentivarem e se inspirarem em boas condutas de valores.

“...As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que “precisam” ou que “não podem” ser feitas. Evidentemente, essas noções não são desprovidas de valores. Pelo contrário, elas contêm interpretações do que é certo e errado. Além disso, trazem implícita a ideia de que certos comportamentos ou resultados são preferíveis a outros...” (ROBBINS, Stephen)

As atitudes são determinantes para o comportamento, pois estão relacionadas com percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. Dentro das organizações, as atitudes são importantes porque afetam comportamento no trabalho, pois dentro da empresa há várias atitudes a ser tomadas, tanto no meio administrativo da organização em fazer tudo que o chefe manda, ou algumas atitudes de se posicionar de quando se deve dar a opinião, ficar apenas ouvindo, por isso sim de devemos ter postura para tomar as decisões certas.

É um estado mental de prontidão, organizado pela experiência, que exerce influência específica a resposta às pessoas, aos objetos e às situações com as quais uma pessoa se relaciona.

### Atitudes/Valores



Fonte: Elaborada pelo autor

As atitudes estão relacionadas aos valores, pois são dois fatores que devem ser utilizados no cotidiano do indivíduo tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional. E os valores se condicionam as atitudes, as quais se expressam nas nossas ações diárias, ou seja, esta naquilo que somos.

Sendo assim, chama-se de valores as nossas convicções, as nossas crenças, aquilo em que acreditamos, pois são elas que norteiam o nosso

desempenho, aquilo que fazemos e a forma que fazemos. Já as nossas atitudes são ações, é tudo aquilo que exteriorizamos através do que fazemos.

Às vezes, tomamos atitudes com algumas ações, sem pensar que de alguma forma vai prejudicar a outra pessoa a qual vai receber a mensagem de maneira que não vai gostar ou de fazer algum gesto que não agrade o outro.

### REFERÊNCIAS

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2008.

SOBRAL, Filipe, PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 9788576052098

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. 1ª Ed. São Paulo: Manole, 2008. disponível na biblioteca digital)

GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

PASSETO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: IBPEX, 2011.

COHEN, Allan R. , FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

MORIN, Estele M., Aubé, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

## **MOTIVAÇÃO E SEUS ASPECTOS PARA O AMBIENTE CORPORATIVO**

Mônica Ferreira Satolani

### **INTRODUÇÃO**

Todo administrador de empresa, pública ou privada, responsável, em última análise, pela consecução dos objetivos organizacionais, deve constantemente se perguntar: o que é que faz com que os indivíduos trabalhem para a empresa e que produzam os resultados esperados? Se eles não se envolvem com os objetivos organizacionais, o que eu, como dirigente posso fazer?

Esse é um tipo de indagação que tem que ser feita, pois só assim vamos descobrir onde está a real motivação que levam os indivíduos, em um contexto organizacional, então deve partir do gestor a forma que ele pode determinar essa motivação. A natureza da motivação é difícil determinar exatamente como incentivar as pessoas, porque a motivação em si é um fenômeno muito complexo.

Um comportamento específico, por exemplo, pode ser resultado de diversos fatores, em vez de um único. Além disso, as pessoas que expressam essencialmente o mesmo motivo podem optar por comportamentos muito diferentes, enquanto as que expressam outros muito dispares podem exibir um comportamento muito similar.

## Administração e seus Fundamentos

Motivação tem relação direta com o desempenho e a competência, lembrando que o desempenho guarda relação com o contexto da organização.

$$\text{Desempenho} = \text{Competência} + \text{Motivação}$$

—————  
Contexto favorável

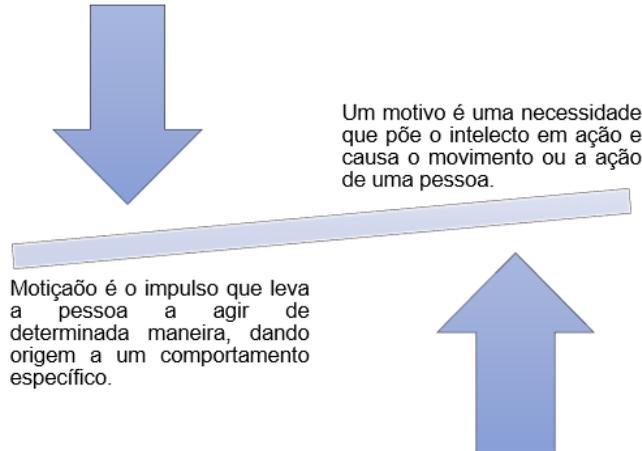
Sabe-se que a motivação é a força que estimula as pessoas a agir de uma forma que elas tiram forças interiores para dar o melhor de si no desenvolvimento dos processos da organização, onde direciona e intensifica os objetivos de cada indivíduo, assim a motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo.

A motivação constitui-se de ações para liderar pessoas em busca de benefícios próprios e para a equipe no qual o membro está inserido no ambiente organizacional. Assim a motivação pessoal, está ligada a autoestima, atualmente as empresas vem enfatizando cada vez mais a importância desse assunto nas organizações, em razão deste assunto, a literatura administrativa, busca cada vez mais entender o real motivo que leva as pessoas estarem motivadas no ambiente organizacional.

Os motivos não podem ser observados de modo direto, somente conseguem ser inferidos com base no comportamento de outras pessoas. Essa dificuldade pode conduzir facilmente a erros de interpretação.

Adicionalmente, os motivos são dinâmicos ou sofrem mudanças constantes.

### Motivo e Motivação



Fonte: Elaborada pelo autor

A motivação dos colaboradores nas empresas precisa ser estratégica e inteligente, pois deverá ser o alimento que vai fazer com os negócios se alavanquem com sucesso. Sabe-se que os objetivos empresariais só serão alcançados com o trabalho das pessoas motivadas e satisfeitas.

A motivação nas organizações, diz que, a verdadeira autenticidade da motivação está no impulso natural das pessoas que consideram o trabalho como fonte de atendimento das expectativas interiores. Ela contribui para a afirmação da própria liberdade e autenticidade, assim mais do que os indivíduos, as organizações precisam contar com

colaboradores identificados e motivados pelos objetivos aos quais elas se propõem.

### **Conceitos básicos de motivação**

O comportamento é a maneira de se comportar (reagir, portar-se). Trata-se de forma de proceder das pessoas ou dos organismos perante os estímulos e em relação ao entorno. Existem diversos modos de comportamento, que variam consoante as circunstâncias em questão.

A motivação no trabalho, por exemplo, pode-se dar por vários motivos, como os listados abaixo:



Fonte: Elaborada pelo autor

Motivação é um termo comum no meio empresarial, principalmente entre os profissionais de

gestão de pessoas. Motivação significa motivar a ação é um processo psicológico que incentiva uma ação orientando a direção de comportamento humano. Um motivo é uma necessidade, um desejo, um interesse que mova o comportamento de uma pessoa a fim de realizá-lo.

É um impulso interno que culmina em alguma ação determinada. Assim a motivação é uma energia que desperta e mantém os esforços até as pessoas atingirem um determinado objetivo. Apesar de ser um impulso interno a motivação pode ser influenciada por fatores internos (motivação intrínseca) ou externos (motivação extrínseca). É importante compreender que tais fatores podem ser diferentes e até únicos para cada indivíduo, de forma que o que motiva uma determinada pessoa pode não motivar outra.

### **Motivação intrínseca x motivação extrínseca**

A motivação tem relação direta com o desempenho e competências, lembrando que o desempenho está relacionado com o contexto da organização. O trabalho para ser motivante precisa-se de estímulos interno e externos do ambiente. Em uma recente pesquisa da autora Vilela (2010, p. 17), descreve que os motivos internos estão relacionados às aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas.

A motivação é específica e tem como propriedades a direção, a intensidade e a permanência, consistem no estudo explicativo sobre

as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho.

Para Chiavenato (2004), motivação é algo que está contido dentro das pessoas, mas que sofre influência de fatores externos, de modo que, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se completar através de projetos de ações gerenciais.

Maximiano, (2010, p.250), ressalta que a motivação:

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades – Direção [...], Intensidade [...] e permanência [...]

Vê-se que os processos de motivação estão relacionados com o que as pessoas são capazes de realizar certas tarefas e não outras de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, assim a motivação interna está relacionada a estímulos oriundos do indivíduo.

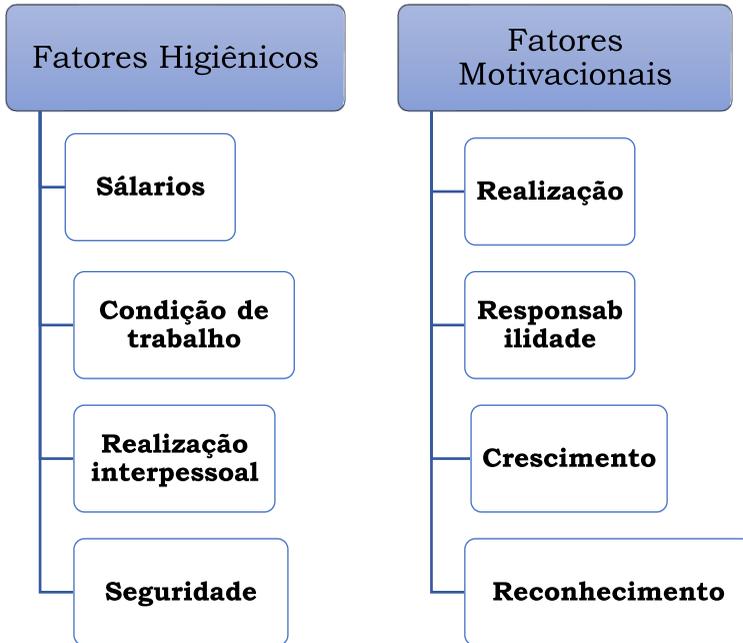
Já os motivos externos estão relacionados ao que o indivíduo recebe de estímulo ou incentivo que o ambiente ou objetivos que a pessoa conseguem. São motivos que satisfazem, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. Portanto, o ambiente onde o indivíduo está inserido é

onde estão as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente e pelo meio sociais (VILELA, 2010, p. 17).

Faz se necessário que os motivos internos e externos estejam alinhados ao ambiente de trabalho, pois são meios que fazem com que os indivíduos estejam em equilíbrio. Só assim, a organização vai melhorar sua eficácia e, conseqüentemente, o clima organizacional existente na empresa.

Através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimistamente e pode ser melhor aproveitado exigindo dos gerentes a descoberta de como utilizar o potencial representados pela força de trabalho disponível, mais do que pelos limites da natureza humana.

### Teoria dos dois fatores



Fonte: Fatores Motivacionais e Higiênicos- adaptado pelo autor

Segundo Maslow a motivação é um estado intensamente pessoal e emocional pelo qual um indivíduo se sente compelido a agir por inúmeras razões ou necessidades. Ele aborda que a organização tem o papel de identificar a motivação de cada, para assim conduzir a satisfação pessoal de seus colaboradores.

Segundo a teoria de Maslow um indivíduo só vai para o próximo estágio de satisfação quando o

estágio anterior estiver satisfeito, de acordo com a pirâmide que melhor ilustra essas etapas. Os estudos realizados por Maslow concluem que os empregados precisam primeiramente de um salário que segure das despesas mínimas de sobrevivência sua e de sua família. Nem todos conseguem chegar ao topo da pirâmide alguns estacionam em uma zona de conforto em caso de ambiente organizacional, o funcionário não tem ambição para subir de cargo, tentar uma chance para se realizar profissionalmente.

Para Chiavenato (2003, p.119):

A satisfação das necessidades nem sempre é plenamente alcançada. Pode existir uma barreira ou obstáculo que impeça a satisfação da necessidade, Toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre uma frustração. A frustração impede que a tensão existente seja liberada e mantém o estado de equilíbrio e tensão.

Com isso, deixa claro que os ambientes organizacionais ao mesmo momento que estimulam os funcionários de buscar meios de se auto realizar, através de uma promoção, as organizações não preparam o clima organizacional adequado para que esse funcionário se sinta seguro para sua realização pessoal.

A motivação pessoal, pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos para irem em busca de

algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para realização de seus desejos, todas as pessoas buscam motivar-se para buscar seu maior objetivo que é a auto realização.

De acordo com Chiavenato (2014) a motivação nas organizações deve ser alinhada ao comportamento organizacional, tornando assim um elemento essencial para o sucesso de qualquer negócio, é a energia que nos leva a participar de desafios que a empresa nos leva a realizarmos ações que irão ajudar no desenvolvimento dos planos da empresa.

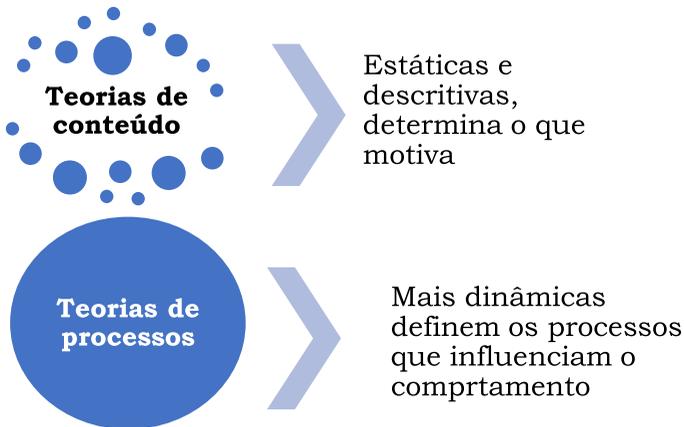
A motivação do indivíduo depende dele próprio, pois está ligada a valores de desejos internos de cada pessoa. Essa motivação leva o indivíduo ao longo da vida a superação e ao desenvolvimento contínuo de cada um. O autoconhecimento é essencial para se motivar, ou seja, tornar capaz de entender que o que impulsiona é a determinação de correr atrás das coisas e sair da zona de conforto.

O clima motivador é importante em qualquer ambiente, tanto pessoal quanto corporativo, isso mantém o desempenho dos funcionários, os quais estão envolvidos com a empresa. Quem já não ouviu falar que alguns gestores motivam seus funcionários através de compensação de dar prêmios se atingirem suas metas, essa é uma forma de motiva-los, pois estarão engajados a desempenhar de forma mais dedicada até atingirem suas metas.

## Principais teorias motivacionais

As organizações atualmente trabalham muita essa questão da motivação dos colaboradores, pois estudos mostram que quanto mais motivado o funcionário está mais ele produz mais a empresa cresce e desenvolve. A motivação é o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.

### Teorias motivacionais



Fonte: Elaborada pelo autor

Na abordagem clássica a motivação era considerada que qualquer problema humano relacionado ao trabalho, era causado pela motivação, esse equívoco desencadeou que a falta de

conhecimento com as pessoas é como curar uma doença com uma mera medicação indevida, não só o doente se cura como pode ter seu estado agravado.

As evoluções só aconteceram com a revolução industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos na busca para conseguir aumento de eficiência, a intenção era maximizar a produção a qualquer custo. Para os pensadores da época a motivação do empregado era dinheiro, analisava-se que o trabalhador cumpria a jornada de trabalho com alta produção e no final ganha exatamente a mesma coisa que o companheiro de trabalho com menor nível de produção, eles acabavam por perder o interesse e não produzindo mais, essa era forma que os pensadores seguiam.

Para Taylor era necessário criar meios para aumentar os ganhos de quem produzisse e substituísse as punições existentes até então dentro das organizações por dinheiro. Com isso a responsabilidade é toda do empregado, com a abordagem clássica, o rendimento passa a depender exclusivamente do funcionário, a ênfase nas tarefas, a gerência pensa nos meios de aumentar a produção, de uma forma de imponha padrões e o empregado apenas executa as tarefas.

Apesar de ser um das teorias mais criticadas essa premissa básica da abordagem clássica de Taylor que o dinheiro é o melhor motivador, até hoje é usada pelas organizações, sendo também simplista visando que o indivíduo se motiva, somente pelo simples salário e não por estar relacionados com o ambiente organizacional.

Essa abordagem está relacionada a uma liderança de estilo autocrático, sendo o papel do líder de fazer as escolhas, determinar os meios a serem utilizados e o papel do empregado apenas de fazer, executar as ordens propostas, visando que o empregado apenas se motive em ganhar mais, sendo assim quanto mais ele ganhar mais motivado ele vai ficar.

### **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow foi um psicólogo americano que formulou a teoria das necessidades organizando o desejo das pessoas em cinco grandes níveis:

Quadro 1. Necessidades de Maslow

ALTA ORDEM	AUTO-REALIZAÇÃO	Pleno potencial do indivíduo; Diversidade e autonomia; Participação nas decisões.
	ESTIMA	Responsabilidade por resultados; Orgulho e reconhecimento; Auto-estima e estima de terceiros.
BAIXA ORDEM	SOCIAIS	Amizade dos colegas; Interação com clientes; Gerente amigável.
	SEGURANÇA	Remuneração e benefícios; Estabilidade no emprego.
	FISIOLÓGICAS	Intervalos de descanso; Conforto Físico; Horário de trabalho razoável.

**Fonte:** ROBBINS, Comportamento Organizacional. 2006 - Adaptado

As necessidades que são imediatas do organismo como, por exemplo, a fome, a sede, a respiração (Oxigênio), são consideradas fisiológicas as quais são imediatas do organismo. Pois, de acordo com a teoria o indivíduo que está com sede, por exemplo, não estará motivado para trabalhar e sim para procurar algo para beber.

Em outras palavras a motivação está diretamente relacionada à ação, atuação e a manifestação de uma forma e energia, isso que motiva, dá o desejo de fazer as coisas, sabendo que pode alcançar vários motivos desejados, e com isso a auto realização que é a teoria apresentada por Maslow.

Após essa fase de suprir a necessidade fisiológica, o indivíduo irá preocupar-se com a sua segurança (Estabilidade), irá procurar um abrigo para que possa viver em um ambiente seguro e estável, essa necessidade de segurança também está relacionada à percepção de salário.

Com essas duas necessidades satisfeitas, o indivíduo irá se preocupar com satisfação das necessidades sociais, buscando interação com outras pessoas, como os familiares, amigos, colegas de trabalho. Essa necessidade só se concretizará se ele visualizar uma imagem positiva e estável e si mesmo, a autoestima, como também perante as pessoas que lhe são próximas.

Já as necessidades de autor realização estão relacionadas à expressão plena do potencial humano. Mas vale lembrar que a satisfação de cada nível é

condição pra que o nível seguinte influencie no comportamento de cada indivíduo, portanto só terá necessidade de segurança quando suprir as necessidades fisiológicas, só terá necessidades sociais se suprir a de segurança e assim por diante.

### **Teoria de ERC de Alderfer**

Essa teoria teve como precursor o psicólogo americano Clayton Alderfer que fez uma adaptação da teoria de Maslow dentro das cinco necessidades nas categorias ERC (Existência, relacionamento e Crescimento).

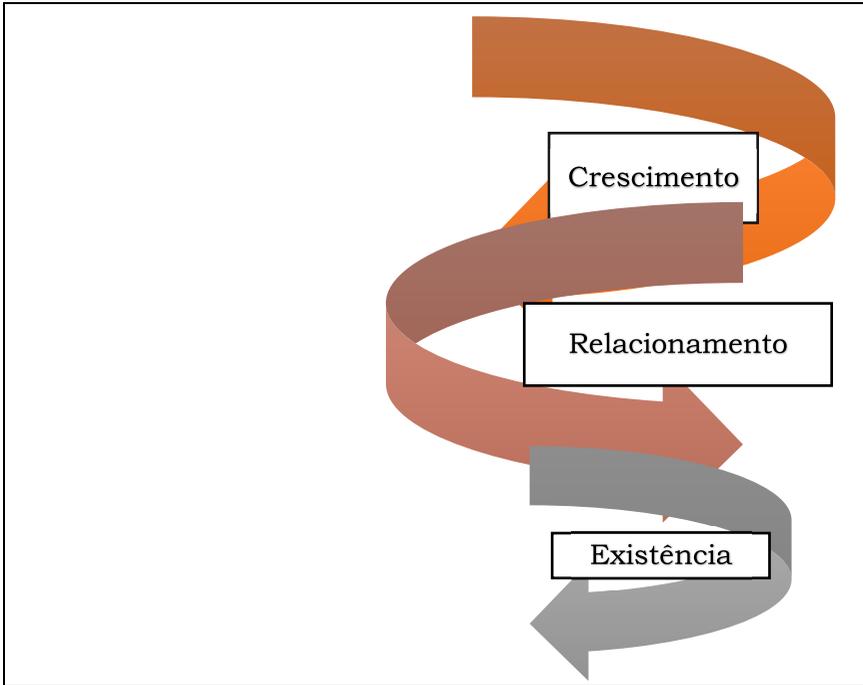
As quais estão relacionadas a:

- Necessidades fisiológicas e de segurança (Existência);
- Necessidades sociais e de estima social (Relacionamento);
- Necessidade de auto realização (Crescimento).

A teoria de Alderfer se divide na necessidade de estima em duas categorias: o componente externo da estima, imagem positiva que indivíduo que tem perante a sociedade a estima social; e o componente interno de estima (autoestima), que consiste na imagem positiva que o indivíduo tem sobre si.

Diferentemente da teoria de Maslow, na teoria ERC as necessidades de todos os níveis podem existir de forma simultânea.

Teoria de ERC



Fonte: Elaborada pelo autor

### **Diferença entre Alderfer e Maslow:**

Diferença refere-se à simultaneidade nas necessidades:

E = Existenciais: Referem-se às necessidades básicas de Maslow (fisiológica + segurança).

R = Relacionais: Referem-se às necessidades sociais e a parte da estima que refere-se ao reconhecimento do outro.

C = Crescimento: Referem-se às necessidades de estima (autorreconhecimento) e autorrealização.

Para Alderfer as necessidades de todos os níveis podem existir de maneira simultânea e complexa. Já para Maslow, as necessidades não podem ser simultâneas. A diferença refere-se a um componente de regressão das necessidades. Para Alderfer, quando uma necessidade de nível mais alto não é atendida, o indivíduo aumenta a necessidade dos níveis mais baixos.

Alderfer faz algumas críticas frequentes ao modelo de Maslow, de restringir seus conceitos um modelo sociocultural muito restrito, pois seu modelo tem uma flexibilidade que o torna mais próximo da universalização, na medida em que alguns modelos culturais priorizam as necessidades de relacionamento sobre as de crescimento ou ainda algumas necessidades de racionamento sobre as de crescimento, ou ainda, algumas comunidades de, como certas populações nativas.

Nesse sentido, eles priorizam algumas necessidades de relacionamento sobre as próprias necessidades fisiológicas. Por fim, a teoria ERG admite que se uma necessidade de certo nível não for satisfeita, a pessoa poderá regressar às necessidades de outros níveis, que parecem mais simples de satisfazer, Maslow argumenta que um indivíduo ficará num certo nível de necessidade até que esta necessidade seja satisfeita.

### **Teoria da fixação de metas (fixação de objetivos)**

A teoria da fixação de metas foi desenvolvida pelos autores Locke e Latam, essa teoria se baseia basicamente na definição de metas como fator de motivação profissional e de incentivo ao alcance dos alvos no trabalho. Defende ainda que para manter os trabalhos produtivos é importante dar um direcionamento às suas demandas, ou seja, definir com clareza quais são as suas tarefas e a finalidade das mesmas.

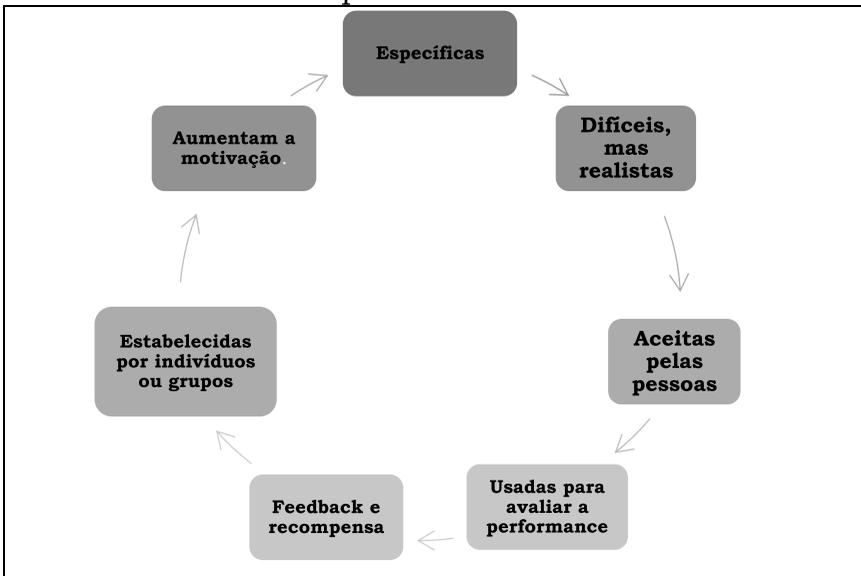
Existem três características das tarefas que favorecem a melhoria de desempenho pelo estabelecimento de objetivos as quais são: as tarefas simples e não complexas, as conhecidas e não novas, e as independentes e não interdependentes. A responsabilidade pelas tarefas traz pontos positivos para atender os objetivos, de forma simples e que se bem desenvolvidas atingirá os objetivos.

Nesse sentido, eles concluem com a pesquisa que pode-se dizer que um dos maiores fatores de desmotivação nas empresas é justamente a falta de metas claras e bem definidas. De modo geral, os profissionais reclamam que a falta de sentido que estão executando acaba também diminuindo a sua motivação e engajamento, já por outro lado, quando o escopo está claro fica mais fácil planejar e executar as atividades, facilitando o indivíduo a se motivar para obter os resultados esperados.

Todavia, não basta apenas definir objetivos, é necessário que os gestores sejam congruentes com a realidade da empresa e dos colaboradores, pois se

traçar metas muito robustas e elevadas, as quais estão acima da capacitação dos profissionais, acabam sendo um fator a mais de desmotivação, por isso, os gestores ao definir os objetivos e metas do negócio, a organização precisa ter inteligência estratégica e não exigir além do que a equipe é capaz de realizar naquele momento.

### Metas as serem cumpridas



Fonte: Elaborado pela autor

### Teoria do reforço

Baseada na teoria comportamentalista de Skinner, parte da ideia de que a motivação é um comportamento. Para aumentar a emissão de um

comportamento, é preciso reforçá-lo (dar ênfase/recompensa).

### REFORÇO POSITIVO E NEGATIVO

Punição não motiva, mas pode aumentar a emissão de um comportamento. Essa teoria do reforço, conclui que as ações com consequências positivas sobre o indivíduo fazem que as práticas tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. As consequências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer a sua própria performance.

Para Skinner a teoria sobre o comportamento das pessoas pode ser influenciada e controlada através do reforço (recompensa), dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas (o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado na medida em que tal contribua para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta). Ele defende mesmo que o comportamento das pessoas pode ser controlado e informado por longos períodos de tempo sem que estas se apercebam disso, inclusivamente sentindo-se livres.

## Teoria da equidade

**Autor:** Adams

Baseada na teoria da justiça organizacional, os indivíduos tendem a aumentar a motivação quando percebem que há justiça na distribuição de recompensas. O funcionário compara suas contribuições e recompensas com as de outros

funcionários. Se perceberem que há diferença, trabalharão no sentido de evitá-la.



O autor Adams, explica em sua teoria como as pessoas usam das comparações internas e externas para determinar a propiedade de um certo comportamento. A palavra equidade ao pé da letra significa: conjunto de princípios imitáveis de justiça que induzem a juiz a um critério de moderação e de igualdade, ou seja, e a disposição de reconhecer o direito de cada um.

Essa teoria da equidade emerge da chamada teoria de dissonância, a qual sustenta que quando existe uma dissonância cognitiva, o indivíduo deve perseguir sua pronta remoção, isto pode ocorrer perspectivamente de uma conduta. Ainda que a teoria da equidade tenha sido empregada para explicar sentimentos de igualdade com respeito a um salário, mas que também pode expandir para outros aspectos resultantes do trabalho.

### **Teoria da necessidade adquiridas (teoria dos motivos)**

Nessa teoria o autor McClelland defende que todos os seres humanos são motivados segundo três necessidades, a realização, a afiliação e o poder,

independente do gênero, cultura ou idade. Para além disto, McClelland destaca que estas necessidades são aprendidas, ou seja, são adquiridas através da experiência, ao longo da vida de cada pessoa. Para cada pessoa, uma das necessidades motivadores será sempre mais dominante do que as outras duas e depende muito da cultura e experiências de vida.

- A necessidade que motiva é aquela que se sobressai no indivíduo. Então, diz que o líder precisa identificar qual a necessidade dominante, para que possa escolher a forma certa de motivar.

<b>1. Necessidades de Realização:</b>	Desejo de alcançar algo difícil. Exige um padrão de sucesso, domínio e superação de tarefas complexa. Os indivíduos com este tipo de necessidade gostam de assumir responsabilidades, de correr riscos calculados, querem retorno concreto sobre seu desempenho, não são motivados por dinheiro em si. Para estes indivíduos, mais que obter sucesso individual, é fulcral obterem feedback positivo no grupo.
<b>2. Necessidades de Afiliação:</b>	Desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades. É uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas. São motivados por cargos que exigem interação frequente com colegas. Têm dificuldade em avaliar os subordinados de forma objetiva, pois as pessoas são mais importantes que a produção de outputs.
<b>3. Necessidades de Poder:</b>	Desejo de influenciar ou controlar, ser responsável e ter autoridade sobre outros. Necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas. Procuram por posições de liderança. Uma elevada tendência para o poder está associada a atividades competitivas, bem como ao interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação.

## Teoria da expectativa

Autor: Vroom

Também chamada de teoria contingencial de motivação. Defende que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos, contrariamente às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, uma vez que estas não têm em consideração as diferenças individuais.

### Fórmula da Motivação:

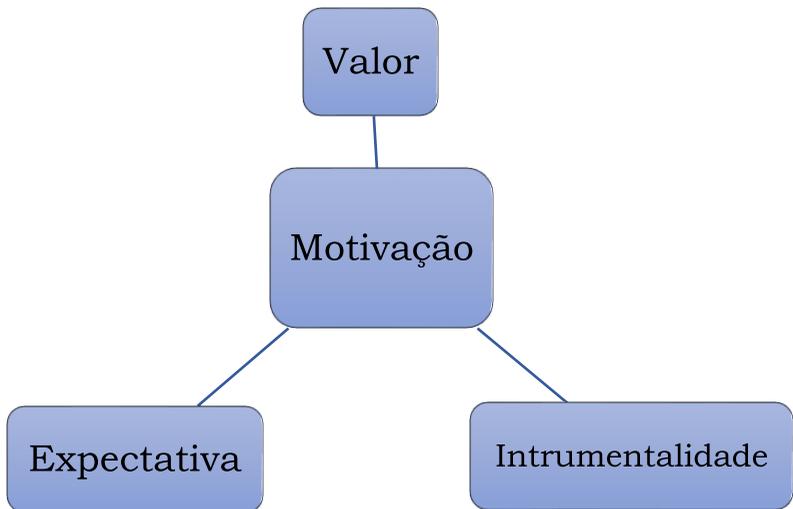
<b>Motivação</b>	<b>Valor</b>	O valor é um elemento de ordem pessoal que equivale à compensação enxergada por uma pessoa diante de uma possibilidade. Assim, o valor de um novo emprego, por exemplo, pode estar no aumento salarial ou em uma carga horária menos pesada.
	<b>Instrumentalidade</b>	De acordo com Vroom, todo indivíduo idealiza uma espécie de recompensa para suas ações. Em uma empresa, por exemplo, alguém pode pensar que será promovido se realizar suas tarefas antes dos prazos estipulados, o que funcionaria como sua noção de instrumentalidade para alcançar um desejo.

## Administração e seus Fundamentos

	<b>Expectativa</b>	Esse último elemento está diretamente relacionado aos anteriores e se manifesta na percepção do indivíduo em relação à tarefa que se apresenta diante de si. Um dos tripulantes do navio do nosso exemplo poderia julgar impossível lançar a âncora no mar, expectativa negativa que o paralisaria. Outro, porém, poderia classificar a mesma tarefa como simples, o que o impulsionaria.
--	--------------------	---

$$M = E \times V \times I$$

Esforço levará a um resultado positivo.



Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos concluir que a motivação depende do valor que o indivíduo atribui à recompensa. Evoca a necessidade de que as pessoas sejam treinadas, para que se aumente a expectativa e impacte a motivação. Uma mesma recompensa pode ter valor motivador para um indivíduo e para outro não, logo: motivação é um processo individual.

### **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Para Frederick Herzberg, o comportamento humano e a motivação organizacional estão atrelados por dois grupos de fatores: os higiênicos e os motivacionais. Para Herzberg a teoria da motivação baseava em dois fatores: a satisfação no cargo que a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados “Fatores motivadores” e a insatisfação no cargo é a função ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimentos do cargo são chamados “fatores higiênicos”.

Dentro do contexto dos autores, percebeu-se que o segredo da motivação e satisfação das pessoas está no enriquecimento e medidas como: ampliação constante do conhecimento em relação a atividade exercida, auto realização, responsabilidade pelo cargo ocupado. Lembrando que segundo as teorias de Maslow Herzberg, aumento de salário não é motivacional.

Os fatores de higiene são fatores extrínsecos ao trabalho. Quando não atendidos podem causar a insatisfação e desmotivação no trabalho, mas se

atendidos, não necessariamente irá motivar os funcionários, como por exemplo, as condições de trabalho, o salário mensal, a administração da organização.

Os fatores que satisfazem são os chamados intrínsecos ao trabalho, quando esses fatores atingem a satisfação e a motivação do indivíduo para a realização de suas atividades. Mas caso eles não serem atendidos bloqueia a satisfação e a motivação do indivíduo, lembrando que o que motiva para o trabalho é fazer o que a pessoa gosta. Por exemplo, realização e crescimento profissional, responsabilidades, etc.

Para que se crie a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho, a organização precisa atribuir ao indivíduo maior autonomia, trabalhos estimulantes, possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional na carreira, etc.

O comportamento é a maneira de se comportar (reagir, portar-se). Trata-se da forma de proceder das pessoas ou dos organismos perante os estímulos e em relação ao retorno. Existem diversos modos de comportamento, que variam consoante as circunstâncias em questão (AGUIAR, 2005).

**Quadro 2-** Teoria dos dois fatores

<b>Teoria dos dois fatores Herzberg</b>	
<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Fatores Motivacionais</b>
Podem ser chamados de insuficientes, são fatores extrínsecos, ou exteriores ao trabalho	Conhecidos também como satisfacientes, são os fatores intrínsecos, internos, ao trabalho.
Eles podem causar a insatisfação e a desmotivação se não atendidos, mas se atendidos causarão a motivação	Esses fatores podem causar a satisfação e a motivação
Exemplos	Exemplos
Segurança	Crescimento
Status	Progresso
Relação de poder	Responsabilidade
Vida pessoal	O próprio trabalho
Salário	O reconhecimento
Condição de trabalho	A realização
Supervisão	
Política	
Administração da empresa	

Fonte: Elaborado pelo autor

Motivação é um termo comum no meio empresarial, principalmente entre os profissionais de gestão de pessoas. A motivação significa motivar a ação, é um processo psicológico que incentiva uma ação orientada a direção de comportamento humano. Assim, um motivo é uma necessidade, um desejo, um interesse que mova o comportamento de uma pessoa a fim de realizá-lo.

Primeiramente as organizações devem estimular seus colaboradores a dar o seu melhor para a empresa e em contrapartida recompensá-lo, motivando-os a continuar a desenvolver seu trabalho. De acordo com Lewin apud Chiavenato (2003, p.119):

O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo rompa e crie uma necessidade, que provoque um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. Tensão essa que conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade.

É um impulso interno que culmina em alguma ação determinada. Assim a motivação é uma energia que desperta e mantém os esforços até as pessoas atingirem um determinado objetivo. Apesar de ser um impulso interno a motivação pode ser influenciada por fatores interno (motivação intrínseca) ou externos (motivação extrínseca).

Logo é importante compreender que tais fatores podem ser diferentes e até únicos para cada indivíduo, por exemplo, o que motiva uma determinada pessoa pode não motivar outra. Através da motivação no trabalho, os funcionários se sentem mais reconhecidos e tendem a se desenvolver mais no desenvolvimento de suas funções na empresa. O ciclo motivacional abaixo mostra as fases da motivação.

Percebe-se que o ciclo inicia-se pelo estado de tensão, um estímulo que uma necessidade causa, surgindo uma predisposição a ação, a motivação faz com que a pessoa se comporte buscando satisfazer esta necessidade

Toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão, uma descarga de tensional que permite com que o indivíduo retorne ao equilíbrio anterior. Considerando o papel motivacional no ambiente empresarial, os gestores devem buscar descobrir o que motiva os colaboradores para evitar os sintomas emocionais da desmotivação. Uma organização repleta por colaboradores, desmotivada possui ambiente pesado com produtos e serviços com qualidade comprometida (CHIAVENATO, 2004).

**Figura 3.** Ciclo Motivacional



Fonte: CHIAVENATO, 2004, (adaptado autor)

A motivação coletiva é desafiadora, afinal, ela depende de muitos fatores, o líder ou gestor precisa alinhar e elaborar métricas e estratégias para tirar a falta de motivação da rotina.

Torna-se necessário que o líder saiba lidar primeiramente com a motivação individual, ou seja,

que ele entenda os objetivos pessoais e profissionais das pessoas como indivíduos. Além disso, é ele quem mantém o pensamento positivo dos colaboradores.

Precisam estar altamente preparados para não transparecer isso para a sua equipe, de forma que as influenciam, existem alguns fatores essenciais para ajudar no aumento da motivação dos profissionais em um ambiente de trabalho.

Líderes que incentivam positivamente seus liderados, gestores que dão autonomia e espaço para os colaboradores darem novas ideias e opiniões, reconhecer a do trabalho da equipe e do indivíduo; um ambiente de trabalho e harmonioso e claro feedbacks constantes.

Sendo assim, a partir desses pontos, a responsabilidade é da gestão de pessoas manter os profissionais motivados na empresa. Por consequência disso, tornando esses colaboradores mais produtivos e satisfeitos.

### **REFERÊNCIAS**

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2008.

SOBRAL, Filipe, PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 9788576052098

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. 1ª Ed. São Paulo: Manole, 2008. disponível na biblioteca digital)

GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

PASSETO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: IBPEX, 2011.

COHEN, Allan R. , FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

MORIN, Estele M., Aubé, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson

Learning, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas S.A., 1997.