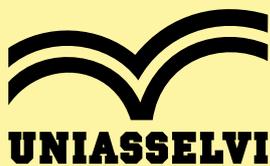




**ESTUDOS
CONTEMPORÂNEOS EM
GESTÃO ORGANIZACIONAL**

2023 - ED.1 - VOL. 09

ISSN - 2525-8346



Maiêutica

Revista



CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI

Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto

89082262 - Indaial/SC

www.uniasselvi.com.br

REVISTA MAIÊUTICA

ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS EM GESTÃO
ORGANIZACIONAL
UNIASSELVI 2024

CEO VITRU EDUCAÇÃO

William Victor Kendrick de Matos Silva

VICE-PRESIDENTE OPERAÇÃO EAD UNIASSELVI

Ricardo Grima Fernandes

REITORA DA UNIASSELVI

Neuzi Schotten

**PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
PRESENCIAL UNIASSELVI**

Adriano Luís Fonseca

**PRÓ-REITORA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO A
DISTÂNCIA UNIASSELVI**

Márcia de Souza

COMISSÃO EDITORIAL

Estelamaris Reif

Gerson Faustino Rosa

Grazielle Jenske

Ivone Fernandes Morcilo Lixa

Kevin Daniel dos Santos Leyser

Liliani Carolini Thiesen

Luis Augusto Ebert

Maria Cecília Miotto

Pedro Sidnei Zanchett

Roseane Leandra Da Rosa

Taíse Ceolin

EDITORES CHEFE

Gerson Faustino Rosa

Luis Augusto Ebert

Pedro Sidnei Zanchett

SUPERVISORES DE PUBLICAÇÃO

Paula Renata dos Santos Ferreira

Eduardo Antunes Anderson

Antonio Eduardo Nicacio

Derick Rantin

Marcelo Sanches Tonolli

REVISÃO

Marcio Kisner

Sarah Mariana Longo Carrenho Cocato

Bruna Da Silva

Carlos Augusto Brito Oliveira

Cristina Maria Costa Wecker

Elias José Lascoski

Dener Kopsch Alves

DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO

Diogo Ribeiro Garcia

Arthur Cantareli Silva

Alan Diego Hordina

REVISÃO FINAL

Neuzi Schotten

PUBLICAÇÃO ON-LINE

Propriedade do Centro Universitário
Leonardo da Vinci

CONSELHO EDITORIAL

Bianca Aparecida Grubert Gonçalves De Araújo
(Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi – Indaial - Brasil)
Daiane Migliolli Yetika
(Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi – Indaial - Brasil)
Fernando Eduardo Cardoso
(Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi – Indaial - Brasil)
Paula Carolina Ferretti (Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi – Indaial - Brasil)
Péricles Ewaldo Jader Pereira
(Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi – Indaial - Brasil)
Sheila Patrícia Ramos
(Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi- Indaial – Brasil)

COORDENAÇÃO DA REVISTA MAIÊUTICA

Daniele de Lourdes Curto da Costa
(Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi – Indaial - Brasil)

EDITOR DA REVISTA MAIÊUTICA

Keitty Aline Wille Becker
(Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi – Indaial - Brasil)

APRESENTAÇÃO

Fundada em 2013, a revista começou sua trajetória sob o nome «**Maiêutica - Cursos de Gestão**». Com o objetivo de evoluir e acompanhar as demandas contemporâneas da área, em 2016 a revista adotou seu nome atual, «Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional».

Em 2023, a Revista Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional alcançou um marco significativo ao obter a classificação Qualis B2, refletindo seu compromisso com a qualidade e relevância dos estudos publicados.

A revista é um espaço dedicado à disseminação do conhecimento na área de gestão, contemplando uma ampla variedade de cursos da área da ciência social aplicada e ciência da informação.

A missão da revista é promover a excelência em pesquisa e fomentar a inovação na gestão organizacional. Ao publicar artigos de alta qualidade, a Revista Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional contribui para o desenvolvimento de profissionais mais qualificados e para o fortalecimento das organizações. Aberta à participação de alunos, professores e demais membros da comunidade acadêmica e profissional interno e externo à instituição Uniasselvi, a revista oferece uma plataforma para o compartilhamento de pesquisas e estudos que impulsionam o avanço do campo da gestão organizacional.

Professora: Daniele Costa
Coordenação da Revista

SUMÁRIO

8

INTERVENÇÃO: CAMISGE FRUTAS E VERDURAS LTDA

Intervention: Camisge fruits and vegetables ltda

Geane Gonçalves da Luz

Camila Alessandra Cordeiro

Camila Ribeiro Motta

Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araujo

24

INTERVENÇÃO: IMOBILIÁRIA XYZ LTDA

Intervention: imobiliária XYZ Ltda

Jaciara Januário Batista

Marcileia de Sousa Torres Barreto

Maurene Franz

Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araujo

34

LIDERANÇA COM PROPÓSITO NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Purposeful leadership in employee motivation

Allison Mutschaewski

Paula Carolina Ferretti

49

MARKETING DIGITAL NA MRV & CO

Digital marketing at MRV & CO

Pedro Henrique do Rosário

Talles Garcia Santana

SUMÁRIO

58

O PAPEL DA COMISSÃO PERMANENTE NA PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL DE UMA CÂMARA DE VEREADORES

The role of the permanent committee in preserving the institutional memory of a house of councilors

Talles Garcia Santana

68

SUSTENTABILIDADE TURÍSTICA CAMINHOS DO CAMPO, UM PROGRAMA SUSTENTÁVEL DE TURISMO: CASES DE IBIRAMA E TAIÓ - SC

Tourism Sustainability Paths of the Countryside, a Sustainable Tourism Program: Case Studies from Ibirama and Taió - SC

Marina do Nascimento

Norberto Weinrich

Elaine Cristina Albano



GEANE GONÇALVES DA LUZ¹
CAMILA ALESSANDRA CORDEIRO¹
CAMILA RIBEIRO MOTTA¹
BIANCA APARECIDA GRUBERT GONÇALVES DE ARAUJO¹

Intervenção: Camisge Frutas e Verduras Ltda

Intervention: Camisge fruits and vegetables Ltda

ARTIGO 1

08-23

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto - 89082262 - Indaial/SC.

Resumo: O trabalho tem, como objetivo, definir estratégias organizacionais para a empresa conseguir traçar um planejamento de longo prazo eficaz e desenvolvido. Sabe-se que, atualmente, são poucas as empresas que implantam uma metodologia de planejamento eficaz, a partir disso, e entendendo tal importância, foram feitas diversas pesquisas, a fim de mostrar a relevância de um planejamento bem definido, com ações e táticas estabelecidas com o intuito de mitigar os possíveis riscos. Dentro desse contexto, a metodologia de pesquisa utilizada foi a entrevista qualificada com o gerente administrativo, a partir da qual foi possível obter uma visão mais clara e objetiva das oportunidades de melhoria dentro do planejamento estratégico de longo prazo. Identificando esses pontos, foram apresentadas estratégias que, a partir do momento em que inseridas na empresa e colocadas em prática, trarão resultados favoráveis para a organização no decorrer dos próximos anos. Assim, verificou-se a facilidade de encontrar as oportunidades de melhorias dentro da Camisge frutas e verduras Ltda., ampliando a visão da empresa em novos negócios e desenvolvendo uma perspectiva ascendente em relação ao mercado.

Palavras-chave: Planejamento. Metodologia. Oportunidades.

Abstract: The objective of the work is to define organizational strategies for the company to be able to draw up effective and well-developed long-term planning. It is known that currently there are few companies that implement an effective planning methodology, based on this and understanding this importance, several researches were carried out in order to show the relevance of well-defined planning, with pre-established actions and tactics with the aim of mitigating the possible risks. Within this context, the research methodology used was a qualified interview with the administrative manager, through which it was possible to obtain a clearer and more objective view of the opportunities for improvement within the long-term strategic planning. By identifying these points, well-designed strategies were presented that, once inserted into the company and put into practice, will bring favorable results for the organization over the next few years. Therefore, it was easy to find opportunities for improvement within Camisge Frutas e Verduras Ltda., thus expanding the company's vision in new businesses and developing an upward perspective in relation to the market.

Keywords: Planning. Methodology. Opportunities.

INTRODUÇÃO

Um planejamento eficaz de longo prazo, com resultados positivos, destaca os pontos fortes e as áreas que necessitam de melhorias. Com base em uma pesquisa detalhada da empresa Camisge, este estudo permitiu definir objetivos claros para alcançar as metas estabelecidas, ocasionando uma melhoria significativa no gerenciamento dos processos internos do negócio.

O estudo tem, como objetivo, definir estratégias organizacionais para a empresa conseguir traçar um planejamento de longo prazo eficaz e bem desenvolvido. Dessa forma, é possível abordar pontos que podem ser melhorados, além de apresentar as sugestões e meios de melhorias para que a empresa evolua de forma contínua e progressiva durante os próximos anos, pois se sabe que um planejamento estratégico traz uma visão ampla do gerenciamento de riscos e futuras estratégias de implementação para o alcance das metas e objetivos desejados pela organização (Certo, 2010).

A empresa Camisge Frutas e Verduras Ltda surgiu no ano de 2009, proveniente de uma geração de agricultores que teve, por tradição, o cultivo de hortifrutis. O surgimento da empresa partiu da ideia do transporte próprio e comercialização desses produtos. Entretanto, com o passar dos anos, perceberam-se certas dificuldades em determinados assuntos relacionados ao planejamento futuro da empresa, por esse motivo, o objetivo deste artigo é definir estratégias organizacionais para a empresa conseguir traçar um planejamento de longo prazo eficaz e bem desenvolvido.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sabe-se que planejar é uma tarefa muito importante quando se trata de manter uma empresa preparada e estabilizada para diversas situações a curto e longo prazos.

Segundo Oliveira (2007, p. 46):

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Como reforçado por Oliveira (2007), uma empresa precisa ter um planejamento eficaz e bem estruturado. O planejamento estratégico surgiu, justamente, da necessidade das empresas de estarem alertas às mudanças diárias para que possuam amplas alternativas de orientação para chegar no objetivo e, conseqüentemente, manter-se estáveis diante de qualquer situação atual, ou futura.

O planejamento estratégico se trata de um procedimento administrativo dentro da empresa, com os intuitos de estudar metas e definir ações, ou seja, como tais metas podem ser alcançadas. Conforme Maximiano (2006, p. 134): “[...] Planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização [...]”. Assim, após um mapeamento da organização no momento atual dela, iniciam-se a elaboração e desenvolvimento de estratégias que aumentem a resolutividade de todas as situações e que tracem o caminho que a empresa deve seguir com decisões seguras, a fim de aumentar resultados e diminuir contratempos, levando ao sucesso organizacional.

Algumas das vantagens de um planejamento estratégico:

- Facilidade e agilidade no processo de tomada de decisão.
- Orientação no desenvolvimento de outros planejamentos táticos e operacionais.
- Obtenção de melhores resultados.

- Fluxo mais rígido de informações importantes.
- Maior durabilidade aos negócios.

OBJETIVO DE UM PLANEJAMENTO E A IMPORTÂNCIA PARA UMA ESTRATÉGIA

Um dos principais objetivos é alcançar os melhores resultados dentro de uma empresa. Para que a empresa consiga atingir metas e objetivos, ela precisa planejar as próprias ações, desenvolvendo um bom planejamento. De modo geral, pode-se dizer que o planejamento estratégico busca, sempre, analisar e preparar a empresa para projeções futuras, além de mostrar o que ocorre, no presente, dentro dela.

De acordo com Certo (2010), planejar é o processo de determinar como o sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, é determinar como a organização deverá ir para onde deseja chegar. Sem o planejamento, a organização não conseguirá chegar aonde ela deseja, além do mais, “ninguém cria uma empresa ou a faz sem planos”. Com o planejamento, a empresa pode tomar decisões de uma maneira mais fácil e ágil, sabendo onde se pretende chegar e os riscos que podem ocorrer.

Os oito objetivos de um planejamento estratégico são:

1. Garantir agilidade nas tomadas de decisão.
2. Avaliar a concorrência.
3. Descobrir forças e fraquezas.
4. Identificar ameaças e oportunidades.
5. Definir a identidade e o posicionamento da organização.
6. Estabelecer um plano de ações.
7. Otimizar recursos.
8. Motivar e integrar as equipes.

Quanto à importância da estratégia, é capaz de:

- Assumir o controle do destino.
- Enxergar as oportunidades.
- Transformar ameaças em oportunidades.
- Definir novos rumos para a organização.

- Introduzir a disciplina de pensar a longo prazo.
- Desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação.
- Mobilizar recursos para o objetivo comum.
- Promover mudanças.

O PREJUÍZO QUE UMA EMPRESA TERÁ SEM UM PLANEJAMENTO

Conforme uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 21% das empresas não conseguem sobreviver após o primeiro ano de vida.

Um dos principais motivos para uma empresa chegar a fechar as portas nos primeiros anos dela é não possuir um planejamento estratégico. Sem ele, você não poderá prever gastos, ou situações, com os quais estará sujeito a sofrer. O real motivo para que isso venha a acontecer é pela falta de planejamento nas empresas, em especial, naquelas de pequeno e médio portes, conforme dito por um estudo feito pelo SEBRAE.

Algumas das consequências negativas que ocorrem:

1. Desconhecimento da própria empresa.
2. Desconhecimento do público-alvo.
3. Gastos desnecessários.
4. Precificação inadequada.
5. Volume de vendas aquém do potencial da empresa.
6. Dificuldades na captação e retenção de talentos.

Níveis de Planejamento Estratégico de Curto, Médio e Longo Prazos

Os três principais tipos de planejamento estratégico são:

1. Estratégico.
2. Tático.
3. Operacional.

Ao mencionar os tipos de um planejamento e como são operados de maneira hierárquica, iremos descrever como são utilizados por aqueles que utilizam cargos na diretoria e suas responsabilidades.

Figura 1. Stratws One



Fonte: adaptada de Paula (2015).

Foram mostrados os tipos de planejamento estratégico em relação ao nível hierárquico em que são operados e suas visões e foco dentro da empresa. O primeiro passo para se construir um bom planejamento será a definição de uma identidade organizacional, ou seja, missão, visão e valores. Assim, será possível elaborar os objetivos a longo prazo e as ações necessárias para alcançá-los. Agora, iremos conhecer os tipos de planejamento.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No alto da pirâmide hierárquica, encontra-se o planejamento estratégico de longo prazo, operado pela alta administração, conhecida como a diretoria da empresa. Aqui, definem-se os objetivos centrais da empresa e as suas trajetórias. Esse

planejamento é focado, apenas, em um negócio específico, não podendo utilizar planos de outros negócios que não sejam semelhantes ao setor que a empresa segue. Caso a empresa tenha outros negócios, terá que fazer vários planejamentos para cada segmento diferente, não podendo misturá-los e implantá-los.

PLANEJAMENTO TÁTICO

Localizado no centro da pirâmide, o planejamento tático de médio prazo é desenvolvido pela gerência da empresa, pois está ligado, diretamente, aos departamentos e seus colaboradores. Ele consiste em definir as estratégias que serão utilizadas na empresa, alcançando, assim, as metas e

os seus objetivos. Nesse planejamento, o gestor da empresa irá delegar as responsabilidades e as tarefas de cada departamento e seus colaboradores.

O administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que as várias partes da organização – como departamentos ou divisões – devem fazer a fim de que a organização obtenha sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício. Os planos táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade. Assim descrito por (Chiavenato, 2003, p. 228).

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos: procedimentos: são os planos operacionais relacionados com métodos; orçamentos: são planos operacionais relacionados com o dinheiro; programas: são planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas; regulamentos: são os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas (Chiavenato, 2003, p. 231).

Conforme mencionado por Chiavenato (2003), o planejamento operacional está ligado ao comportamento das pessoas, por conta disso, esse plano é definido pelos supervisores de cada setor, pois trata da operação, por eles estarem presentes, diariamente, com os colaboradores, tendo uma visão de que metas e objetivos precisam seguir.

O autor, também, cita que o planejamento operacional de curto prazo está voltado para “o que fazer” e “como fazer” as atividades cotidianas da organização. Ele está alinhado com a estratégia da empresa. Dentro da pirâmide, fica localizado na base. Nele, definem-se os recursos necessários para manter as atividades em dia e um fluxo de trabalho eficiente.

Figura 2. Tipos de Planejamento



Fonte: adaptada de Rovina (2018).

PLANEJAMENTO DE CURTO PRAZO

O planejamento de curto prazo (também, chamado de plano tático) é uma junção de análises de decisões que movem os passivos e ativos circulantes dentro de uma empresa, que surtem efeito dentro de um ano. Podem acontecer de um período de três a 12 meses, ou de até um a três anos, para se alcançar a meta desejada.

PLANEJAMENTO DE MÉDIO PRAZO

O planejamento de médio prazo se estabelece no segundo nível do planejamento tático. Faz a ligação entre o plano-mestre e os outros planos operacionais. Os trabalhos instituídos no plano-mestre são detalhados e alinhados nos conjuntos nos quais deverão ser executados.

PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

No planejamento de longo prazo, deve constar o que se almeja para o futuro da empresa em cinco anos ou mais, desde o lugar dela no mercado até o faturamento esperado. É a hora de pensar no negócio por inteiro, sem precisar estabelecer metas muito específicas.

Nesse planejamento, existe a definição da missão, visão e valores de uma corporação, atributos que devem ser colocados no papel para definir, de forma quase que final, qual será o ramo de atuação do negócio, quem serão os fornecedores, que tipo de produto será comercializado. Também, entram em questões, como os motivos e razões pelos quais o negócio é existente.

Um método muito utilizado no planejamento de longo prazo é da análise Swot, que ajuda na definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio em questão.

FASES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2007) apresenta as seguintes fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico:

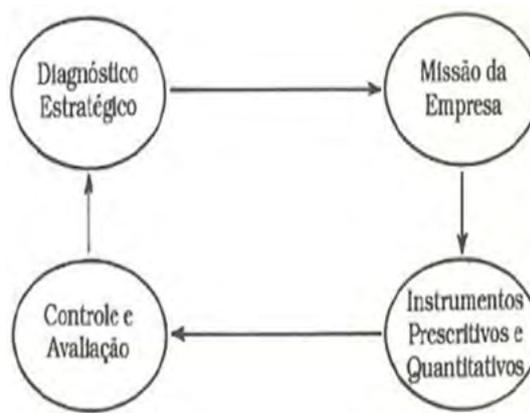
Fase I- Diagnóstico estratégico

Fase II- Missão da empresa

Fase III- Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV- Controle e avaliação

Figura 3. As IV Fases



Fonte: adaptada de Filho (2014).

Na própria definição de estratégia, acaba por descrevê-la como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis” (Oliveira, 2009, p. 185).

FASE I- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Realizada através de uma análise de informações, a partir da qual são verificados todos os aspectos inerentes às realidades externa e interna. Na análise externa, são avaliadas as ameaças e as oportunidades; na interna, os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Nessa fase, também, é possível fazer a identificação da visão e valores da empresa, onde se identificam os desejos e as expectativas da administração, representando um conjunto de crenças, princípios e a ética da organização.

Finalizando a última etapa dessa fase, a análise dos concorrentes busca, sempre, identificar as vantagens competitivas e evitar problemas futuros em relação ao andamento do planejamento estratégico.

FASE II- MISSÃO DA EMPRESA

Estabelece a razão de ser da empresa, de existir, e o posicionamento estratégico dela.

É composta pelas etapas de estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação de debates e cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas. Essas etapas focam na identificação da missão da empresa, propósitos e definições de cada setor e cenários e comportamentos futuros.

FASE III- INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Nesta fase, determina-se o estado desejado para o futuro, tendo, como principais instrumentos: os prescritivos, com o objetivo de explicitar o que deve ser feito pela empresa para atingir os propósitos da missão da empresa, estabelecendo os objetivos, desafios e metas, estratégias e políticas funcionais e os projetos de planos de ação; e quantitativos, que consistem na avaliação dos recursos disponíveis para atingir os objetivos, desenvolver projetos, planos de ações e atividades previstas.

FASE IV- CONTROLE E AVALIAÇÃO

Verifica-se e se avalia o andamento da situação da organização, como ela está seguindo, se está direcionada para o objetivo desejado e como está fazendo para assegurar a realização desse propósito.

METODOLOGIA

Em um primeiro momento, houve uma pesquisa de coleta de dados que se enquadra como descritiva. O método utilizado foi uma entrevista pessoal, com a empresa do ramo de transportes e hortifrutis, contendo, atualmente, mais de 100 funcionários. O tema abordado foi Diagnóstico Estratégico Empresarial, com algumas perguntas feitas a respeito da situação estratégica da empresa diante do mercado atual, planejamentos e medidas adotadas em curto, médio e longo prazos.

O colaborador responsável por responder ao questionário foi o gerente administrativo da empresa, Sr. Michael. O colaborador foi prestativo ao elaborar respostas bem condizentes com as questões feitas. Essas perguntas foram apresentadas ao colaborador no mês de agosto de 2021, e ele optou por analisar as questões antes de respondê-las. Após essa análise, que foi feita por três semanas, aproximadamente, levando em consideração sua demanda de tempo, foi marcada a entrevista para apresentar os seus pontos de vista e desenvolver as respostas assertivas. Todas as perguntas foram respondidas e esclarecidas.

Já na segunda fase, na qual acontece a intervenção, que tem, como intuito, elaborar estratégias para resolver os pontos fracos encontrados na empresa estudada, foi feita uma análise detalhada para se ter ciência da atual situação da empresa, abordando alguns pontos fortes e fracos e, assim, procurando uma maneira de resolver os maiores problemas, com o intuito de encontrar uma solu-

ção. Foram examinados, criteriosamente, e identificados diversos pontos favoráveis e desfavoráveis dentro da empresa, assim, percebeu-se a necessidade de se estruturar um planejamento de longo prazo bem desenvolvido e eficaz, traçando e desenvolvendo estratégias de melhoria que irão auxiliar no planejamento.

Ao longo deste artigo, serão traçados objetivos para o alcance das metas, bem como processos de auditoria e acompanhamento do planejamento que está sendo desenvolvido com os setores nos quais existe oportunidade de aperfeiçoamento. Criou-se uma metodologia para o acompanhamento das melhorias para que a empresa possa monitorar e continuar progredindo na evolução de processos com foco no planejamento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da pesquisa, foram identificados diversos pontos positivos dentro da empresa, porém, perceberam-se as necessidades de se encontrar e estruturar um planejamento de longo prazo bem desenvolvido para que, assim, a Camisge continue apresentando bons resultados atualmente e nos próximos anos.



A DISTRIBUIDORA CONTA COM UM GRANDE PADRÃO NA QUANTIDADE DE CAIXAS POR ALIMENTO. ESSE ESTOQUE É RENOVADO DIARIAMENTE, ATRAVÉS DE CONFERÊNCIA FEITA POR FUNCIONÁRIOS RESPONSÁVEIS POR ESSA ÁREA.

Nessa mesma pesquisa, foram identificados alguns pontos que, por muitas vezes, passaram despercebidos por não reconhecer a importância dele, mas que devem ser notados e trabalhados dentro da empresa.

A seguir, serão apresentados os pontos em questão:

- Gestão de estoque.
- Sistema de pedido automatizado.
- Divulgação e prospecção de clientes.
- Aproveitamento de desperdícios.

GESTÃO DE ESTOQUE

A empresa Camisge Frutas e Verduras Ltda está presente no mercado há 13 anos. Desde o surgimento dela, foi implantada uma gestão de organização de estoque manual, com todo o processo, desde a entrada do produto no centro de distribuição até a saída dele, feito de forma manual.

A distribuidora conta com um grande padrão na quantidade de caixas por alimento. Esse estoque é renovado diariamente, através de conferência feita por funcionários responsáveis por essa área. Esse processo acontece devido às altas demandas de vendas (saídas de mercadorias) que baixam o estoque e se faz necessária a recontagem todos os dias.

A venda é dividida em cinco etapas. A primeira etapa acontece quando o cliente, dentro da distribuidora, faz o pedido dele ao vendedor e ele preenche o controle interno, de forma manual, com os produtos que esse cliente solicitou, por exemplo: seu João solicitou duas caixas de laranja tipo pera, três quilos de batata doce e onze unidades de abacaxi tipo pérola, conforme demonstrado a seguir.

Tabela 1. Custos para Investimento

TABELA DE CUSTOS PARA FUTUROS INVESTIMENTOS				
Produto	Qtd	Valor Uni.	Valor total	
Tabletes	6	R\$ 560,00	R\$ 3.360,00	
Sistema	1	R\$ 3.620,00	R\$ 3.620,00	
TOTAL DO INVESTIMENTO			R\$ 6.980,00	

Fonte: os autores.

Esse investimento irá auxiliar o processo administrativo no setor de faturamento e caixa da empresa, que conseguirá ter um controle exato de quantidades e valores totais e conseguirá entender o romaneio, que, antes, era feito manualmente, ou calcular de maneira manual.

SISTEMA DE PEDIDO AUTOMATIZADO

Nos processos de melhoria, outro ponto importante é aperfeiçoar o site da empresa, revolucionando a experiência de *e-commerce* para a comercialização de hortifrutis nas plataformas digitais. O site irá contar com imagens e descrições de todos os produtos, bem como informações nutricionais de cada item. A plataforma, também, terá um quantificador de medidas, a partir do qual o cliente irá decidir o quanto comprar.

Para a venda ser finalizada no site, o comprador terá que efetuar um cadastro com os dados pessoais na plataforma. A finalização da compra será efetuada após a confirmação de pagamento, este podendo ser da seguinte forma: pix, cartão débito/crédito e boleto bancário. O site, também, contará com envios de promoções e receitas com os produtos vendidos pela empresa para o e-mail e telefone cadastrados na compra on-line.

Após a conclusão do pedido, ele, automaticamente, entra no sistema, para separação das mercadorias. O colaborador responsável irá separar conforme a solicitação, seguindo as observações do cliente referentes a cada produto. Com a separação do pedido finalizada, a mercadoria é colocada dentro dos veículos climatizados e sai para entrega no endereço solicitado. Segue uma figura ilustrativa do site:

Figura 5. Controle Interno de Pedido



Fonte: os autores.

Ao receber o pedido, o cliente irá receber uma mensagem solicitando um feedback da entrega e experiência da compra on-line. Dessa forma, a empresa poderá compreender se o investimento realizado está atendendo às necessidades dos clientes.

Com a aplicação do sistema de pedidos automatizado, a Camisge conseguirá alcançar um número maior de compradores por, justamente, trazer essa comodidade sem precisar que o cliente saia de casa para conseguir fazer pedidos. Como dito por Asamura (2018, s. p.),

ao aderir ao sistema de automação de pedidos você diminuirá as chances de falhas e desgastes com a equipe, aumentando a satisfação de seus clientes. Outra grande vantagem é que ganhará tempo e tornará o atendimento mais ágil, garantindo também maior rotatividade de clientes e faturamento.

Por conseguinte, o lucro, também, irá aumentar, por conta da demanda de pedidos que irão faturar sucessivamente após a adesão dessa nova implementação.

DIVULGAÇÃO E PROSPECÇÃO DE CLIENTES

Dentre as necessidades de novas melhorias, também, destacou-se a importância de conseguir chegar até o cliente, de forma mais objetiva e direta, com o intuito de apresentar os produtos a eles e assegurar boa procedência e qualidade desses itens.

Dada a importância do cliente para a sustentabilidade e manutenção dos negócios, a Camisge entende que precisa estar cada vez mais presente nas redes sociais, outdoors e, até mesmo, estar associada com patrocínios em festas/feiras culturais. Estar presente nas redes atualmente, como Instagram, Facebook; e manter essa visibilidade para com o público são, extremamente, necessários, pois, dessa forma, a empresa, sempre, será lembrada pelo consumidor, pelo visual e pela qualidade.

Sempre, pensando na fidelização de clientes, a Camisge sabe que não basta oferecer um bom produto: a empresa tem que estar, totalmente, envolvida com o público-alvo dela. Dessa maneira, a organização estabelece um contato informal com seus clientes finais e pode apresentar o produto a eles claramente.

Segundo Kotler (1998), além das empresas melhorarem as relações delas com os fornecedores, possuem interesse em desenvolver, com os clientes, relações fortes e duradouras, ao contrário do passado, tempo em que achavam que os consumidores estavam garantidos, devido à falta de alternativas. Por isso, os serviços eram prestados com deficiências, não havendo preocupação, por parte da empresa, em satisfazer clientes, porém, essa si-

tuação mudou. Em virtude da concorrência e do crescimento, está cada vez mais difícil captar clientes, além de estes estarem cada vez mais exigentes.

Como mencionado por Kotler (1998), a concorrência, atualmente, é muito grande, por isso, para conseguir fidelizar e prospectar novos clientes, faz-se necessária a utilização das redes sociais e meios de comunicação, a fim de chegar até o cliente. Além de tudo, possuir um atendimento e produto de excelente qualidade.

Para desenvolver esse processo na prática, o objetivo é contratar uma equipe especializada em marketing digital, capaz de transmitir qualidade, confiabilidade e prestígio dos produtos nas redes sociais e o marketing dentro empresa, com ações desenvolvidas externamente, como outdoors, patrocínios em eventos diversos e participações em feiras.

APROVEITAMENTO DE DESPERDÍCIOS

No mundo, há uma grande e considerável quantidade de desperdícios. Através de uma pesquisa feita pela *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (2015), o Brasil ocupa o ranking dos 10 países que mais perdem alimentos no mundo, com cerca de 35% da produção sendo desperdiçada todos os anos. Pensando nisso, a Camisge entende a importância da criação de métodos sustentáveis para tratar e aproveitar os desperdícios que, ocasionalmente, ocorrem nos processos de recebimento, estocagem e logística dos produtos.

Conforme mencionado por Freire Junior & Soares (2017), o desperdício ocorre quando alimentos que não estão estragados, ou seja, ainda, estariam aptos para o

consumo, são jogados fora por estar com uma aparência desagradável, por ser considerados feios, deformados ou fora do padrão. Visando a esse desperdício iminente, a empresa procurou alternativas diferenciadas para poder utilizar os produtos que não teriam saída de forma natural.

Ainda, conforme Valente *et al.* (2009), quando se trata do reaproveitamento dos resíduos orgânicos, ou seja, daquelas FLV que não servem mais para ser utilizadas na alimentação, poderiam receber um tratamento adequado e eficaz, como a compostagem, que, devido ao aumento da produção, tem se destacado como forma de tratamento dos resíduos orgânicos.

De acordo com as teorias dos autores, a Camisge acredita na sustentabilidade e possibilidade de desperdício zero a partir de alimentos que seriam descartados por não estarem mais aptos para consumo. A empresa, ainda, sabe que, ao invés de perder, ganhará, pois irá contribuir com o meio ambiente e a natureza, além de tudo, evitar qualquer tipo de desperdício.

A atuação será feita com a comercialização desses produtos para dois segmentos diferentes. O primeiro seria a venda de produtos, ainda, aptos para consumo, para uma fabricante de geleias, assim, fazendo o aproveitamento dessas frutas e verduras, visando ao lucro e evitando prejuízos. Outra forma de comercialização seria para agricultores cadastrados na nossa plataforma, que utilizariam os produtos que estão inviáveis para consumo humano, como recursos biodegradáveis em atividades rurais.

A partir da inclusão dessas soluções para todos os problemas colocados em pauta, certeza de que o resultado será próspero.

Compreende-se que a empresa possui um potencial excelente e que, corrigindo tais falhas, irá se desenvolver ainda mais e rapidamente, assim como fidelizará clientes e manterá funcionários empregados por longos anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar a pesquisa dentro da empresa mencionada, foi possível a compreensão da ligação entre todos os aprendizados obtidos quando necessário colocá-los em ação. Entende-se que o gerenciamento de uma empresa, também, abarca intervir e programar o que precisa ser feito, a fim de trazer melhorias para a empresa e colocar isso em prática.

Por meio dos tópicos abordados da empresa Camisge Frutas e Verduras Ltda, ainda, destaca-se que houve uma grande facilidade em encontrar os pontos fracos e que necessitam de atenção, através de uma pesquisa superdesenvolvida e que pode esclarecer todos os pontos. Essa pesquisa, justamente, foi feita com o objetivo de desenvolver melhorias com base nesses pontos.

Diante dos fatos apresentados, foram estudadas e desenvolvidas estratégias para obter resultados positivos, trazendo, assim, lucratividade para a empresa, para alcançar resultados satisfatórios. Para a implementação dessas estratégias, foram apresentadas, para a empresa estudada, as propostas elaboradas, sendo que essa organização, conseqüentemente, terá, como objetivo, colocar em prática. Diante disso, é necessário que a organização amplie os próprios conhecimentos e, adequadamente, utilize-os de forma correta para que se obtenham os resultados e metas esperados.

Conclui-se que, através desta pesquisa, com o objetivo de definir estratégias organizacionais para a empresa conseguir traçar um planejamento de longo prazo eficaz e bem desenvolvido, foi possível ampliar os horizontes, além de trazer, para a Camisge Frutas e Verduras Ltda, uma nova perspectiva do futuro, implementando um planejamento de longo prazo competente e preciso, que trará diversos benefícios, desenvolvimento tecnológico e sustentável.



REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. Falta de planejamento é a principal causa do encerramento das empresas. **Administradores.com**, 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/falta-de-planejamento-e-a-principal-cao-do-encerramento-das-empresas>. Acesso em: 29 set. 2021.

ASAMURA, M. **Como automatizar pedidos do meu restaurante?** 2018. Disponível em: <https://foodweb.com.br/automatizar-pedidos-restaurante/#:~:text=Quais%20s%C3%A3o%20suas%20vantagens%3F,rotatividade%20de%20clientes%20e%20faturamento>. Acesso em: 29 maio 2022.

BECKER, K. A. W.; GIOVANOLA, A.; FURTADO, L. **Planejamento estratégico**. Indaiatuba: UNIASSELVI, 2016.

CERTO, S. C. **Manografia**: a importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes. 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf. Acesso em: 29 abr. 2022.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Elsevier Editora, 2003.

FERNANDES, D. P. **Como montar um planejamento de curto, médio e longo prazo**. 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-de-curto-medio-e-longo-prazo/>. Acesso em: 29 out. 2021.

FILHO, O. M. **A análise swot e sua relevância para o planejamento estratégico**. Universidade de Taubaté – Unitau, 2014. Disponível em: http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf. Acesso em: 29 out. 2021.

FINANCEIRO, Dicionário. **O que é planejamento?** 2017. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/planejamento/>. Acesso em: 24 abr. 2021.

FORTES, F. C. A.; SILVA, H. P.; SANTOS, R. C.; FILHO, P. P. C.; GOMES, F. C. **Em buscar de um olhar diferente**: reaproveitamento de alimentos na feira do produtor rural em Boa Vista/RR. 2015. Disponível em: <https://www.ibeas.org.br/congresso/Tra%20balhos2015/XI-012.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

FREIRE JUNIOR, M.; SOARES, A. G. **Redução do desperdício de alimentos**. 2017. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/164602/1/Foler-CGPE-13931.pdf>. Acesso em: 29 out. 2021.

FREITAS, H. M. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. Rio de Janeiro: UCAM Universidade Cândido Mendes, 2010. Disponível em: https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Aula-Planejamento-Estrat%C3%A9gico1.pdf. Acesso em: 29 out. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

MANTOVANI, F. **A modernidade do local de trabalho – preparando-se para o futuro**. 2018. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/modernidade-do-local-de-trabalho-preparando-se-para-o-futuro>. Acesso em: 29 maio 2021.

MARQUES, J. R. Quais os objetivos do planejamento? **IBC Instituto Brasileiro Coaching**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-os-objetivos-do-planejamento/>. Acesso em: 29 set. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULA, G. B. Planejamento estratégico, tático e operacional – o guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados! **Treasy**, 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 29 out. 2021.

PINHEIRO, L.; DINIZ, A. G. F.; LIMAS, C. E. A.; CALLEGARI, O. M. **Metodologia para captação de novos clientes: estudo de caso em uma empresa pontagrossense de assessoria em comércio exterior**. 2012. Disponível em: http://ri.uepg.br/riuepg/bitstream/handle/123456789/930/ARTIGO_MetodologiaCapta%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1. Acesso em: 29 maio 2021.

ROCHA, E. Qual é o principal objetivo do planejamento estratégico para empresas? **Ignição Digital**, 2021. Disponível em: <https://www.ignicaodigital.com.br/qual-e-o-principal-objetivo-do-planejamento-estrategico-para-empresas/>. Acesso em: 29 set. 2021.

ROVINA, J. Quais são os tipos de planejamento estratégico. **Euax Consulting**, 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/10/tipos-de-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 29 out. 2021.

SANTOS, A. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. Rio de Janeiro: UCAM Universidade Cândido Mendes, 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf. Acesso em: 29 out. 2021.

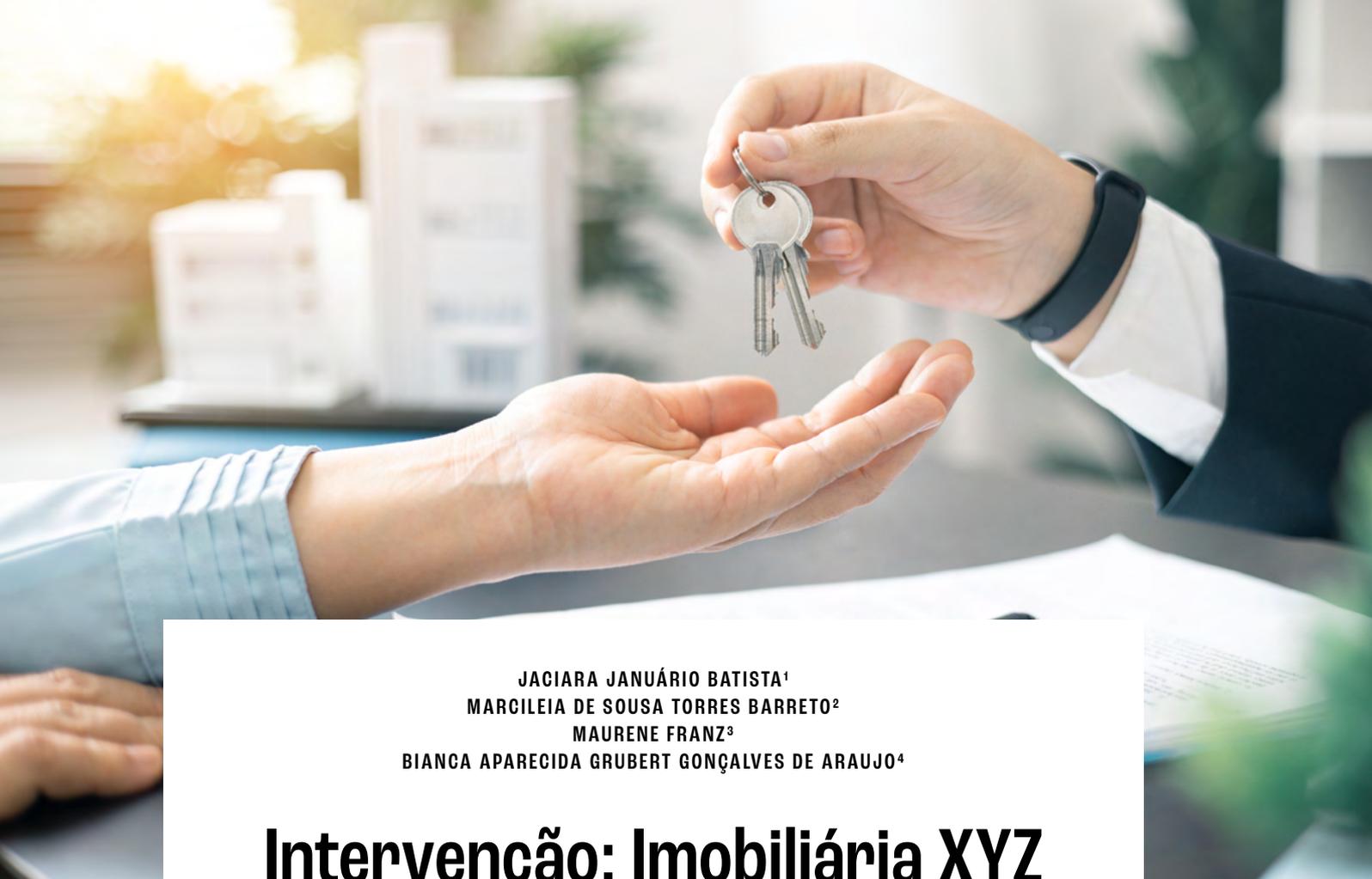
SANTOS, K. L.; PANIZZON, J.; CENCI, M. M.; GRABOWSKI, G.; JAHNO, V. D. **Perdas e desperdícios de alimentos: reflexões sobre o atual cenário brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bjft/a/yhXZXHzvzPTqRWJpLcVt9Bx/?lang=pt>. Acesso em: 29 abr. 2021.

SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. S. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. 2009. Disponível em: http://www.aems.edu.br/conexao/edic_aoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf. Acesso em: 29 abr. 2021.

SITWARE. Falta de planejamento nas empresas: 6 consequências que você deve evitar. **Siteware**, 2020. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/falta-de-planejamento-empresas/>. Acesso em: 29 out. 2021.

SOUZA, F. A.; MARCELINO, L. **Planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro**. 2018. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_62_1553111960.pdf. Acesso em: 29 out. 2021.

VALENTE *et al.* **Desperdício de alimentos e situação dos resíduos orgânicos na Feira do Produtor Rural do município de Boa Vista-RR**. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/5259-14009-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.



JACIARA JANUÁRIO BATISTA¹
MARCILEIA DE SOUSA TORRES BARRETO²
MAURENE FRANZ³
BIANCA APARECIDA GRUBERT GONÇALVES DE ARAUJO⁴

Intervenção: Imobiliária XYZ Ltda

Intervention: imobiliária XYZ Ltda

ARTIGO 2

24-33

¹ Acadêmica do curso de Processos Gerenciais. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto - 89082262 - Indaial/SC. <https://portal.uniasselvi.com.br/>.

² Acadêmica do curso de Processos Gerenciais. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto - 89082262 - Indaial/SC. <https://portal.uniasselvi.com.br/>.

³ Acadêmica do curso de Processos Gerenciais, Uniasselvi. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto - 89082262 - Indaial/SC. <https://portal.uniasselvi.com.br/>.

⁴ Tutor Externo do Curso de Processos Gerenciais – Uniasselvi. Mestre em Administração. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto - 89082262 - Indaial/SC. <https://portal.uniasselvi.com.br/>.

Resumo: O presente estudo tem como objetivo trazer soluções para a qualificação e desenvolvimento interno de uma empresa do ramo imobiliário, informando como o planejamento estratégico é primordial para que as empresas tomem decisões para alcançar seus objetivos e trazer benefícios e crescimento contínuo. A pesquisa realizada trouxe algumas informações que foram importantes para identificar as falhas, onde foi desenvolvido um mapeamento em busca de soluções para auxiliar a organização a desenvolver treinamentos específicos e conforme a necessidade da empresa, essa estratégia foi elaborada com propósito de trazer um planejamento efetivo, a fim de executar seus treinamentos para obter melhor avaliação de seus resultados. Após análise mediante entrevista realizada, percebeu-se que a empresa necessita de melhoria no seu planejamento estratégico quanto à gestão de pessoas. Um planejamento bem executado gera aperfeiçoamento da organização e de seus colaboradores. É fundamental que a empresa saiba suas carências e busque soluções para manter seus colaboradores capacitados, treinados e motivados dentro da organização, garantido seu sucesso.

Palavras Chave: Treinamento. Planejamento. Qualificação.

Abstract: The present study aims to bring solutions for the qualification and internal development of a real estate company, informing how strategic planning is essential for companies to make decisions to achieve their objectives and bring benefits to their continuous growth. The research carried out brought some information that was important to identify the flaws, where a mapping was developed in search of solutions to help the organization to develop specific training and according to the company's needs, this strategy was developed with the purpose of bringing effective planning, in order to carry out your training and to obtain a better evaluation of your results. After analysis through an interview, it was realized that the company needs improvement in its strategic planning regarding people management. Well-executed planning generates improvement for the organization and its employees. It is essential that the company knows its needs and seeks solutions to keep its employees qualified, trained and motivated within the organization, guaranteeing its success.

Keywords: Training. Planning. Qualification.

INTRODUÇÃO

O ramo imobiliário está em constante crescimento, e com o aumento de demanda há também uma grande competitividade no mercado, fazendo com que cada vez mais as organizações desse ramo estejam bem qualificadas e bem estruturadas. Com a crescente demanda por agilidade e qualidade aliadas a uma cartela de imóveis completa, se faz necessário apresentar excelência nos serviços prestados para satisfazer o público-alvo que se torna cada vez mais exigente.

Por esse motivo, o presente estudo foi realizado com o intuito de analisar a empresa Imobiliária XYZ, para apontar possíveis questionamentos dentro do seu planejamento estratégico, trazendo sugestões e oportunidades para o desenvolvimento da empresa.

A estratégia começa a 'tomar forma' quando passamos a perceber objetivamente nossas condições, ou melhor, quando identificamos e discutimos as ameaças que nos cercam, as nossas oportunidades e os riscos aos quais estamos expostos. Por isso, elaborar uma estratégia é tarefa complexa, já que precisamos analisar o ambiente cuidadosamente para compreendê-lo e, a partir dessa compreensão, levantar questões sobre ele que permitam traçar rumos para o futuro (Ferreira, 2020, p. 9).

A Imobiliária XYZ iniciou em 2008 com a fusão de duas famílias, com intuito inicial de criar uma sociedade para compra e vendas de terrenos e loteamentos com foco principal em um determinado bairro de uma cidade pequena de Santa Catarina. Mais adiante a empresa se consolidou tendo seu espaço físico montado e assim crescendo em opções de vendas e locação de imóveis pela cidade. Em 2021, a empresa, visando qualidade, pela crescente demanda do mercado imobiliário, passou a realizar apenas serviços exclusivos de vendas, retirando a locação da sua cartela de opções.

A qualificação do negócio decorre da satisfação no que concerne ao serviço prestado aos clientes e, para isso, os corretores da empresa necessitam ter a capacitação para saber todas as informações detalhadas dos serviços e dos imóveis bem como a forma de atender de maneira incisiva, rápida, clara e principalmente eficiente. Não apenas os corretores devem estar bem treinados e qualificados, como também os demais envolvidos na organização, como os sócios, que devem também possuir o conhecimento no mínimo básico das questões administrativas gerais da organização.

Os principais objetivos do treinamento são: aprimorar desempenhos, maximizar a produtividade e incrementar positivamente as relações interpessoais. Para que esses objetivos sejam alcançados, é necessário potencializar as capacidades dos indivíduos, principalmente diante das mudanças constantes do mercado e das tecnologias (Freire, 2014, p. 58).

Se toma como objetivo neste estudo, propor sugestões de melhoria dentro do seu planejamento estratégico, em que se percebe uma certa carência em questões relacionadas ao treinamento e aperfeiçoamento de pessoal. Auxiliando, assim, no constante crescimento da empresa e de seus colaboradores, ajudando-a a se tornar cada vez mais competitiva, sólida e pronta para as adversidades do mercado.

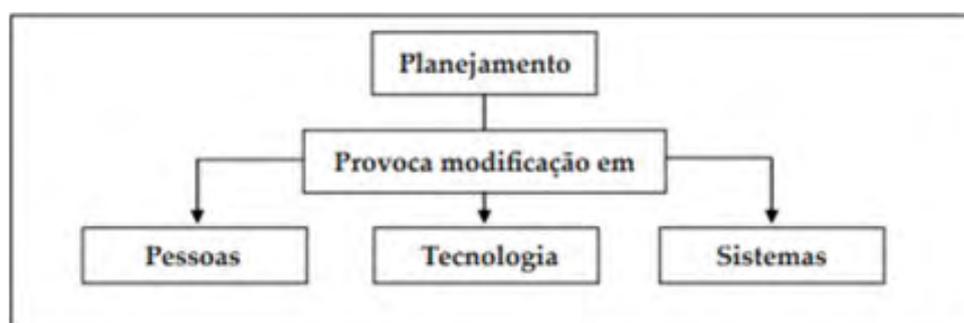
REFERENCIAL TEÓRICO

O Planejamento Estratégico é um conjunto de ações definidas em documento, que analisa o ambiente externo e interno nas organizações, identificando as oportunidades e ameaças. Esse é um processo que todas as organizações deveriam utilizar a fim de trazer melhorias, oportunidades e inovações de forma estratégica, para direcionar o empreendimento a alcançar resultados futuros, a tornando competitiva e preparada para um mercado cada vez mais exigente e cheio de mudanças.

“O planejamento permite preparar a organização para as mudanças que ela pode enfrentar, sejam mudanças relacionadas às pessoas, à tecnologia ou sistemas. Trata-se de uma importante ferramenta que norteia a tomada de decisão” (Becker; Giovanela; Furtado, 2016, p. 18). Chiavenato (2003, p. 168) afirma que “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.”

“O planejamento estratégico envolve decisões de longo prazo, cujos objetivos devem ser traçados pelos gestores, analisando o ambiente no qual está inserida a organização” (Richter; Vicenzi, 2016, p. 192). Com um planejamento estratégico definido, as organizações podem desenvolver ações em relação a: colaboradores/pessoas (realizando treinamentos, avaliando o desempenho para melhoria contínua, demissões, admissões etc.), tecnologia (novos métodos/equipamentos utilizados) e no sistema da organização como um todo, fazendo adaptações e melhorias em processos, por exemplo.

Figura 1. Modificações provocadas pelo planejamento



Fonte: Oliveira (2010, p. 7).

De acordo com Nogueira (2014), o planejamento estratégico é um direcionamento que tem como objetivo fazer com que as empresas alcancem as metas estabelecidas a curto, médio e longo prazo, sendo algo indispensável para seu crescimento, traz benefícios como:

- **Oferecer direção:** mostrar o caminho a ser seguido para que todos tenham a mesma visão dentro da empresa.
- **Trazer foco:** todos os membros da organização precisam estar na mesma sintonia com o foco direcionado no mesmo objetivo.
- **Pro atividade:** os responsáveis pela organização devem agir de forma proativa, prevenindo e antecipando situações que possam fugir do controle.
- **Controle de desempenho:** a organização precisa ter um controle de como anda seu desempenho, para que, na posse de informações, possa avaliar se o resultado está dentro do esperado.

- **Motivação:** é necessário motivar os membros envolvidos para que se sintam importantes e valorizados, contribuindo para o bem-estar tanto do colaborador como da organização para seu melhor desempenho.
- **Informação para tomada de decisão:** por meio do levantamento de dados é avaliado o desempenho para facilitar aos gestores a tomada de decisões corretas.

Para realizar e obter os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, faz-se necessário que o pequeno empresário se conscientize, primeiramente, da necessidade do estabelecimento do plano, para que então consiga, através de algumas análises, visualizar o futuro e estabelecer as decisões da organização (Terence, 2002, p. 91).

Figura 2. Planejamento estratégico



Fonte: <https://www.promadjr.com/post/2020/01/30/o-que-%C3%A9-planejamento-estrat%C3%A9gico>. Acesso em: 27 ago. 2024.

Os gestores de organizações só terão sucesso garantido se incluírem estratégias e planejamentos nos seus empreendimentos, para assim conseguir alcançar seus objetivos de forma mais acertada. Isso faz com que se corra muito menos riscos do que uma empresa que não faz nenhum tipo de planejamento e deixa seu empreendimento vulnerável e sem preparo a qualquer tipo de ameaça ou mudança que possa afetá-la de forma negativa.

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que orienta os rumos e as ações da organização em seu ambiente externo e interno. Pode-se caracterizar esse planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos que utiliza (Terence; Filho, 2007, p. 34-50).

A tomada de decisão antecipada busca proteger a empresa de futuros problemas e ameaças que poderão surgir por meio de fatores internos e externos no decorrer do seu funcionamento.

Os sistemas de Gerenciamento de Riscos são projetados para fazer mais do que apenas identificar o risco. O sistema também deve ser capaz de quantificar o risco e prever o impacto do risco no projeto. O resultado é, por tanto, um risco que seja aceitável ou inaceitável. A aceitação ou não aceitação de um risco geralmente depende do nível de tolerância do gerente do projeto para o risco (SOUZA, 2017, p. 83-84).

Dentro da organização, os gestores podem fazer um Gerenciamento de Riscos para evitar imprevistos que possam comprometer o bom andamento dentro do ambiente interno e externo, com ele se obtém um controle de possíveis ameaças que possam prejudicar o desempenho organizacional montando um projeto com ações e evitando, assim, que os riscos realmente se concretizem.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada se enquadra em descritiva quanto aos objetivos, para descrever e apresentar as características com relação ao planejamento estratégico da empresa entrevistada. Com relação aos procedimentos realizados para a pesquisa, as informações foram obtidas por meio de entrevista agendada na empresa, antecipadamente, na data de 31 de agosto de 2021, em horário comercial.

Os dados coletados na entrevista foram abordados e as respostas foram obtidas em uma única vez e por meio dos dados coletados nessa entrevista, as informações coletadas correspondem aos objetivos e planejamento da empresa. Por meio da Análise do Diagnóstico Empresarial, observou-se algumas falhas, sendo necessário retornar o contato com a empresa para tirar dúvidas relacionadas à área de gestão de pessoas.

Após a coleta dos dados, foi elaborada uma tabela de mapeamento para identificar qual curso ou treinamento deverá ser buscado, essa tabela poderá ser utilizada pela empresa conforme a sua necessidade. Para o embasamento da Fundamentação Teórica, as informações foram obtidas por meio de livros que abordam o tema de Planejamento Estratégico e Treinamentos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Freire (2014) destaca que, para iniciar o treinamento faz-se necessário saber as necessidades da organização que nem sempre são muito claras. É preciso realizar um diagnóstico por meio de pesquisas dentro da organização, a fim de localizar as carências profissionais. Essas carências são as distinções entre o que deveriam saber e fazer com o que sabem e fazem, para que, com isso, possam desenvolver suas habilidades para melhoria da competência profissional. “A análise da empresa ocorre com base no diagnóstico de toda organização, ou seja, análise do ambiente, das estratégias e dos recursos, a fim de determinar onde enfatizar o treinamento” (Freire, 2014, p. 63).

Após o levantamento das necessidades, é realizado o planejamento do treinamento, em seguida pode-se executar e acompanhar os treinamentos. Por fim, após a implementação dos treinamentos, é realizada a avaliação dos resultados, a fim de saber se os objetivos foram alcançados.



“A ANÁLISE DA EMPRESA OCORRE COM BASE NO DIAGNÓSTICO DE TODA ORGANIZAÇÃO, OU SEJA, ANÁLISE DO AMBIENTE, DAS ESTRATÉGIAS E DOS RECURSOS, A FIM DE DETERMINAR ONDE ENFATIZAR O TREINAMENTO” (FREIRE, 2014, P. 63).

Figura 3. Etapas do treinamento



Fonte: Freire (2014, p. 61).

Analisando a empresa Imobiliária XYZ, obteve-se informações que geraram questionamentos. Diante disso, verificou-se a necessidade de melhorias em questões relacionadas à gestão de pessoas, no qual seu planejamento apresenta falhas, por exemplo, a falta de treinamento, análise de desempenho de seus colaboradores, dentre outras. O que vem a enfraquecer, dessa forma, o desenvolvimento da organização e principalmente de seus colaboradores.

Com base nessa análise, a proposta para a empresa, se inicia com um modelo de mapeamento, criado de para facilitar a busca dos pontos e áreas específicas que necessitam de treinamento e desenvolvimento e, dessa forma, verificar rápida e claramente qual a modalidade específica de curso, treinamento ou palestra que deverá ser buscado sempre que se perceber a necessidade.

O mapeamento será desenvolvido com base em perguntas a serem respondidas pelos gestores ou gerentes. A resposta de cada pergunta é fator essencial para encontrar o curso ou treinamento adequado. As perguntas sugeridas foram:

- Quais áreas da empresa necessitam de treinamento?
- Quais os benefícios que o treinamento trará a organização?
- O colaborador conhece os processos que devem ser realizados em sua função?
- Vamos implementar um novo processo ou sistema dentro da empresa, todos necessitarão de treinamento?
- Temos um novo colaborador, ele possui experiência ou conhece a área em que desempenhará sua função?
- Temos um novo colaborador, ele deverá fazer treinamento de integração para conhecer a empresa?
- Interesse em fazer o profissional buscar evolução dentro da empresa?

Quadro 1. Mapeamento

PERGUNTA / QUESTIONAMENTO	POSSÍVEIS RESPOSTAS	SOLUÇÃO - Cursos e treinamentos de:
Quais áreas da empresa necessitam de Treinamento?	Vendas	Táticas de vendas, treinamentos de persuasão, oratória etc.
	Negociação	Técnicas de negociação.
	Administrativo	Práticas básicas na área administrativa, oratória etc.
	Financeiro	Gestão financeira, cursos Excel avançado etc.
	Fiscal / Contábil	Controladoria, contabilidade, tributação, escrituração etc.
Quais os benefícios que o treinamento trará a organização?	Melhoria na área...	Verificar qual área terá benefícios, e dentro desta área verificar as opções supracitadas.
O colaborador conhece os processos que devem ser feitos em sua função?	Sim	Ok. Pode se buscar palestras ou cursos para manter-se atualizado em seus conhecimentos.
	Não	Desenvolver treinamentos internos para reforçar cada processo.
	Tem algumas dificuldades	Desenvolver treinamento interno para tirar dúvidas e reforçar cada processo.
Vamos implementar um novo processo ou sistema dentro da empresa, todos necessitarão de treinamento?	Sim	Todos precisarão de treinamento para aprender a utilizar o novo processo ou sistema.
Temos um novo colaborador, ele possui experiência ou conhece a área em que irá desempenhar sua função?	Sim	Precisará de treinamento interno dos processos da empresa.
	Não	Cursos e treinamentos que abrangem a área.
	Experiência parcial	Cursos e treinamentos para aprimorar seus conhecimentos.
Temos um novo colaborador, ele deverá fazer treinamento de integração para conhecer a empresa?	Sim	Todos os novos colaboradores deverão realizar treinamentos de integração para melhor conhecer a empresa.
Interesse em fazer o profissional buscar evolução dentro da empresa?	Sim	Cursos e palestras com tema inteligência emocional ou motivação podem auxiliar.

Fonte: as autoras.

O próximo passo é buscar parcerias com empresas prestadoras de serviços de cursos e treinamentos ou até mesmo uma instituição de nível superior (caso tenha a necessidade) para o melhor aperfeiçoamento da empresa e seus colaboradores. Para essa busca, é necessário pesquisar as instituições e empresas que ofertam os cursos e treinamentos, analisando qual a oferta de cada uma, considerando a grade de conteúdos e os preços, verificando qual empresa possui o melhor custo-benefício. Também é válida a busca por cursos e palestras gratuitos, que também agregam muito no conhecimento, desde que levado em consideração o que se busca aprender no momento, e realizar práticas sobre o que se aprendeu para fixação.

Observando o pressuposto anterior, nota-se que a Imobiliária XYZ sabe das suas carências profissionais, porém, no momento não planejam, nem executam treinamentos para desenvolver as habilidades e competências no ramo em que atua. Dessa forma, também não há como obter uma avaliação dos resultados de treinamento sem treinamento.

A empresa já está em busca de estratégias para realizar o planejamento e a execução de treinamentos, pois firmou recentemente uma parceria com uma entidade de capacitação que auxilia empresas a melhorar seu desenvolvimento no mercado. Essa entidade está realizando o diagnóstico de toda organização, nele serão apontados os pontos que necessitam de melhoria e de estratégias, para que a empresa tenha um planejamento efetivo, execute seus treinamentos e, por fim, obtenha uma avaliação dos seus resultados para melhoria contínua.

Uma organização treinada e motivada faz com que os colaboradores e envolvidos na empresa sintam-se realizados profissionalmente, garantindo assim o sucesso organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o ramo Imobiliário está em constante crescimento e em alta competitividade, com o público-alvo cada vez mais exigente, as empresas necessitam buscar qualificações para apresentar uma excelência no serviço prestado, demonstrando sempre o máximo conhecimento sobre os assuntos relacionados à área.

A melhoria dentro da organização acontece por meio de planejamento, que oferece oportunidades, com inovações estratégicas, no intuito de que o empreendimento alcance seus resultados. É necessário que todos os envolvidos dentro da organização contribuam para que o planejamento seja executado conforme a necessidade da empresa.

Portanto, uma empresa sem um planejamento correto pode até permanecer no mercado de trabalho, mas apresentará falhas em alguns setores que podem interferir no desenvolvimento da organização e de seus colaboradores.

No caso da empresa estudada em, notou-se que ela apresenta falhas no desenvolvimento e no planejamento de gestão de pessoas, com falta de treinamentos para aperfeiçoamento de seus colaboradores. Mediante a pesquisa realizada com a empresa, ela reconheceu sua falha e recentemente foi em busca de parcerias para realização de treinamentos. Dessa forma, foi possível o alcance do objetivo proposto neste estudo, que buscava trazer soluções para a qualificação e desenvolvimento interno de uma empresa do ramo imobiliário.

Conclui-se, assim, que uma empresa que mantém seus colaboradores treinados, faz com que eles se sintam mais capacitados e motivados a fazerem seu trabalho com excelência, garantindo o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

- BECKER, K. A. W.; GIOVANELA, A.; FURTADO, L. **Planejamento Estratégico**. Indaial: Uniasselvi, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERREIRA, P. C. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: Contentus, 2020.
- FREIRE, D. A. L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos**: encenando e efetivando resultados. Curitiba: InterSaber, 2014.
- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RICHTER, R.; VICENZI, T. K. **Fundamentos e teoria organizacional**. Indaial: Uniasselvi, 2016.
- SOUZA, A. G. de. **Processos auxiliares de planejamento, execução, monitoramento e controle**. Indaial: Uniasselvi, 2017.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002, 211 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.
- TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.



ALLISON MUTSCHAIEWSKI'
PAULA CAROLINA FERRETTI'

Liderança com Propósito na Motivação dos Colaboradores

Purposeful leadership in employee motivation

ARTIGO 3

34-48

Resumo: As pessoas trabalham de modo alternado, entre um bom e inadequado desempenho. Esse desempenho é resultante a partir da forma através da qual a organização se conecta com as pessoas. O presente estudo tem, como objetivo, apresentar a liderança baseada na motivação e sua influência no desenvolvimento pessoal e no alcance dos objetivos organizacionais. Teoricamente, demonstram-se os conceitos, surgimento e técnicas desse método de liderar, podendo contribuir para o desenvolvimento organizacional. Tratando-se da metodologia, foram realizadas uma pesquisa em campo e uma entrevista com dois gestores de empresas do segmento têxtil, caracterizando a pesquisa como estudo de caso, na qual os fenômenos investigados são as empresas e como seus líderes motivam os colaboradores. Esta pesquisa fornece os meios de liderar pessoas, levando em conta a sua motivação e o desenvolvimento para o desempenho da organização. Forma-se uma pesquisa descritiva, utilizando, como referências, informações de livros, artigos científicos e entrevista com dois gestores e colaboradores de empresas no ramo têxtil. Diante disso, conclui-se que o desempenho organizacional é afetado conforme as pessoas se relacionam com a organização. O gestor necessita ter competências que permitam motivar os colaboradores na execução das suas funções, como o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, relacionamento positivo e ambiente de trabalho agradável.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Desenvolvimento pessoal. Objetivos organizacionais.

Abstract: People work alternately between good and poor performance. This performance is the result of how the organization connects with people. This study aims to present motivation-based leadership and its influence on personal development and the achievement of organizational goals. It demonstrates the concepts, emergence and techniques of this method of leadership, which can contribute to organizational development. This research provides the means of leading people taking into account their motivation and development for the organization's performance. A case study is formed using information from books, scientific articles and interviews with two managers and employees of companies in the textile industry as references, and therefore concludes that the proposed objective is true.

Keywords: Leadership. Motivation. Personal development. Organizational objectives.

INTRODUÇÃO

Para que se entenda o quanto complexo é gerenciar pessoas, devemos compreender que não se alcançam objetivos em uma organização sem pessoas, ou, mais, não há organização sem pessoas. De acordo com Kielwagen e Souza (2013, p. 3): “Não há organização sem pessoas. As pessoas que formam a organização”. Uma organização é um grupo de duas, ou mais, pessoas que, juntas, buscam objetivos organizacionais com crescimento financeiro e desenvolvimento profissional, por isso, a importância de um bom relacionamento interpessoal entre as partes. Aqui, aplica-se uma boa gestão de pessoas.

O desempenho organizacional é afetado conforme as pessoas se relacionam com a organização, sendo esse relacionamento positivo ou negativo. Portanto, para que se alcancem objetivos da organização, o gestor necessita de competências, habilidades para, cada vez mais, aprimorar os diversos processos existentes nas empresas, abrangendo desde aspectos produtivos, de capital humano ou financeiros. Entretanto, como um gestor busca desempenho organizacional e resultado nos objetivos da organização com a equipe motivada? O líder de uma equipe deve compreender que isso demanda uma gestão eficiente, caracterizada não pela camaradagem excessiva, nem pela autoridade opressiva sobre os subordinados, mas, sim, por um alto nível de empatia e inteligência emocional. Dessa forma, as capacidades de se adaptar e agregar novos pensamentos são características fundamentais e comuns ao bom gestor.

Um bom líder é aquela pessoa que está, sempre, disposta a contribuir com sua equipe de forma positiva. O líder se sobressai quando sua força de trabalho está concentrada para os objetivos da empresa, porém, não necessariamente, esse aspecto é perceptível aos colaboradores, podendo, inclusive, gerar dúvidas quando não são alinhados de maneira sistêmica. Por um lado, há pres-

são das altas esferas por metas organizacionais específicas, mas, para isso acontecer, o líder não pode, simplesmente, soltar a lista de cobranças sobre seus subordinados, o que pode desmotivá-los. Para conseguir o apoio da sua equipe, é dever, do líder, buscar se simpatizar com elas, conhecendo cada uma. Conforme Brunório *et al.* (2017), é fundamental, ao líder, compreender que cada pessoa tem suas características e desejos, assim, o que deixa um colaborador motivado pode desmotivar outro, permitindo, assim, que essas pessoas busquem se sentir importantes no processo e motivadas no ambiente no qual se encontram.

Diante desse contexto, este trabalho tem o objetivo de trazer uma comparação dos pontos de vista prático e teórico. Para isso, realizou-se uma pesquisa em campo por meio de uma entrevista com dois gestores de empresas do segmento têxtil localizadas no Estado de Santa Catarina.

Os fenômenos investigados são as empresas em questão e como seus líderes motivam os colaboradores diante dos obstáculos enfrentados no ambiente de trabalho, levando em conta o bom relacionamento com uma gestão eficaz.

REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações buscam novas técnicas e estratégias competitivas que possam ser utilizadas como pontos positivos para seu crescimento e desenvolvimento no mercado. No entanto, às vezes, os objetivos individuais estão em desacordo com os objetivos organizacionais. O gestor possui um importante papel para criar concordância entre os objetivos de ambos, exige certa preocupação para que esses objetivos estejam em sintonia, para isso, deve manter a motivação entre sua equipe. Conforme Brunório *et al.* (2017, p. 53): “Essa preocupação é necessária para que eles possam ir além e aumentar cada vez mais os lucros e, assim, contribuir para a empresa alcançar seus objetivos”

De acordo com Carvalho, Palmeira e Mariano (2012, p. 8), “a motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação organizacional”. As pessoas trazem dentro de si um desejo intenso por algo próspero, baseado em probabilidades ou na sua efetivação. Segundo Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2018), a motivação se torna consequência dentro de uma equipe quando o líder, por meio das suas características, executa seu papel de forma eficiente.

A maneira de fazer gestão vira a capacidade de entender as necessidades das pessoas dentro e fora do ambiente organizacional. A partir disso, pode-se perceber as necessidades mais elevadas e baixas dos indivíduos, que são fundamentais para o bem-estar organizacional.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo de pirâmide Maslow (1943), segundo as necessidades humanas para o alcance das motivações individual e organizacional.

Figura 1. Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: <https://andrebona.com.br/piramide-de-maslow-por-que-todos-os-profissionais-deveriam-conhece-la/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Considerando as necessidades de Maslow (1943), percebem-se a realização, a autoestima e as necessidades sociais como as mais altas que as pessoas buscam, e as de segurança e fisiológicas na base da pirâmide, por serem as necessidades importantes para o bem-estar das pessoas. A motivação segue com objetivo de alinhar as pessoas com a cultura organizacional e, conseqüentemente, tornando melhores seu desempenho e a satisfação ao pertencer a uma organização.

A respeito da cultura organizacional, Richter e Vicenzi (2016, p. 113) afirmam:

A cultura organizacional possui muitas variáveis, pois representa formas informais que orientam o comportamento dos indivíduos no dia a dia no ambiente de trabalho, e cada empresa possui seu modelo de cultura organizacional, sempre existem diferenças de uma organização para outra, onde algumas são conservadoras, outras rígidas, e ainda as que são flexíveis.

As pessoas se envolvem quando percebem que fazem parte da organização, contribuindo com resultados positivos. Para isso acontecer, as pessoas devem se sentir à vontade, fazendo parte desse todo, percebendo a importância delas nesses objetivos da organização e levando esses resultados obtidos como grande satisfação para sua carreira profissional. Portanto, a motivação pode desenvolver a criatividade e o estímulo de inovar. As organizações que prestarem atenção nesse detalhe tendem a transformar esse aspecto em uma qualidade importante de mercado (Morgan, 2017).

Motivação é um ato de comparar as nossas ideias em atitudes, colocar nossos pensamentos em práticas por via de inspiração. Nesse sentido, podemos afirmar que tudo o que fazemos no nosso dia a dia exige motivação, ao se levantar para trabalhar todos os dias, praticar esportes, dar início a uma nova fase da vida etc. A motivação não depende de situações desconhecidas, ou seja, surge do nada; ela, sempre, vem a partir de forças de ambientes em que se encontramos, como nosso trabalho ou pensamentos, como realizações pessoais. Há diferentes modos de as pessoas se motivarem, algumas fazem por trabalho, outras fazem por dinheiro, por questão de prestígio, sendo uma questão variada e individual (Sinek, 2014).

A motivação desenvolve maior produtividade e estímulo, dando, à pessoa, competência de gerar algo novo, criativo no seu dia a dia. É, de fato,

que uma equipe motivada passa a ser o grande pilar de uma organização para atingir as metas finais da organização, pois a organização que busca bons resultados tem, como obrigações, motivar seus colaboradores e controlar o comportamento da sua equipe. Conforme Chiavenato (2004, p. 476): “O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas”. Conhecer os comportamentos de cada colaborador é importante ao líder, é a partir dessa etapa que o líder vai fazer tal modelagem, ou seja, controlar o comportamento da sua equipe. Portanto, para isso, é importante que o líder se mantenha motivado para alcançar a motivação na sua equipe.

Liderar pessoas, nem sempre, torna-se uma tarefa fácil para o gestor, ainda mais quando se quer adaptar essas pessoas para a organização. Para o sucesso organizacional, não há fórmula pronta, porém, para que isso se torne viável, pessoas bem qualificadas, com alta eficiência e, principalmente, motivadas, podem ser a porta dentrada para o sucesso (Morgan, 2017).

As organizações têm, como objetivo, garantir-se no mercado, além de determinar o crescimento e sua lucratividade. O comprometimento das pessoas irá definir esse resultado. Por esse motivo, a gestão dessas pessoas deve ser realizada por meio de um modelo formal e que seja ideal para essa gestão. Segundo Kielwagen e Souza (2013, p. 5), “o modelo ideal é aquele que nasce do encontro entre os interesses da organização e dos funcionários”. É necessária a consideração ao definir esse modelo, como atitudes que satisfaçam desejos de todos. Os desejos que fazem parte de um ambiente da organização por parte dos funcionários são de justiça, valorização, crescimento e desenvolvimento; por parte da organização, geração de lucros, participação no mercado, redução de custos etc. Portanto, o tipo de gestão de pessoas tem grande importância para o desenvolvimento organizacional (Kielwagen; Souza, 2013).

A característica imprescindível na gestão de pessoas é a liderança. Através de um bom líder, desenvolve-se uma equipe atuante e comprometida com o desenvolvimento organizacional. Segundo afirmam Carvalho, Palmeira e Mariano (2012, p. 7):

[...] a liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento de seus seguidores e com isso, diretamente, afetar a produção e a produtividade de uma organização competitiva, pois a produtividade e o engajamento dos funcionários para desempenhar suas tarefas dependerão da forma como o poder do líder influenciará sobre cada colaborador.

De acordo com Da Silva e Antonio (2020), os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas nas organizações e destacam que a liderança não deve ser vista como sinônimo de administração. Ainda, quanto à liderança, Brunório *et al.* (2017, p. 49) colaboram em relação ao exposto, pois a liderança é uma transação entre as pessoas em que uma determinada pessoa age para modificar o comportamento de outra.

O líder que desempenha um trabalho humanizado dentro das organizações, assume um importante papel frente aos colaboradores, é capaz de mudar comportamentos e a realidade de trabalho da empresa através de toda a motivação que ele traz aos colaboradores (Da Silva; Antonio, 2020, p. 5).

“O desenvolvimento de pessoas é um processo que está contido dentro do desenvolvimento organizacional [...]. A palavra desenvolvimento é sinônimo de progresso, o que é um fator chave de sucesso para as organizações nos dias atuais” (Becker; Maske; Martins, 2015, p. 59). O desenvolvimento humano é direcionado para aumentar as habilidades de pessoas em futuras responsabilidades. Diz respeito ao conjunto de capacitação de

aprendizagem que, não necessariamente, relaciona-se ao cargo presente que a pessoa ocupa, mas que proporciona oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissionais (Silva; Braga, 2016). A partir do momento em que uma organização passa a ter pessoas desenvolvidas, geram-se, rapidamente, os produtos, ou serviços, facilitando a entrega no prazo, isso ajuda a empresa a ter mais soluções aos problemas (Reicheil, 2008).

O treinamento é utilizado para suprir necessidades encontradas de imediato na organização, como quando um funcionário solicita seu desligamento da empresa. Nesse caso, é preciso contratar, ou remanejar, outra pessoa para exercer a função. Com base em treinamento, é feita a resolução do problema. O treinamento das pessoas é a base importante para o ambiente organizacional, pois, a partir dele, as pessoas criam competência e, assim, objetivos da empresa serão alcançados com êxito. O treinamento é uma forma de desenvolver práticas pessoais em curto tempo, com o objetivo de aprimorar as atividades do funcionário dentro da organização (Chiavenato, 2008).

Para Kielwagen e Souza (2013, p. 102), “[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tomem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais [...]”. A partir do momento em que a pessoa começa a receber treinamento, ela desenvolve competências para se tornar mais produtiva, inovadora e criativa. Na atualidade, percebemos que as empresas não querem o funcionário ligado só na parte operacional, mas, sim, que esse funcionário adquira conhecimentos referentes aos concorrentes, mercado e tendências tecnológicas. Colocar outra pessoa no lugar não é mais a escolha de primeira vista, mas, sim, mantê-la e ampliar seus conhecimentos em uma forma contínua. De acordo com Reicheil (2008, p. 26): “A contínua preparação das pessoas garante um futuro melhor tanto para a empresa como para o próprio empregado, pois sua capacitação lhe serve para obter

e garantir a empregabilidade dentro ou fora da empresa”. Conforme Gomes (2017, p. 69), “o treinamento, portanto, deve ser considerado como um meio para alavancar o desempenho no cargo e uma maneira de ampliar mercados”.

METODOLOGIA

Ao observar os processos de gerenciamento e motivação de pessoas, é possível compreender o quanto complexo e contínuo esses processos são. Visando a uma maior compreensão do assunto, foi realizado um estudo de caso. Segundo Yin (2015, p. 17), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) dentro de seu contexto da vida real [...]”.

Com base nessa estratégia de elaboração, foram realizadas uma pesquisa em campo e uma entrevista com dois gestores de empresas do segmento têxtil. A entrevista foi conduzida por meio da elaboração de um questionário que foi respondido pelos dois gestores. Uma empresa é localizada na cidade de Rodeio – SC e a outra é localizada na cidade de Timbó - SC. Com base em análises bibliográficas (Brunório *et al.*, 2017; Voigtlaender; Beiler; Walkowski, 2018; Da Silva; Antonio, 2020), foram elaboradas questões considerando os principais pontos que um gestor enfrenta para desempenhar e motivar sua equipe. O questionário possui seis perguntas abertas, sendo que foi agendado um horário específico para serem respondidas pelos gestores das duas empresas do segmento têxtil localizadas em Santa Catarina, especificamente, na Região do Médio Vale do Itajaí.

A escolha por esse ramo da indústria se justifica pois a região é considerada um polo têxtil. Cada entrevista durou em média um hora por entrevistado. As perguntas foram iguais para ambos os gestores, sendo: como fazer uma boa gestão de conflitos? Como a boa gestão pode influenciar na baixa rotatividade de funcionários? Como fazer uma crítica construtiva? Como motivar sua equi-

pe em meio a uma crise? Quais são os pilares para uma liderança de sucesso? Como você identifica habilidades para um bom líder?

PESQUISA EM CAMPO COM A EMPRESA TÊXTEL LOCALIZADA NA CIDADE DE RODEIO – SC

Levando em consideração o questionário respondido pelo gestor, foi realizada uma pesquisa interna com os colaboradores da empresa têxtil localizada na cidade de Rodeio - SC. Foram abordadas questões com respostas determinadas antecipadamente, sendo que os colaboradores poderiam assinalar mais de uma opção, de acordo com seu ponto de vista do mais essencial diante do que foi demonstrado.

A pesquisa foi realizada com oito colaboradores da parte operacional. As perguntas em questão foram baseadas em dois aspectos: fatores que mais geram insatisfação no trabalho e fatores que mais geram satisfação no trabalho. Para os fatores que mais geram insatisfação no ambiente de trabalho, consideraram-se os seguintes elementos: salário, sobrecarga no trabalho, falta de reconhecimento, falta de condições de trabalho, o trabalho que realize, instalações inadequadas e relacionamento com o superior. Para os fatores que causam satisfação no trabalho, foram considerados os seguintes itens: salário, reconhecimento, relacionamento com o superior, estabilidade no emprego, o trabalho que realize e ambiente de trabalho.

Esses elementos foram utilizados para os funcionários de ambas as empresas escolhidas para a entrevista (empresa da cidade de Rodeio e empresa da cidade de Timbó). Cada colaborador poderia selecionar qual dos elementos descritos no questionário representa satisfação e/ou insatisfação. Os fatores de satisfação tiveram maior relevância para os colaboradores, ao passo que a insatisfação foi verificada como “particular” de cada um, sendo menos evidenciada nas respostas do questionário.

PESQUISA EM CAMPO COM A EMPRESA TÊXTIL LOCALIZADA NA CIDADE DE TIMBÓ – SC

Seguindo considerações do questionário respondido pela gestora da empresa têxtil localizada na cidade de Timbó – SC, foi realizada a pesquisa com cinco colaboradores da parte operacional da empresa para poder comparar com o questionário anterior. Diante disso, foi possível identificar que a satisfação se encontra com maior ponto aos colaboradores do que a insatisfação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para concretizar o objetivo do presente estudo, é necessário analisar, primeiramente, as respostas advindas dos dois gestores entrevistados, observando suas percepções acerca da contribuição na motivação dos subordinados.

A seguir, estão descritas as perguntas e respostas, diferenciando as empresas pelo nome das cidades, com o intuito de preservar a identidade dos gestores.

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELO GESTOR DA EMPRESA TÊXTIL LOCALIZADA NA CIDADE DE RODEIO – SC

Como fazer uma boa gestão de conflitos? Quanto à gestão de conflitos, começa em conhecer bem sua equipe de trabalho, observar e ficar atento em diversos setores da empresa. Procurar ouvir, sempre, seus colaboradores, sendo uma abordagem formal; ou, até mesmo, informalmente, numa conversa amigável. Com isso, podemos evitar situações de grandes transtornos.

Como a boa gestão pode influenciar na baixa rotatividade de funcionários? Sendo transparente; proporcionar um ambiente de trabalho agradável, seguro; colaborador motivado; remuneração correta; tudo isso impacta em muito na baixa rotatividade de funcionários.

Como fazer uma crítica construtiva? Primeiramente, devemos pensar e avaliar bem os fatos e as maneiras de falar e se comportar, deixando clara a intenção de, sempre, ajudar, algo que é fundamental para a crítica ser construtiva e bem recebida.

Como motivar sua equipe em meio a uma crise? Restabelecendo metas; estar, sempre, em comunicação com as equipes; mudar rotinas dos colaboradores; treinar sua equipe; demonstrar otimismo; envolver o time nas decisões; ser exemplo.

Quais são os pilares para uma liderança de sucesso? Para mim, o caráter, competência sobre o foco nos resultados, a capacidade de se relacionar bem, e aptidão para implementar mudanças são indispensáveis para liderar.

Como você identifica habilidades para um bom líder? Geralmente, analiso o seu comportamento nas diversas atitudes do dia a dia, como organização, tratamento e comportamento com os colegas; honestidade; saber ouvir; espírito de liderar; dentre outras tantas habilidades.

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELO GESTOR DA EMPRESA TÊXTIL LOCALIZADA NA CIDADE DE TIMBÓ – SC

Como fazer uma boa gestão de conflitos? Uma comunicação clara é o primeiro passo, na minha opinião, para uma boa gestão de pessoas. Na ocasião em que há um conflito, primeiramente, eu ouço o que cada um tem a dizer e a expor, busco pelo gatilho ou causa que iniciou a disputa. Analisar o histórico das pessoas envolvidas, também, faz parte, pois é necessário conhecer um pouco do comportamento e temperamento de cada funcionário para saber a melhor abordagem a fazer. Muitas disputas começam, ou são causadas, por um mal-entendido entre as partes. Em todo o processo, é necessário, ao gestor, manter a calma e a neutralidade, sempre, expondo os valores da empresa e demonstrando que está buscando o bem comum. Acredito que a maioria dos conflitos se resolve levando tudo isso em consideração e com uma conversa entre todos.

Como a boa gestão pode influenciar na baixa rotatividade de funcionários? Empresas com bom ambiente de trabalho, bom convívio, nas quais as pessoas se sentem valorizadas e com oportunidade de crescimento tendem a ter uma rotatividade menor. Todas essas iniciativas devem ser proporcionadas através da boa gestão das pessoas. Outro ponto que deve estar claro sempre são os valores da empresa, para que, na seleção das pessoas, já busquemos perfis alinhados a eles, então, a boa gestão começa na contratação.

Como fazer uma crítica construtiva? Primeira coisa é analisar se o que você tem a dizer vai somar e será uma oportunidade para a pessoa para a qual se está dando o feedback, se isso servirá para a pessoa melhorar. As pessoas têm diferentes formas de entendimento, então, conhecer o perfil da pessoa, também, ajudará a saber como fazer essa crítica. Normalmente, vejo que, com exemplos e justificativas do porquê você gostaria de que algo fosse feito de outra maneira, a pessoa tende a se esforçar para mudar.

Como motivar sua equipe em meio a uma crise? Vejo que o humor do gestor, do líder, influencia, diretamente, o ânimo da empresa, então, antes de conseguir motivar alguém, o líder, ou gestor, precisa estar motivado, porque acredito que só conseguimos dar e entregar aquilo que já somos, ou temos. A maneira através da qual o gestor encara a crise irá impactar, diretamente, como sua equipe, também, irá reagir, então, creio que o líder, ao manter a positividade, buscar as oportunidades e demonstrar seu comprometimento para tirar proveito do momento, apesar das dificuldades, motivará a sua equipe a buscar o melhor juntos.

Quais são os pilares para uma liderança de sucesso? Um líder que conhece a si mesmo, seus pontos fortes e pontos fracos; boa comunicação; valores claros da empresa; clareza dos objetivos da empresa.

Como você identifica habilidades para um bom líder? Habilidade interpessoal; estimular o trabalho em equipe, boa comunicação; motivação; comprometimento e foco; tomar decisões com racionalidade.

COMPARATIVO DOS RESULTADOS ENTRE AS EMPRESAS

Para obter uma melhor análise da pesquisa realizada, foram elaborados quadros comparativos entre as duas empresas, a partir dos quais é possível verificar os fatores que têm mais valor e menos valor aos colaboradores participantes da pesquisa.



Os Quadros 1 e 2 trazem os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores da empresa têxtil localizada na cidade de Rodeio. O Quadro 1 mostra a insatisfação e, o Quadro 2, a satisfação dos colaboradores. O Quadro 2 nos mostra que os oito funcionários que responderam, ou seja, todos os respondentes, sentem-se satisfeitos com três elementos, sendo salário, estabilidade de emprego e ambiente de trabalho.

Quadro 1. Fatores que mais Geram Insatisfação em seu Trabalho - Empresa da Cidade de Rodeio

Opções	Quantidades	Porcentagem
Salário	0	0
Sobrecarga no Trabalho	5	62,50%
Falta de Reconhecimento	2	25,00%
Falta de Condições de Trabalho	0	0
O Trabalho que Realizo	3	37,50%
Instalações Inadequadas	0	0
Relacionamento com o Superior	3	37,50%

Fonte: os autores.

Quadro 2. Fatores que mais Geram Satisfação em seu Trabalho - Empresa da Cidade de Rodeio

Opções	Quantidades	Porcentagem
Salário	8	100%
Reconhecimento	6	75,00%
Relacionamento com Superior	5	62,50%
Estabilidade no Emprego	8	100%
O Trabalho que Realizo	5	62,50%
Ambiente de Trabalho	8	100%

Fonte: os autores.

Analisando os dados dos Quadros 1 e 2, resultados obtidos da empresa têxtil da cidade de Rodeio, no Quadro 1, pode-se verificar que a insatisfação se concentrou em questões, como a sobrecarga no trabalho, trabalho que realizo e o relacionamento com o superior, sendo que, dessa maneira, uma questão que se coloca é sobrecarga no trabalho, que pode ser proporcionada por falta de relacionamento com o superior, sobrecarregando as funções e criando insatisfação no trabalho realizado. Conforme Brunório *et al.* (2017, p. 51), “o que motiva um determinado colaborador pode não estimular outro. É importante dar um tratamento diferenciado para cada colaborador, para que ele se sinta importante dentro da empresa”. A falta de reconhecimento, comparada aos elementos de sobrecarga no trabalho, trabalho que realizo e relacionamento com o superior, foi escolhida, apenas, por dois funcionários entrevistados para a insatisfação. Apesar disso, é possível relacionar a ausência de reconhecimento como consequência de uma gestão que não acompanha seus subordinados e suas competências individuais (Chiavenato, 2008).

No Quadro 2, nota-se que, para todos os entrevistados, o salário, a estabilidade de emprego e o ambiente de trabalho são elementos que geram satisfação. Aqui, cabe uma atenção, pois o salário, sendo pago, corretamente, no cenário atual em

que vivemos, com uma crise mundial que abalou o sistema econômico, de fato, gera muita satisfação aos colaboradores. Seis dos oito entrevistados concordam que o reconhecimento é um fator que gera satisfação, sendo que o reconhecimento, não necessariamente, é financeiro, podendo ser, também, uma palavra de motivação diante dos demais colegas, uma premiação simbólica, uma viagem, dentre outros elementos. O reconhecimento é de grande importância, pois sendo em valor monetário, ou, muitas vezes, uma palavra, basta, como “Trabalho bem feito, parabéns!”, que já traz muita satisfação ao colaborador. O relacionamento com superior é um fator que gera autonomia aos colaboradores, o trabalho realizado pode ser um grande diferencial de um profissional, pois quando se trabalha com satisfação, a criatividade e produtividade se sobressai. Para Brunório *et al.* (2017, p. 54): “Os líderes precisam conhecer o perfil de cada colaborador e saber quais suas características. Quando o colaborador exerce uma função que não gosta, não dá resultados para organização”.

Os Quadros 3 e 4 abarcam a pesquisa com colaboradores da empresa têxtil localizada na cidade de Timbó, sendo que o Quadro 3 nos dá os resultados de insatisfação e, o Quadro 4, a satisfação dos colaboradores.

Quadro 3. Fatores que mais Geraram Insatisfação em seu Trabalho - Empresa da Cidade de Timbó

Opções	Quantidades	Porcentagem
Salário	0	0
Sobrecarga no Trabalho	3	60%
Falta de Reconhecimento	0	0
Falta de Condições de Trabalho	0	0
O Trabalho que Realizo	1	20%
Instalações Inadequadas	0	0
Relacionamento com o Superior	2	40%

Fonte: os autores.

Quadro 4. Fatores que mais Geram Satisfação em seu Trabalho - Empresa da Cidade de Timbó

Opções	Quantidades	Porcentagem
Salário	5	100%
Reconhecimento	3	60%
Relacionamento com Superior	3	60%
Estabilidade no Emprego	5	100%
O Trabalho que Realizo	4	80%
Ambiente de Trabalho	5	100%

Fonte: os autores.

De acordo com as informações obtidas por meio dos Quadros 3 e 4 da empresa têxtil localizada em Timbó, no Quadro 3, analisa-se que a falta de satisfação reflete na sobrecarga de trabalho, que pode ser por pessoas que atuam em cargos específicos, sem contar com outras pessoas no processo, o que ocasiona a sobrecarga no trabalho e a falta de relacionamento com o superior. No que se refere ao elemento trabalho que realizo, disposto no Quadro 3, só um dos cinco entrevistados marcou como sendo um fator de insatisfação. A desmotivação pode causar a sensação de que o trabalho realizado não é agradável, podendo ser reflexo de situações antecedentes, como sobrecarga de trabalho e uma gestão pouco participativa. Segundo Chiavenato (2004, p. 476): “A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que envolve”. Assim como no resultado para a empresa da cidade de Rodeio, o Quadro 4 apresenta que todos os colaboradores entrevistados estão satisfeitos com o valor monetário pago em troca do serviço prestado, seguido de estabilidade de emprego e o ambiente de trabalho. Quatro dos Cinco entrevistados selecionaram que o trabalho que realizam se relaciona com sua satisfação, e, para três, o relacionamento com superior e reconhecimento, também, causam satisfação.

Seguindo essa visão considerada por Souza (2012), basicamente, nos dias de hoje, os colaboradores não estão procurando, somente, recompensas monetárias em primeiro lugar, mas, sim, ofertas, como relacionamento com o superior, realização, independência, responsabilidade nos processos, sentindo-se, assim, importantes.

Ao analisar as respostas obtidas por meio da entrevista com os gestores das duas empresas, é possível fazer algumas relações com o que os funcionários assinalaram para satisfação, ou insatisfação, no ambiente de trabalho.

Em ambas as empresas, os líderes concordam que a pessoa que ocupa o papel de gestor deve incentivar seus funcionários, obtendo um bom relacionamento e comunicação clara e aberta. Na linha de pensamento dos funcionários, alguns itens que geram satisfação foram marcados de maneira unânime pelos entrevistados, como exemplo do salário e ambiente de trabalho.

Embora o salário seja, frequentemente, considerado um fator extrínseco, a percepção de justiça salarial pode ser influenciada por uma liderança positiva. Segundo Adams (1965), em sua Teoria da Equidade, a percepção de equidade salarial pode ser melhorada quando os líderes comunicam, de forma transparente, as políticas de remuneração,

além de reconhecerem os esforços dos funcionários. Líderes que valorizam e recompensam, adequadamente, seus funcionários ajudam a aumentar a satisfação e a motivação.

O reconhecimento é um fator intrínseco importante para a motivação dos funcionários. De acordo com Herzberg (2017) e sua Teoria dos Dois Fatores, o reconhecimento é um dos principais motivadores que contribuem para a satisfação no trabalho. Líderes positivos que, frequentemente, reconhecem e celebram os esforços e conquistas dos funcionários contribuem para um ambiente de trabalho mais motivador e engajado.

Um ambiente de trabalho positivo, facilitado por uma liderança adequada, é um precursor importante da motivação e do bem-estar no trabalho. O relacionamento entre funcionários e gestores é crucial para a motivação. Líderes que demonstram empatia, comunicação eficaz e apoio emocional tendem a construir relacionamentos mais fortes e positivos com seus funcionários. Esses relacionamentos de alta qualidade são associados a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e motivação.



O RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS E GESTORES É CRUCIAL PARA A MOTIVAÇÃO. LÍDERES QUE DEMONSTRAM EMPATIA, COMUNICAÇÃO EFICAZ E APOIO EMOCIONAL TENDEM A CONSTRUIR RELACIONAMENTOS MAIS FORTES E POSITIVOS COM SEUS FUNCIONÁRIOS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta os aspectos apresentados e seguindo o objetivo do presente estudo, que foi apresentar a liderança baseada na motivação e sua influência no desenvolvimento pessoal e no alcance dos objetivos organizacionais, entende-se que o desempenho organizacional é afetado conforme as pessoas se relacionam com a organização, sendo esse relacionamento positivo, ou negativo.

Para que se alcancem os objetivos da organização, o gestor necessita de competências que permitam motivar os colaboradores na execução das suas funções, como o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, relacionamento positivo e ambiente de trabalho agradável, conforme análise por meio dos dados obtidos na pesquisa.

A maneira de fazer gestão está atrelada à capacidade de entender as necessidades das pessoas dentro e fora do ambiente organizacional. A partir disso, pode-se perceber as necessidades mais elevadas e baixas dos indivíduos, que são fundamentais para o bem-estar organizacional.

As pessoas se envolvem quando percebem que fazem parte da organização, contribuindo com resultados positivos. Para isso acontecer, essas pessoas devem se sentir à vontade, fazendo parte desse todo, percebendo a importância delas nesses objetivos da organização e levando esses resultados obtidos como grande satisfação para sua carreira profissional.

A motivação pode desenvolver, inclusive, a capacidade criativa e o estímulo para inovar, desde que haja abertura para tais possibilidades no ambiente de trabalho, bem como um gestor que incentive e motive os funcionários na busca pelos objetivos organizacionais, havendo equilíbrio com os seus propósitos pessoais. As organizações que prestarem atenção nesse detalhe tendem a

transformar esse aspecto em uma qualidade importante diante da competitividade do mercado. Portanto, manter a equipe motivada e proporcionar um ambiente de trabalho agradável, para que o colaborador se sinta importante no processo, são tarefas impulsionadas pela liderança, aproveitando, assim, o colaborador motivado como uma peça-chave para o sucesso organizacional.

A presente pesquisa colabora com evidências de que a liderança com propósito na motivação contribui para um aumento significativo na satisfação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais positivo e engajado. Líderes que possuem um propósito claro e compartilham essa visão com seus times tendem a ter colaboradores mais motivados, proporcionando melhor desempenho e produtividade. Além disso, o estudo demonstra que colaboradores que se sentem inspirados e alinhados com o propósito do líder percebem esse relacionamento como um ponto de satisfação.

Apesar disso, as conclusões de uma pesquisa específica podem não ser aplicáveis a todas as indústrias, ou tipos de organizações, limitando a generalização dos resultados. Em adicional, fatores externos, como condições econômicas, políticas da empresa, e situações pessoais dos colaboradores, podem influenciar a motivação, tornando difícil isolar o impacto da liderança com propósito. Do mesmo modo, medir a motivação dos colaboradores de maneira precisa pode ser desafiador, pois a motivação é um constructo psicológico complexo que pode ser influenciado por múltiplos fatores.

Por fim, pesquisas com amostras pequenas, ou não representativas, podem não fornecer resultados confiáveis, ou aplicáveis, a uma população maior.

Assim, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com o intuito de investigar amostras maiores, empresas de diferentes ramos e novas variáveis que possam interferir na motivação dos colaboradores.



REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. *In: Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 1965. p. 267-299.
- BECKER, K. A. W.; MASKE, D. C.; MARTINS, D. de L. C. da C. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.
- BRUNÓRIO, W. *et al.* **Liderança e motivação no trabalho**. São Paulo: Centro Universitário Campo Limpo Paulista, 2017.
- CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E.; MARIANO, M. G. H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. 2012. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y_3a2012_3ai_3a167_3a30.htm. Acesso em: 16 nov. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DA SILVA, L. T.; ANTONIO, F. D. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.
- GOMES, V. R. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.
- HERZBERG, F. **Motivation to work**. Routledge, 2017.
- KIELWAGEN, E. K.; SOUZA, R. R. S. **Gestão de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2013.
- MASLOW, A. H. Preface to motivation theory. **Psychosomatic Medicine**, v. 5, n. 1, p. 85-92, 1943.
- MORGAN, J. **The employee experience advantage**: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons, 2017.
- REICHEIL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.
- RICHTER, R.; VICENZI, T. K. **Fundamentos e teoria organizacional**. Indaial: UNIASSELVI, 2016.
- SILVA, T. B. da; BRAGA, P. F. **Estudo de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado para estratégias nas organizações**. 2016. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/estudo-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-voltado-para-estrategias-na-organizacao>. Acesso em: 29 abr. 2024.
- SINEK, S. **Leaders eat last**: why some teams pull together and others don't. Penguin, 2014.
- SOUZA, J. C. L. de. **Gestão de carreiras**. Indaial: UNIASSELVI, 2012.
- VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. **Liderança e motivação nas organizações**. 2018. Disponível em: https://www.academia.edu/15915651/VIII_Convibra_Administra%C3%A7%C3%A3o_Congresso_Virtual_Liderança. Acesso em: 15 nov. 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Livroman, 2015.



PEDRO HENRIQUE DO ROSÁRIO¹
TALLES GARCIA SANTANA²

Marketing Digital na MRV & CO

Digital marketing at MRV & CO

ARTIGO 4

49-57

¹ Tecnólogo em Marketing. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto - 89082262 - Indaial/SC. <https://portal.uniasselvi.com.br/>.

² Administrador e Mestre em Memória Social e Bens Culturais, Tutor Externo do Curso Tecnólogo em Marketing. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Beco Doutor Pedrinho, 79 - Bairro: Rio Morto - 89082262 - Indaial/SC. <https://portal.uniasselvi.com.br/>.

Resumo: O presente artigo buscou abordar a importância da utilização do marketing digital na MRV & CO. Foi observado que existe um fenômeno de digitalização no marketing, no qual as empresas estão precisando se adaptar para que suas estratégias não fiquem obsoletas. Dentro desse fenômeno, existem algumas ferramentas que auxiliam no atingimento de seu público-alvo. Dentre as empresas que são vanguardistas no quesito implementação de tecnologia está a MRV & CO, que vem conseguindo ter grandes resultados com a inserção de diversas ferramentas digitais em sua operação. A pesquisa seguiu uma linha de procedimento baseada em um estudo de caso cujos dados levantados vieram de fontes secundárias para tutelar todos os pontos abordados nesta pesquisa. Com isso, todas as estratégias e ferramentas citadas no trabalho mostram que, se bem executadas, resultam em um engajamento cada vez maior das empresas com os seus clientes, ocasionando grande satisfação no mercado, dado o exemplo de sucesso da empresa estudada.

Palavras-chave: Marketing digital. MRV. Tecnologia. Ferramentas.

Abstract: This article sought to address the importance of using digital marketing at MRV & CO. It was observed that there is a phenomenon of digitalization in marketing, in which companies need to adapt so that their strategies do not become obsolete. Within this phenomenon, there are some tools that help you reach your target audience. Among the companies that are avant-garde in terms of technology implementation is MRV & CO, which has been achieving great results with the insertion of several digital tools in its operation. The research followed a line of procedure based on a case study whose data collected came from secondary sources to protect all the points addressed in this research. With this, all the strategies and tools mentioned in the work show that, if well executed, they result in an increasing engagement of companies with their customers, causing great satisfaction in the market, given the example of success of the company studied.

Keywords: Digital Marketing. MRV. Technology. Issues.

INTRODUÇÃO

Observa-se cada vez mais a influência da tecnologia na vida dos seres humanos. Aparentemente, os humanos estão cada vez mais próximos de ter acesso às tecnologias futuristas, demonstradas em filmes e obras, as quais pode-se destacar obras como: *Fahrenheit 451* (2018), *Fuga no século XXIII* (1976) e *Ela* (2013). Todas essas obras mostram a capacidade criativa que o homem tem de vislumbrar o futuro e trazem importantes questionamentos, como, qual a importância da tecnologia? Qual a importância da digitalização? A resposta a essas perguntas perpassa por entender o papel de quem domina essa área.

Dentro da perspectiva trazida no parágrafo anterior, o profissional do marketing está inserido no panorama em que desenvolve ideias para que a engrenagem da tecnologia atinja o seu objetivo a serviço da lógica mercadológica, visando o sucesso de qualquer negócio.

Diante disso, Kotler (2000) nos ajuda a entender que o marketing tem objetivos nobres perante a população. Contudo, não só de nobreza vive um profissional, mas também da importância em continuar contribuindo ativamente para a sociedade. Nesse sentido, “o objetivo do marketing é descobrir necessidades e atendê-las” (Kotler, 2000, p. 264).

Hoje, existe um fenômeno de digitalização muito forte por parte do Marketing que vem sendo aperfeiçoado a cada dia. Fora observado uma nova tendência de Marketing denominada por Kotler como ‘Marketing 5.0’ que envolve “a aplicação de tecnologias que mimetizam o comportamento humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente” (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021, p. 15).

O pilar desta era do Marketing é o *next tech*, (grupo de tecnologias utilizadas para emular as capacidades do profissional marketing humano), como: Inteligência Artificial (IA), Processamento de Linguagem Natural (PLN), Realidade Virtual (VR), dentre outros (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021, p. 89).

Neste trabalho, pretende-se visualizar como a MRV & Co tem aplicado os conceitos do Marketing Digital, como desenvolver suas estratégias para o seu público na internet, como tem utilizado o grupo de tecnologias citado em seu benefício, como está usando o *Social Selling* a seu favor e, ainda, buscar responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a utilização do Marketing Digital interfere positivamente nas operações dessa empresa?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo como objetivo empoderar-se mediante um cenário tão voraz como o mercado atual, as empresas têm buscado utilizar a tecnologia a seu favor. Por isso, Kotler (2021) fala que o marketing tem libertado as empresas de algumas limitações recorrentes do passado. Além disso, ele reforça que uma das facilidades que tem feito toda a diferença é a possibilidade de superar obstáculos geográficos.

Considerando as ferramentas que têm feito a diferença em algumas empresas líderes em inovação, pode-se citar o *next tech*, que tem sido muito utilizado nesta era 5.0 do Marketing. Kotler, inclusive, faz um comentário muito interessante sobre os benefícios da utilização dessa ferramenta no mercado imobiliário:

O mais importante é que a *next tech* possibilita uma abordagem mais humanista do Marketing. As realidades aumentada e virtual – ou a realidade mista (RM) – permitem que as empresas façam o cliente visualizar suas ofertas, por exemplo, no ramo imobiliário (Kotler, 2021).

Para Rosa, Casagrande e Spinelli (2017), as pessoas costumam buscar o Google como ferramenta de pesquisa, fato este que corrobora com a importância de as empresas se inserirem nesse mercado digital, utilizando as ferramentas digitais para atingir o seu público-alvo.

Sobre a utilização da realidade aumentada, Kotler afirma que essa mudança do analógico, físico, tem causado um ‘profundo impacto no comportamento de produtores e consumidores’ (Kotler, 2010). Isso demonstra a importância da utilização daquela ferramenta para que os clientes se sintam abraçados e identifiquem-se com uma proposta vanguardista da utilização da tecnologia.

Sobre a importância de ter um bom relacionamento com os clientes por meio da virtualização, Carvalho e Neves (2001) falam que “uma tendência destacada nos congressos da *European Promotion Marketing Alliance* (EPMA) é que um caminho para alcançar um relacionamento eficiente é a geração de atitudes por meio do entendimento do comportamento do consumidor.” Dessa forma, quanto mais virtualizada a empresa se coloca no mercado, conseqüentemente, atrairá um público cada vez maior. Uma ferramenta muito utilizada pelas empresas é a Inteligência Artificial para a captação de clientes. Sobre a utilização desse artifício Castells (2003, p. 7-9) explica como ela pode auxiliar as organizações:

Agora, no entanto, a introdução da informação e das tecnologias de comunicação baseadas no computador, e particularmente a Internet, permite às redes exercer sua flexibilidade e adaptabilidade, e afirmar assim sua natureza revolucionária. Ao mesmo tempo, essas tecnologias permitem a coordenação de tarefas e a administração da complexidade.

Outra ferramenta tecnológica utilizada é a programação de linguagem natural, conhecida como PLN. Nesse sentido, Indurkha (2010 apud Moura *et al.*, 2017) define PLN como uma área da computação que tem como objetivo extrair representações e significados mais completos de textos livres escritos em linguagem natural.

Culminando a abordagem sobre ferramentas tecnológicas, está a utilização das assinaturas

digitais para gerir seus respectivos contratos de compra e venda e facilitar o processo de venda de seus produtos ou serviços. Sobre a importância da utilização das plataformas digitais nas empresas, segundo Digix (2017 apud Ribeiro, 2020, p. 2):

A assinatura é importante tanto no setor privado quanto no setor público, pois uma das grandes demandas nesses setores é a otimização de processos, através da adoção de métodos e estratégias nas rotinas administrativas que promovam melhorias e agilidades nos processos dos responsáveis pelas tomadas de decisões.

Além de ferramentas digitais, as empresas também se preocupam com a interação com o seu público, sobre isso existe uma ferramenta muito importante para alavancar engajamento com o seu público-alvo que é o *Social Selling*, o qual Belew (2014 apud Maia, 2018, p. 6) define como “a identificação, segmentação e contato com clientes potenciais e existentes, por meio de redes sociais e comunidades sociais, num esforço para os envolver em conversas que resultam num relacionamento potencialmente benéfico mutuamente”.

Algo importante a se destacar é como as empresas conseguem identificar a importância ou não da busca de parcerias para a fomentar a utilização do *Social Selling*. Uma ferramenta que pode auxiliar nessa busca é o *Job to be done*. Segundo Vianna (2018, p. 41),

Conceitualmente, um JTBD, ou tarefa a ser realizada, é uma atividade que indivíduos ou organizações precisam/desejam realizar ou um problema que pretendem solucionar. De forma consistente com a lógica dominada pelo serviço, assume-se que um cliente adquire uma oferta que visa ajudá-lo nessas tarefas, reiterando a perspectiva de solução de problemas por trás do conceito de JTBD.

Essa ferramenta tem auxiliado as empresas a terem maior eficiência na resolução de problemas e na construção de ideias para a conquista de seu público-alvo.

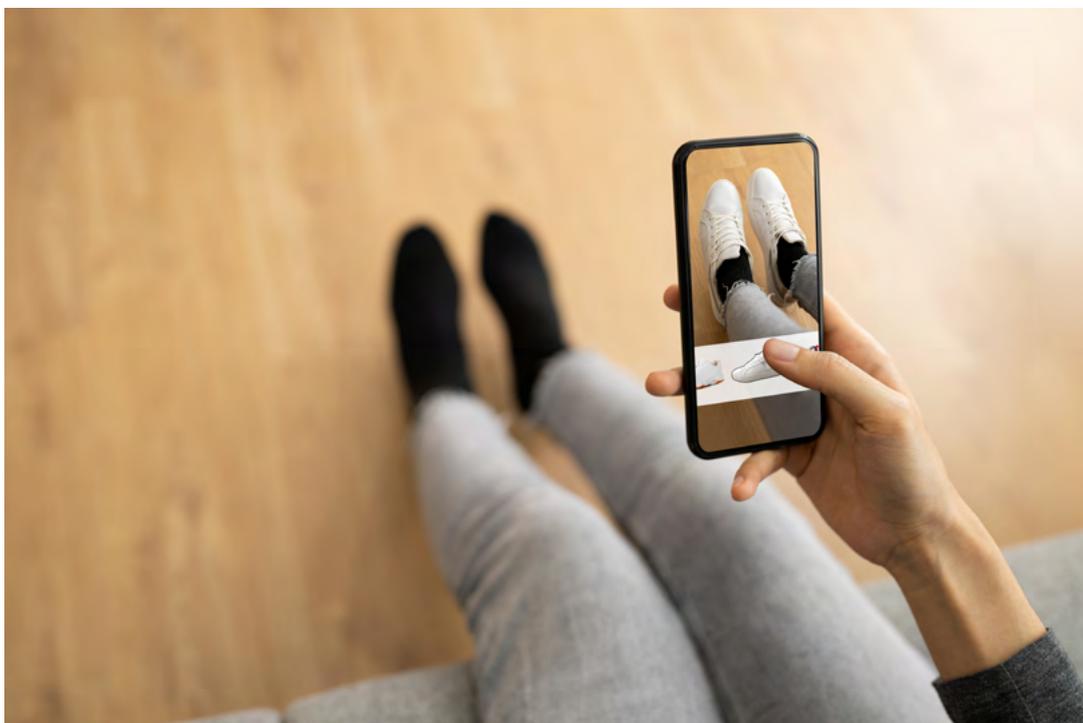
METODOLOGIA

Com o objetivo de apresentar uma pesquisa que possa esclarecer pontos que incluem a observação, descrição e análise de um contexto, foi utilizada uma metodologia que buscou dados secundários para este artigo científico, com a apresentação de como a MRV & CO utiliza o marketing digital em suas operações.

O objeto de análise está debruçado em um estudo de caso sobre a MRV & Co, empresa que tem demonstrado estar atualizada com a nova era do Marketing obtendo excelentes resultados há mais de 40 anos. Seu campo de atuação tem sido não só o Brasil, mas também os EUA, onde tem auxiliado diversas pessoas a realizarem o sonho da casa própria.

Foi identificado que a utilização de dados secundários seria o melhor método a ser seguido em detrimento ao primário, visto que o objetivo era mostrar por pesquisas externas que a referida empresa tem feito um excelente trabalho de acordo com grandes mestres do marketing, dentre eles Philip Kotler. Por isso, a maioria das referências possui a tutela ou as informações e pesquisa desse referido profissional.

O principal desafio na produção deste artigo foi conseguir a chancela de livros ou até mesmo outros artigos científicos para comprovar a eficiência na inserção de novos métodos no marketing digital, como o PLN. Além disso, foi necessário debruçar-se em vários livros para que pudesse desenvolver este tema a contento.

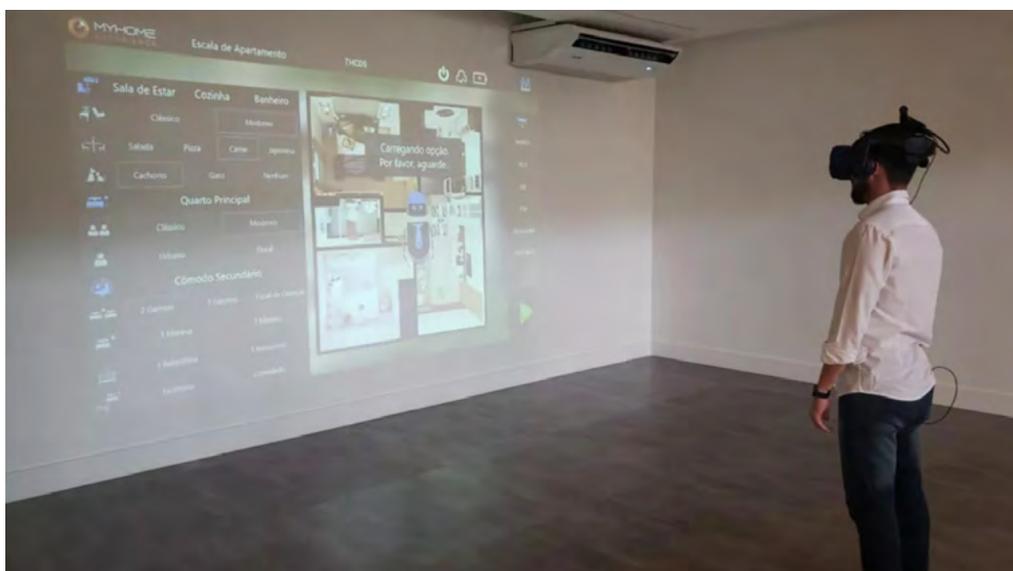


RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscando utilizar o *next tech* a seu favor, a MRV & CO disponibiliza aos clientes a possibilidade de utilizar a realidade virtual em um Ponto de Vendas (PDX) que proporcione imersão aos seus consumidores, conforme demonstrado na foto a seguir. Por meio de óculos de realidade Virtual, o cliente consegue visualizar o imóvel em sua versão pronta para morar. Dessa maneira, consegue-se observar o quão inserida a empresa está com as novas tecnologias que o mercado tem oferecido.

Ainda sobre os avanços tecnológicos e digitais, desde 2020 a MRV & CO tem passado por mudanças profundas na sua forma de atender o cliente, uma delas foi a introdução e implementação da realidade virtual. Por isso, em 2020, ela contratou uma empresa com especialidade no ramo da interatividade da marca com o cliente, a *Smartus*. Isso permitiu aumentar o engajamento entre a marca e o cliente, conforme ilustrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1. Utilização da realidade virtual em um decorado



Fonte: <https://redeglobo.globo.com/sp/eptv/Mais-Caminhos/especial-publicitario/mrv/noticia/mrv-aposta-em-tecnologia-para-mostrar-as-plantas-dos-imoveis-aos-clientes.gh.html>. Acesso em: 5 jun. 2022.

Foi observado que a MRV & CO tenta obter cada vez mais informações de seu público. Com isso, vem conseguindo aumentar mais ainda o seu engajamento, fechando parcerias que possuam uma relação com o seu público-alvo, por exemplo, as cantoras Maiara e Maraisa, que hoje são referência para o público sertanejo.

Igualmente, a MRV & CO possui uma atendente virtual chamada Mia, utilizada para desenvolver conversas com possíveis compradores no qual responde dúvidas, gera boletos e conduz clientes

para os seus corretores. Algo muito interessante dessa ferramenta é que ela é utilizada no site da empresa, mas também em redes sociais como *Facebook* e *Whatsapp*. Sendo que, nesta última, especificamente, possibilita uma comunicação por meio de áudio, auxiliando e incluindo pessoas que podem ter qualquer tipo de dificuldade em uma comunicação com o robô.

Durante uma convenção da empresa, televisionada neste ano, foi relatado que a construtora tem feito análises no mercado, utilizando,

por exemplo, estratégias como o *Job to be done*, que auxiliam a empresa a identificar a necessidade de trabalhar não só com venda de imóveis de médio e baixo padrão, mas também com outros produtos. A Figura 2 ilustra isso.

Figura 2. Conglomerado de empresas da Marca MRV & CO



Fonte: adaptada de <https://gazetaempregosrj.com.br/index.php/20-estagios/rj/13216-jovem-aprendiz-mrv-co-2>. Acesso em: 27 ago. 2024.

Na Figura 2 apresentada, observa-se as empresas que foram criadas pela MRV & CO com o auxílio do *Job to be done*, tais como a empresa Urba que comercializa terrenos; Luggo que é responsável por construir imóveis e disponibilizá-los para aluguel; Sensia a marca mais nova da empresa, responsável por vender imóveis de médio a alto padrão; Ahs que é a extensão da MRV & CO, nos EUA.

Com isso, atualmente, a empresa está gozando de resultados importantes no mercado devido à diversificação de seus diversos produtos para os mais variados clientes. Após a criação dessas empresas, a construtora fez uma pesquisa e identificou o gosto musical dos seus clientes, que envolve em sua grande maioria, música sertaneja. Isso motivou a escolha pela parceria com as cantoras sertanejas já citadas.

A parceria com as cantoras sertanejas Maiara e Maráisa, de igual forma, também já apresenta resultados. No primeiro trimestre desse ano, segundo o site *Infomoney*, a empresa registrou um lucro líquido de cerca de R\$ 71.000.000,00, uma alta de 4,8% na comparação com o mesmo período no ano de 2021. Isso evidencia como o investimento efetuado de maneira correta com a utilização direta do marketing digital e de ferramentas que possam subsidiar uma escolha coerente e assertiva favorece o alcance dos objetivos da empresa.

CONCLUSÃO

Em resposta à pergunta de pesquisa expressa na introdução deste artigo, foi observado que a utilização do *marketing* digital traz muitos benefícios. Dentre eles, aumenta a satisfação e engajamento dos clientes com a empresa, eleva o *status* da marca por estar acompanhando as tendências tecnológicas do mercado e, o mais importante, gera lucro para a empresa.



Durante esta pesquisa, ficou compreendido que a utilização do digital nas empresas não deve ser encarada apenas como uma ferramenta, mas sim como ‘a ferramenta’. Hoje, o público está cada vez mais exigente, e ter o mercado digital a seu favor é de significativa importância para que as empresas não só busquem voos mais altos, mas também consigam sobreviver.

Diante do exposto, fica evidente que o *marketing* digital deve ser uma das maiores aliadas de toda e qualquer empresa. Sabe-se que investir nesse tipo de *marketing* não é barato, mas com certeza, no mínimo, devido à grande concorrência, o investimento no digital certamente é um diferencial.

Há outros assuntos que podem ser abordados, para o aprofundamento desta temática, como: quais as próximas tendências desta era digital? Como o marketing digital pode auxiliar no desenvolvimento do Brasil e em sua cultura? De que forma essa ferramenta tem auxiliado de forma positiva ou negativa a população brasileira? Como podemos utilizar essa ferramenta para diminuir a desigualdade neste país?

REFERÊNCIAS

CARVALHO, D. T.; NEVES, M. F. **Marketing na nova economia**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

EPTV. Informe publicitário mais caminhos. MRV aposta em tecnologia para mostrar as plantas dos imóveis aos clientes. **Globo.com**, 24 jan. 2020. Disponível em: <https://redeglobo.globo.com/sp/eptv/Mais-Caminhos/especial-publicitario/mrv/noticia/mrv-aposta-em-tecnologia-para-mostrar-as-plantas-dos-imoveis-aos-clientes.ghtml>. Acesso em: 5 jun. 2022.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. São Paulo: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. São Paulo: Elsevier, 2021.

MAIA, A.C. **O potencial do social selling através do LinkedIn**: um estudo de caso. Dissertação do curso de Mestrado em Marketing Digital do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto: UCPORTO, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/195806829.pdf> Acesso em 1 jun. 2022.

MOURA *et al.* Introdução ao Processamento de Linguagem Natural usando Python. *In*: ESCOLA REGIONAL DE INFORMÁTICA DO PIAUÍ. 3., Piauí, v. 1, n. 1, p. 336-360, jun. 2017. **Anais [...]**, ERIPI, Piauí, 2017.

ROSA, R. O.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, v. 6, n. 2, p. 28-39, maio/ago. 2017.

RIBEIRO, T. T. **Assinatura digital nas empresas**. TCC (Graduação em Engenharia de Produção) – do Centro Universitário Sul de Minas, Pouso Alegre: UNIS, 2020.

VIANNA, L. L. B. **Capacidade de negócio, inovação e desempenho em um contexto B2B**: uma aplicação da metodologia jobs to be done. Dissertação (Mestrado em Administração) – de Ciências Econômicas (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2018.



TALLES GARCIA SANTANA¹

O Papel da Comissão Permanente na Preservação da Memória Institucional de uma Câmara de Vereadores

The role of the permanent committee in preserving the institutional memory of a house of councilors

ARTIGO 5

58-67

¹ Doutorando em Administração – Estudos Organizacionais pela UFRGS, Mestre em Memória Social e Bens Culturais pela UNILASALLE, Bacharel em Administração pela UERGS. Rua Washington Luiz, 355 – Centro – Porto Alegre/RS.
E-mail: santana2805@gmail.com.

RESUMO: O presente artigo trata-se de um estudo preliminar da memória institucional da Câmara de Vereadores por meio dos trabalhos de comissão permanente constituída no ano de 2022. A pesquisa identifica quais ações a comissão em questão deveria executar para que o estudo e preservação da memória institucional da Câmara de Vereadores reaproximasse a casa legislativa da sociedade a que se destina a partir do diagnóstico preliminar realizado, ressignificando a sua existência enquanto órgão representativo dela. O objetivo geral centralizou-se em demonstrar, por meio das teorias sobre memória social associadas às teorias institucionalistas, a capacidade delas de fornecer os subsídios necessários para a definição das ações da comissão para o cumprimento de sua finalidade. Em seus resultados, o artigo apresentou um levantamento diagnóstico preliminar sobre a situação das memórias da Câmara, seus vestígios memoriais, práticas institucionalizadas no curso de dez legislaturas a fim de viabilizar os trabalhos da comissão. Na sua síntese conclusiva, foram apresentados elementos do diagnóstico preliminar e estabelecidas algumas ações a serem executadas, não apenas se detendo na análise documental e de objetos, mas buscando mais recursos a fim de oferecer um trabalho final devidamente catalogado para a sociedade fazendo a reconexão e ressignificação da Câmara para a vida da comunidade e manutenção indiscutível da democracia.

Palavras-chave: Memória institucional. Câmara de Vereadores. Patrimônio cultural.

ABSTRACT: This article is a preliminary study of the institutional memory of the City Council through the work of a permanent committee established in 2022. The research aimed to answer what actions the committee in question should carry out so that the study and preservation of the institutional memory of the Chamber of Councilors would bring the legislative house closer to the society for which it is intended based on the preliminary diagnosis carried out, giving new meaning to its existence as a representative body of it. The general objective centered on demonstrating, through theories on social memory associated with institutionalist theories, their ability to provide the necessary subsidies for defining the commission's actions to fulfill its purpose. In its results, the article presented a preliminary diagnostic survey on the situation of the Chamber's memories, its memorial remains, institutionalized practices over the course of ten legislatures in order to make the commission's work viable. In its conclusive synthesis, elements of the preliminary diagnosis were presented, and some actions were established to be carried out, not only focusing on document and object analysis, but seeking more resources in order to offer a final work duly cataloged for society, making the reconnection and redefinition of the Chamber for the life of the community and the indisputable maintenance of democracy.

Keywords: Institutional memory. City Council. Cultural heritage.

INTRODUÇÃO

Nenhuma democracia que se preze existe sem um poder legislativo forte e atuante na sociedade, uma vez que estando assim constituído representa a imagem e semelhança da sociedade que vai às urnas a cada quatro anos e elege seus representantes. No espectro histórico do estado brasileiro, passamos por vários períodos em que os órgãos do legislativo foram, de certa forma, silenciados por meio de atos autoritários e ditatoriais, como no Estado Novo Vargasista (1937-1945) e na Ditadura Militar, mais precisamente com a vigência do AI-5 a partir de 1968.

Somente no ano de 1982 que o estado brasileiro registraria novas eleições, e ainda assim contingenciadas pela forte influência política do autoritarismo militar. Nesse ano, eleições gerais foram convocadas e deputados, senadores e vereadores, além de governadores e prefeitos foram eleitos pela população. Mas foi a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 que o poder legislativo de fato se reconfigurou e se institucionalizou de vez no estado brasileiro.

No entanto, passados mais de trinta anos da promulgação do texto constitucional e da reconstrução do estado democrático de direito, o que é possível se perceber é o distanciamento cada vez maior do poder legislativo do seu constituinte e investidor, a sociedade, o qual se comprometeu a representar os interesses. Isso fica evidenciado pela desconfiança da população especialmente com os seus representantes mais próximos, os vereadores, muito pela falta de compreensão do papel desse agente político investido no cargo por meio do voto popular. Essa desconfiança ressoa mais alto sobretudo nas casas legislativas de municípios menores, onde a comunidade estreita mais as relações.

Nesse sentido, o estudo e a preservação da memória institucional podem representar uma interessante forma de reaproximação da comuni-

dade com as Câmaras de Vereadores, fortalecendo os vínculos e promovendo a ressignificação da função legislativa municipal a partir da inscrição dos fatos passados no presente por meio da recuperação dos seus fatos e marcos históricos documentados em imagens, documentos, objetos, construções, modelos etc. Sendo assim, o tema deste estudo é precisamente o estudo da memória institucional de uma Câmara de Vereadores, no caso a do município de Charqueadas/RS e da importância de se constituir uma Comissão Permanente de Memória Institucional (COPEMI) para se desempenhar esse relevante serviço.

Ao final desta pesquisa, são evidenciadas ações que a comissão constituída deve executar para que o estudo e preservação da memória institucional da Câmara de Vereadores reaproxime a casa legislativa da sociedade a que se destina a partir do diagnóstico preliminar realizado, ressignificando a sua existência enquanto órgão representativo dela. O objetivo geral deste estudo é verificar que as teorias sobre memória social associadas às teorias institucionalistas são capazes de fornecer os subsídios necessários para a definição das ações da comissão para que cumpra sua finalidade.

MEMÓRIA SOCIAL

A compreensão de memória social é muito mais do que mera repetição linear de acontecimentos e vivências, sendo um processo de reconstrução revestido de um conjunto de relações sociais (Halbwachs, 1990). Nesse sentido, é possível estabelecer duas questões importantes para a compreensão: a primeira de que a memória é uma construção coletiva, indissociável do grupo social a qual pertence; e a segunda é que existe um considerável engano na percepção das pessoas sobre ela, uma vez que é vista, na maior parte das vezes, como simples lembranças, reduzindo-lhe a termo, justamente ela, um fenômeno capaz de ressignificar relações e se inscrever no tempo presente.

Candau (2019) não apenas referenda a capacidade da memória se apresentar como reconstrução atualizada do passado, mas amplia o seu caráter coletivo e social. Por outro lado, o mesmo autor se mostra bastante preocupado com a insistente crise de “presentismo” que toma conta do meio social, desacreditando paulatinamente o papel da memória no espectro coletivo, podendo levar a um processo sutil de desaparecimento de referências e diluição de identidades.

Para Heller (2016), a memória tem papel seminal no que chama de “amadurecimento social”, pois se mostra estratégica para a mitigação de preconceitos uma vez que se propõe a investigar as raízes históricas, funcionando como produtora de significados importantes capazes de romper com ideais axiológicos até então inquebráveis à luz da esfera da razão.

É nesse contexto que os lugares de memória se apresentam como espaços de recordação estritamente significativos, uma vez que não apenas validam recordações, mas as preservam e lhes oferecem novo sentido, transcendendo a memória humana (Assmann, 2011). A constituição e preservação desses lugares por meio de entidades públicas ou privadas significa bem mais do que instituição de simples memoriais, mas de reconstituição de acontecimentos como se estivessem ocorrendo em tempo presente, fazendo com que as pessoas se reconectem com o passado por meio do imaginário despertado pelas imagens, documentos, objetos etc. (Nora, 1984).

Nesse sentido, Benjamin (1985), por exemplo, descreve que fotografias antigas podem estabelecer uma conexão entre passado e presente, fazendo-nos seguir os rastros, as pistas deixadas por fotos, cartas e diários que fazem, não apenas, com que o passado de uma família seja lembrado como o de toda a comunidade na qual ela está inserida. Em relação aos documentos históricos, Ginzburg (2012) relata que devemos agir como detetives atentos à potencialidade significativa do que pode ter sido dito ou mesmo silenciado no escrito.

Por essa razão, Ricoeur (2007) sustenta o conceito de vestígio memorial que pode estar presente na releitura de documentos, sendo bastante importante para a busca identitária e sobretudo de restauração da memória social de determinado período histórico. No entanto, o esquecimento, que pode significar o apagamento dos rastros, pode ser suavizado a partir das marcas deixadas pelos afetos e a reconstituição memorial a partir dos vestígios pode fazer emergir elementos imprevisíveis como, por exemplo, práticas e linguagens institucionalizadas em organizações (GLISSANT, 1995).

TEORIA INSTITUCIONAL

A perspectiva institucional decorre muito da interpretação das organizações como expressão cultural da ação racional que, no curso do tempo, ficam sujeitas às pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos. Essa perspectiva, introduzida por Phillip Selznick, se resume em um aspecto fundamental, o de que os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas. Sendo assim, a cultura assume papel determinante na formação da realidade organizacional a partir do conjunto da difusão de procedimentos, das interferências interorganizacionais e a persistência dos valores culturais, ou seja, as ações internas e influências externas importadas se consolidam no meio e acabam se legitimando. De igual forma, as pressões do ambiente organizacional (internas ou externas) acabam por controlar as estruturas e ações das organizações, ainda que alguns estudiosos entendam o contrário (Carvalho; Vieira, 2003).

Segundo Carvalho e Vieira (2003), aos fluxos e intercâmbios de pressões e influências exercidas pelo ambiente nas organizacionais devem ser acrescentados as crenças e as normas institucionalizadas, reproduzindo assim uma fonte independente de normas institucionalizadas que enriquecem o ambiente institucional e assim se

legitimar no meio. Nesse sentido, a organização, ao assumir a perspectiva institucional, consegue se aproximar mais facilmente da sua finalidade social por meio dos símbolos, valores e mitos institucionalizados. Isto posto, fica mais facilitada a integração de novos membros, a conquista do respeito e do prestígio do seu público-alvo, por exemplo, através do isomorfismo ou, em outras palavras, a adaptação às expectativas do contexto.

Para Dimaggio e Powell (1983), o isomorfismo até permite um certo grau de mudanças constantes, porém, em determinado ponto, o efeito agregado destas mudanças leva à homogeneidade. Estas mudanças deixaram de ser impulsionadas pelo ambiente externo e pela competitividade, em sua maioria, e passaram a prover de esforços individuais da organização, resultando na homogeneidade de estrutura, cultura e resultado. Esse isomorfismo pode aparecer de três formas nas organizações: mimética, no qual as organizações buscam formas de agir em outras do mesmo segmento ou por meio do aprendizado; coercitiva, imposta pelas forças externas de controle que determinam o que deve ser feito; e normativa, aquela em que as organizações se submetem por força das leis e normas vigentes.

MEMÓRIA INSTITUCIONAL

O conceito de memória institucional pode ser perfeitamente traduzido no elemento primordial para o funcionamento das organizações, sendo por esse meio que elas se reproduzem no meio social uma vez que se encontram em rede, o que explica a necessidade de se recuperar a memória não apenas dentro da instituição, mas fora dela também. Nesse sentido, a inquietação das instituições em prol de suas imagens perante a sociedade, nos faz refletir criticamente sobre o papel da memória não apenas como retenção de informações e sim como singularidade (Costa, 1997).

No entanto, não devemos pensar a memória institucional apenas como resgate do passado, mas como marco referencial do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam seus vínculos atuais, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros (Worcmann, 2004). Nesse sentido, Medeiros e Bastos Júnior (2015) contribuem dizendo que “a memória institucional é responsável pela consolidação de costumes, tradições e valores que constituem substrato na construção da identidade de uma organização, com repercussões diretas sobre os integrantes, a imagem e a reputação das organizações”.

Por essa razão, quando uma organização se institucionaliza, ela oficializa seus processos e assim se tem definida a sua missão, visão e valores e futuros patrimônios e acervos que traduzem o caráter e a imagem dos seus atores a fim de que a sociedade seja capaz de identificá-la por meio da legitimidade das decisões estruturais e dos procedimentos que se perpetuam no longo prazo. Nesse sentido, as organizações que preservam a sua memória institucional são capazes de disseminá-la por meio da criação do seu próprio lugar de memória, sendo que quando o fazem por meio de acervos físicos e digitais não retratam apenas as atividades de uma instituição, mas a época que se inseriu, o tempo e o espaço que ocupa na sociedade, promovendo o entendimento da instituição de uma forma mais holística (Rueda; Freitas; Valls, 2011).

METODOLOGIA

A pesquisa apresentada neste artigo refere-se a um recorte do substrato teórico para fundamentar as ações da Comissão Permanente de Memória Institucional (COPEMI) instalada na Câmara de Vereadores de Charqueadas/RS. Ao propor à Mesa Diretora da Câmara de Vereadores o projeto de instalação da comissão, firmou-se junto aos vere-

adores o compromisso de pautar os trabalhos coletivamente e com a maior cientificidade possível visando trazer os resultados propostos.

Nesse sentido, sabendo da necessidade do estudo e da preservação da memória institucional em caráter urgente para que a identidade da Câmara de Vereadores fosse resgatada e ressignificada pela sociedade no entorno, é que se propôs a instalação da Comissão Permanente de Memória Institucional (COPEMI). Acolhido pela Mesa Diretora e pelo Presidente da Câmara, a comissão foi instalada por meio de portaria que definiu seus membros, funções e prazo para entrega dos resultados em até 36 meses.

Os trabalhos da comissão serão conduzidos a partir das premissas da literatura existente das ciências sociais aplicadas da área de administração e de memória e história. Pretende-se, a partir destas premissas determinar as ações estruturantes para estudo e preservação da memória institucional da Câmara de Vereadores. A proposta principal é buscar a maior quantidade de material possível como fotos, vídeos, entrevistas, objetos, recortes de jornais, documentos oficiais, entre outros para ser analisado qualitativamente, catalogado e incorporado ao patrimônio imaterial da organização como forma de estudo e preservação para posteriormente ser colocado a mostra em lugares de memória físicos ou digitais chegando a toda comunidade.

O OBJETO DE PESQUISA: A CÂMARA DE VEREADORES DE CHARQUEADAS

A Câmara de Vereadores de Charqueadas completou quarenta anos de existência no ano de 2022 junto com a emancipação político-administrativa do município. Nestas quatro décadas de existência, passaram-se exatas dez legislaturas, apenas a primeira foi de cinco anos, as demais de quatro anos. A quantidade de vereadores nestes quarenta anos de história também variaram por força legal,

chegando a ter nove parlamentares por duas legislaturas e atualmente possuindo treze parlamentares, número máximo permitido pela Constituição Federal de 1988.

A gestão da Câmara de Vereadores de Charqueadas é conduzida pela Mesa Diretora composta por cinco vereadores e liderada pelo Presidente com mandato de um ano. No começo da sua história, o mandato do Presidente chegou a ser de dois anos. A Mesa Diretora e o Presidente são eleitos pelos próprios pares no sistema de inscrição de chapas e escrutínio secreto em Plenário. A Câmara de Vereadores, além de reger-se pelos princípios do direito público, rege-se pela Lei Orgânica Municipal e pelo seu Regimento Interno que determinam as competências do poder, a gestão e a condução do processo legislativo, principalmente.

O vereador, por força constitucional e da própria Lei Orgânica e do Regimento Interno, tem a função de legislar, fiscalizar e propor, sendo que a função de legislar na grande parte das vezes fica restrita ao Executivo pela competência privativa de matérias. No entanto, o processo legislativo é predominantemente conduzido dentro da Câmara de Vereadores, sendo competência dos vereadores apreciar os projetos de lei nas comissões temáticas desde a constitucionalidade até pertinência do interesse público, uma vez que são os representantes diretos da população, discutir os projetos e votá-los para que só assim sejam sancionados pelo Prefeito.

Uma das práticas mais recorrentes da Câmara de Vereadores de Charqueadas é a propositiva, sendo ela a que mais transcendeu por meio de todas as legislaturas e com todos os parlamentares eleitos e constituídos. Em média, segundo levantamento feito com a Secretaria da casa, são colocadas em votação em torno de quinze a dezesseis proposições por sessão, além dos pedidos de providência, moções de aplauso, repúdio e em menor quantidade, os pedidos de indicação, quando o parlamentar sugere ao Prefeito que legisle sobre determinada matéria de competência exclusiva do executivo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma vez a comissão instituída, a primeira ação tomada foi de reunir e fazer um levantamento situacional das memórias da Câmara de Vereadores, começando pelo Arquivo Legislativo. O Setor de Arquivo foi criado na gestão de 2016 pelo Vereador Chiquinho, Presidente da época, o mais longo parlamentar da casa. A intenção era de reunir em um só lugar todos os anais de sessões legislativas desde 1982 quando a Câmara ainda não estava no prédio atual.

Segundo a Diretora Administrativa da Câmara, assessora direta do Presidente e servidora mais longa da casa, foram reunidos todas as atas em papel, mídias de gravação de sessões, processos, documentos fiscais e administrativos, sendo que muitos desses documentos precisaram ser descartados devido ao estado de conservação, dado que muitos deles ficaram expostos à umidade, goteiras e armazenados em espaços inadequados, demonstrando certa falta de interesse das gestões anteriores com a memória do legislativo.

Ainda, de acordo com a Diretora, após a separação do que realmente era possível aproveitar, organizou-se o setor com dois servidores responsáveis por catalogar todo material e armazená-lo em caixas plásticas menos suscetíveis à umidade. No entanto, o espaço físico disponível em pouco tempo já não era mais suficiente para comportar as estantes necessárias, requerendo um rearranjo das caixas e algumas transportadas para salas provisórias dentro do prédio.

A partir desse relato e da observação, foi possível perceber não apenas a intencionalidade da gestão na criação e manutenção de um lugar de memória adequado, mas a preocupação especialmente com o que se perdeu, uma vez que a memória é um laço vital na construção da identidade institucional de qualquer entidade. Por meio dela que conseguimos conectar o passado com o presente, comparando práticas, avaliando costumes e culturas e identificando o que é preciso aprimorar e aquilo que se instituiu, de fato.

Em outra frente de ação junto à Comissão, percorreu-se o espaço físico da Câmara de Vereadores no prédio principal a fim de levantar vestígios memoriais. O próprio prédio já é um deles, inaugurado em 1987 durante as comemorações dos 5 anos de emancipação municipal. O prédio, projetado pela arquiteta Diza Gonzaga, servidora do município na época, tem estilo arquitetônico originalmente rústico e um plenário em formato de arena com as cadeiras ordenadas em estilo *stadium*¹. O plenário da Câmara, chamado de Salão Nobre, tem espaço para 180 pessoas sentadas, possibilitando uma ampla participação popular nas sessões. No entanto, o prédio passou por diversas reformas e ampliações no decorrer dos anos, mantendo-se o Salão Nobre, parte da identidade da Câmara e preservando a sua memória. No ano de 1992, por conta de uma lei municipal, o plenário passou a se chamar de Salão Nobre Antônio Pereira Brandão, em homenagem ao patrono da emancipação da cidade.

Seguindo o percurso, verificou-se os quadros da Galeria dos Presidentes, mais um vestígio memorial importante. Por muitos anos, a Galeria esteve no saguão de entrada mas espalhada pela parede, sem uma ordenação, até ser transportada para o Salão Nobre. No entanto, estão lá todos os Presidentes desde 1982 até 2021 com as respectivas placas indicativas. Há também no Salão alguns quadros de legislaturas, porém incompletos, alcançando até a quinta legislatura (2001-2004). No andar térreo, consta ainda um espaço chamado de “Galeria das Vereadoras”, porém, igualmente incompleto, não alcançando as vereadoras eleitas a partir da sétima até a décima legislatura.

Do outro lado do prédio, segundo a Diretora Administrativa, estão os quadros organizados pela ex-vereadora Patrícia Ferreira (2001-2020) com os cartazes da SEMANECA. Esse importante evento aconteceu entre os anos de 2009 e 2019 na Câmara de Vereadores, reunindo palestrantes renomados, atletas e ex-atletas e sempre abordando temas de

¹ Cadeiras dispostas como em estádios, em formato circular ao redor do campo.

interesse dos direitos das crianças e dos adolescentes, recebendo alunos da rede municipal e estadual em todas as suas edições. No entanto, há uma lacuna nos registros, faltando 2013 e 2018, que, segundo a ex-vereadora, não foram organizados por ela ou sequer aconteceram.

Essas lacunas registradas nos rastros de memória identificados significam muito do descompromisso e desconhecimento dos gestores e parlamentares com os fatos passados, sendo que muitos entendem que não se vive de passado como tivemos oportunidade de ouvir informalmente alguns, ao passo que outros valorizam a memória como patrimônio histórico-cultural de fortalecimento dos vínculos da Câmara com a comunidade.

Foi possível visualizar também quadros com homenagens referentes aos 500 anos da independência do Brasil, a ata de reunião da comissão de emancipação afixada na Secretaria da Câmara, além de objetos históricos como as próprias cadeiras do Salão Nobre que foram apenas reformadas com o tempo, mas mantêm o padrão original e um cofre de aço antigo pesando cerca de meia tonelada utilizado para guardar dinheiro vivo até meados dos anos 2000 quando os pagamentos de salários eram realizados em espécie. Não foram localizadas mobílias antigas como mesas, poltronas, sendo que até poucos anos antes ainda existia um sofá de couro preto comprado nos anos 1980 na inauguração do prédio.

No *locus* digital, a Câmara dispõe de um portal na internet com informações atuais, dispondo de poucos vestígios memoriais, limitando-se a um texto breve, a galeria com os presidentes mais recentes e sem muitos registros fotográficos.

Com relação ao diagnóstico preliminar institucional, as proposições protocoladas pelos vereadores e vereadoras é prática recorrente e transcendeu legislaturas, em forma de isomorfismo mimético, o qual os novos parlamentares apenas repetem as práticas como forma de seguir um padrão institucional. No entanto, a Câmara não dispõe de um padrão institucionalizado nem para documentos, a não ser um modelo que passou de

geração em geração e que fora atualizado em 2022 mas sem compromisso com a padronização operacional. No viés do isomorfismo, podemos dizer que muito da forma coercitiva e normativa tiveram mais força do que o mimético propriamente dito. Isso porque a Câmara, por ser uma entidade da administração pública, está sujeita ao que a lei autoriza apenas e sobretudo, deve se submeter a fiscalização externa do Tribunal de Contas e Ministério Público, sem contar dos demais setores da sociedade por meio do controle social.

Nesse sentido, as pressões normativas e coercitivas se mostraram pujantes para a reestruturação organizacional e institucional, o que obrigou o Poder Legislativo a reduzir seu quadro de parlamentares por duas legislaturas (2005-2008 e 2009-2012) de treze para nove vereadores, passando novamente a treze nas legislaturas seguintes. Isso sem contar com as dezenas de alterações constitucionais e infraconstitucionais que obrigaram às mudanças significativas especialmente na forma de administrar a casa.



MUITOS ENTENDEM QUE NÃO SE VIVE DE PASSADO COMO TIVEMOS OPORTUNIDADE DE OUVIR INFORMALMENTE ALGUNS, AO PASSO QUE OUTROS VALORIZAM A MEMÓRIA COMO PATRIMÔNIO HISTÓRICO-CULTURAL DE FORTALECIMENTO DOS VÍNCULOS DA CÂMARA COM A COMUNIDADE.

Por outro lado, a questão política predominante no ambiente promove fluxos e intercâmbios importantes, legitimando práticas que verificamos. Uma delas é a organização da Mesa Diretora que jamais foi presidida por uma mulher, a não ser em períodos interinos curtíssimos. Nas dez legislaturas, a presença feminina ocorreu em nove legislaturas apenas, mas nunca passando de três vereadoras, explicando, em parte, o porquê de nunca terem assumido a Presidência, por estarem em recorrente minoria. No entanto, a composição do quadro de servidores é inversamente proporcional, sendo composto predominantemente por mulheres.

A investigação preliminar realizada forneceu indícios importantes das normas institucionalizadas como o alinhamento recorrente do Legislativo com o Executivo em várias gestões da Câmara conduzidas por Vereadores tipicamente de situação. Muitas das pautas polêmicas registradas nos anais de sessões acabaram resultando em vitórias para o Prefeito em exercício, por exemplo. Além disso, a prática das diárias dos Vereadores mostra-se como um normativo institucional, sendo que na atual legislatura, por exemplo, somente uma Vereadora não se valeu da prática, enquanto os demais todos fizeram uso. Isso nos demonstra não apenas o costume que se institucionalizou, mas a forma como a Câmara é simbolicamente vista, dado que é notícia frequente em redes sociais e jornais locais com atenção especial a esse tema. Outro ponto é a quantidade expressiva de cargos comissionados, sendo a entidade legislativa com a maior proporcionalidade no estado do Rio Grande do Sul.²

CONCLUSÕES

Por meio da investigação preliminarmente realizada, foi possível detectar vestígios memoriais importantes da trajetória da Câmara de Vereadores de Charqueadas, o que, de certa forma, viabilizará bastante o andamento dos trabalhos da Comissão Permanentes segundo o que a literatura do assunto indica a ser feito. Será preciso um trabalho minucioso de investigação dos anais existentes nos arquivos a fim de detectar com maior precisão indícios da construção da memória institucional e da identidade. As atas que foram preservadas oferecerão não apenas um resgate do passado, mas a redescoberta de valores e referências importantes para o estudo e um reforço significativo para a atualidade, uma vez que poderemos ter acesso ao registro escrito dos atos e fatos, das falas, dos posicionamentos e de como tudo foi constituído no legislativo da cidade.

No entanto, foi possível ter uma latente certeza de que a organização Câmara de Vereadores, entidade da administração pública, tem em sua estrutura uma forte institucionalização de processos comprovada por costumes que se perpetuaram com o tempo, com a ordenação do seu funcionamento, com os pensamentos diversos dos seus gestores e com práticas recorrentes que fazem com que a entidade seja identificada pela comunidade em que está inserida.

Por fim, os trabalhos da Comissão devem não apenas se deter na análise documental, mas também dos objetos, dos detalhes arquitetônicos presentes no imóvel com auxílio de profissional especializado, buscar ouvir Vereadores e ex-Vereadores que ainda estão vivos, localizar registros fotográficos, registros da imprensa, catalogar o memorial e oferecer o estudo após concluído à sociedade para que se identifique, para que ressignifique a importância da Câmara de Vereadores para a vida da comunidade e manutenção indiscutível da democracia.

² Segundo informações do TCE/RS.

REFERÊNCIAS

ASSMANN, A. **Espaços de recordação**: formas e transformações da memória cultural. Campinas: Editora da UNICAMP, 2011.

BENJAMIN, W. A Paris do segundo império em Baudelaire. *In*: KOTHE, F. (org.). **Walter Benjamin - Sociologia**. São Paulo: Ática, 1985.

CANDAU, J. **Memória e identidade**. Tradução de Maria Letícia Ferreira. 1 ed. São Paulo: Contexto, 2019.

CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. *In*: CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F. (orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Editora UFPE, 2003.

COSTA, I. **Memória Institucional**: a construção de uma abordagem teórico-metodológica. 1997. 169 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

GINZBURG, J. (orgs.). **Walter Benjamin**: rastro, aura e história. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2012.

GLISSANT, É. **Introduction à une Poétique du Divers**. Tradução de Zilá Bernd. Montreal: Presses de l'université de Montreal, 1995.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 1990.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 11 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016

MEDEIROS, E.D.; BASTOS JÚNIOR, E.J.D. Memória Institucional: uma reflexão sobre sua importância para a Polícia Militar de Santa Catarina. **Revista Ordem Pública e Defesa Social**, v. 8, n. 2, jul-dez/2015.

NORA, P. Entre a memória e a história. **Les lieux de mémoire**, v. 1, p. 23-43, 1984.

RICOEUR, P. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Editora Unicamp, 2007.

RUEDA, V.M.S.; FREITAS, A.; VALLS, V.M. Memória Institucional: uma revisão de literatura. **Revista CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 78-89, abr. 2011.

WORCMAN, K. Memória do futuro: um desafio. *In*: NASSAR, P. (org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.



MARINA DO NASCIMENTO¹
NORBERTO WEINRICH²
ELAINE CRISTINA ALBANO³

Sustentabilidade Turística Caminhos do Campo, um Programa Sustentável de Turismo: Cases de Ibirama e Taió - SC

*Tourism Sustainability Paths of the Countryside, a Sustainable Tourism
Program: Case Studies from Ibirama and Taió - SC*

ARTIGO 6

68-81

¹ Estudante no curso de Turismo na UNIASSELVI . nasci.nasci@hotmail.com

² Estudante do curso de Turismo no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. 2249604@aluno.uniassevi.com.br

³ Tutora externa no curso de Turismo no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. nasci.nasci@hotmail.com

RESUMO: A Sustentabilidade é um termo tão usual atualmente e trata de um assunto muito importante, a preocupação com o uso dos recursos, da matéria, do ambiente, da cultura, dos usos e costumes. Essa preocupação acontece por que sabe-se que os recursos são finitos e a demanda é infinita. Assim as atividades precisam ser pensadas para que não afetem essa relação de consumo e produção, presente e futura. O Caminhos do Campo é um programa sustentável de Turismo no meio rural, desenvolvido na região turística de Santa Catarina, Caminhos do Alto Vale. Pensado desde 2017, teve sua implantação em forma de projeto piloto em 2018 na cidade de Presidente Getúlio, posteriormente expandindo-se para outros municípios da região. Este estudo aborda superficialmente a implantação do projeto na época na cidade de Presidente Getúlio, hoje programa, e de forma mais aprofundada a implantação nas cidades de Ibirama e Taió, ambas no Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Caminhos do Campo. Implantação. Ibirama. Taió.

ABSTRACT: Sustainability is such a common term nowadays and deals with a very important subject, the concern with the use of resources, matter, the environment, culture, uses and customs. This concern happens because we know that resources are finite and demand is infinite. Therefore, activities need to be designed so that they do not affect this relationship of consumption and production, present and future. Caminhos do Campo is a sustainable tourism program in rural areas, developed in the tourist region of Santa Catarina, Caminhos do Alto Vale. Designed since 2017, it was implemented as a pilot project in 2018 in the city of Presidente Getúlio, later expanding to other municipalities in the region. This study superficially addresses the implementation of the project at the time in the city of Presidente Getúlio, today the program, and in more depth the implementation in the cities of Ibirama and Taió, both in Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina.

Keywords: Sustainability. Country Paths. Implantation. Ibirama. Taió.

INTRODUÇÃO

Sustentabilidade é um termo muito comum atualmente, usado em empresas, atividades, públicas ou privadas. Sabe-se que os recursos, as matérias são finitas e que o consumo/demanda infinita, sendo assim, é indispensável planejar o uso daquilo que pode acabar, repensar o uso de modo que seja possível assegurar o atendimento da demanda sem comprometer as gerações posteriores.

Falar de sustentabilidade não é tão fácil, não basta apenas controlar a matéria, o recurso, é preciso preservar o modo, olhar para o conjunto, sob os quais sofrem influência, projetar melhorias na qualidade de vida daqueles envolvidos nas atividades.

O turismo em si é uma atividade que se bem trabalhada/planejada tem o poder de redistribuir renda, melhorar a qualidade de vida, prover recursos para preservar a cultura, o ambiente e gerar renda de forma que o processo possa ser repetido várias vezes sem comprometer esse fornecimento, é a sustentabilidade presente no turismo.

O programa turístico Caminhos do Campo, desenvolvido na Região Turística Caminhos do Alto Vale, é por sua vez igualmente sustentável, trata de desenvolver atividades e experiências no meio rural, de forma consciente, planejada para que se possa manter permanentemente tal atividade, gerando desenvolvimento, renda e melhorias.

Este estudo tem como objetivo conceituar sustentabilidade e sustentabilidade no turismo, assim como o objetivo principal é descrever o programa citado passando brevemente por sua concepção até sua implantação na cidade piloto, Presidente Getúlio e posteriormente apresentar o estudo de caso de dois municípios contemplados com o programa, Ibirama e Taió. Para o desenvolvimento do mesmo foram utilizadas diversas pesquisas bibliográficas exploratórias qualitativas, em sites, artigos, livros, inclusive no relatório de implantação do programa, diálogo com a idealizadora, Fabiana Dickmann e pela experiên-

cia dos autores por serem gestores municipais de turismo nas cidades estudadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo sustentabilidade vem sendo muito utilizado nos últimos anos, sua menção faz referência ao equilíbrio no uso dos recursos, com uma visão de futuro, de preservação, de modo que não se comprometa o abastecimento presente e também para que as próximas gerações possam usufruir dos recursos existentes.

O conceito de sustentabilidade foi apresentado por Lester Brown, o fundador do Instituto Worldwatch¹, apenas no início da década de 80, do século passado, e nele definia-se a sociedade sustentável como aquela que seria capaz de satisfazer as suas necessidades sem comprometer as hipóteses de sobrevivência das gerações futuras (Almeida, 2009 p. 16).

Afonso (2006, p. 11) coloca que:

Dentre as várias definições existentes sobre sustentabilidade, podemos estabelecer que o termo implica na manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, utilizando tais recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento futuro, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam ser igualmente satisfeitas.

Conforme Almeida (2009), mais tarde a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desen-

¹ O Instituto Worldwatch é uma organização de investigação independente conhecida em todo o mundo pela sua acessibilidade e pelas suas análises críticas sobre questões globais. A investigação produzida pela Worldwatch é, muitas vezes, a base científica dos governos, da sociedade civil, das empresas e da academia

volvimento usou essa mesma definição como base para o conceito de desenvolvimento sustentável, considerando a capacidade de atender as necessidades presentes e futuras. Ainda segundo Almeida, a exploração descontrolada de recursos e a gravidade do tema é que originou discussões acerca do assunto resultando no conceito de sustentabilidade.

Desse modo, a partir do momento que se entende que os recursos são finitos e a demanda é infinita, se faz necessário buscar o desenvolvimento sustentável nas mais diversas áreas e isso inclui as atividades turísticas, que por sua vez vem ganhando destaque devido sua participação na geração de renda e emprego.

Em pleno século XXI o turismo ganhou o estatuto de maior actividade económica do mundo. Como tal, o meio ambiente está a assumir um lugar central no desenvolvimento turístico, fazendo com que os investidores do sector atribuam a prioridade à preservação do património natural. Além de uma actividade economicamente poderosa o turismo é, também, um factor importante de desenvolvimento sustentável, na medida em que tem o poder para aprimorar o meio ambiente, prover fundos para a sua conservação e protecção e defender a cultura e a história (Almeida, 2009, p. 15).

No Turismo, conforme Almeida (2009), englobam-se três dimensões que devem ser sustentáveis: a ambiental, a econômica e a social, para que possam tornar sustentável a atividade em questão, já que ambas se relacionam diretamente e não há como dissociá-las.

O turismo sustentável asseguraria a “qualidade de vida”, os interesses dos turistas, garantiria a otimização, alocação e distribuição de bens e recursos de maneira equilibrada e ainda reafirmaria valores sociais como o respeito ao ser humano e ao meio ambiente, impondo muitas vezes novos padrões de consumo (Martins; Moretti, 2004, p. 2).

De acordo com Dickmann (2018, p. 3), o Alto Vale do Itajaí “é composto por 28 pequenos e médios municípios predominantemente agrícolas, com dificuldade do escoamento de grandes produções, busca-se o fortalecimento do meio rural através do turismo”. O turismo apresenta crescimento no estado de Santa Catarina e formatar produtos turísticos no meio rural se tornou uma boa oportunidade.

Figura 1. Área de cobertura e localização da região Alto Vale Do Itajaí em Santa Catarina



Fonte: <https://www.amavi.org.br/municipios-associados/localizacao>. Acesso em: 27 ago. 2024.

O Programa nasceu do movimento dos agentes de turismo regionais para desenvolver o turismo na recém-criada região turística e pela necessidade de envolver pessoas, empreendedores, entidades e iniciativas regionais em um único objetivo que tem por missão, **fomentar o turismo no “Caminhos Do Alto Vale” de forma integrada e sustentável, através de parcerias com entidades, públicas e privadas**. Visando atingir o que estabelece a sua missão, criou-se a visão de futuro, **ser referência, no estado, em turismo no espaço rural, proporcionando experiências diversificadas e memoráveis**. Onde está previsto em até cinco anos estampar a capa da revista **Viagens & Turismo da Editora Abril com a seguinte manchete: “CAMINHOS DO ALTO VALE: O SEU DESTINO TURÍSTICO NO ESPAÇO RURAL”** (Dickmann, 2018, p. 3, grifos do autor).

Define-se Turismo Rural como “o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade”. (Santa Catarina, 2021, on-line).

Assim, além de desenvolver o turismo rural na região do Alto Vale, o programa se posiciona como fomento sustentável diante das premissas propostas de trabalho, visando desenvolvimento econômico, preservando o ambiente, valorizando e preservando a cultura local/regional, e como consequência, proporcionando melhora na qualidade de vida.

De acordo com Dickmann (2018), o programa Caminhos do Campo começou a ser pensado e projetado em 2017, pelo grupo gestor formado por Fabiana Dickmann, Turismóloga e Assessora de Turismo e Cultura da AMAVI; Amadeu Gonçalves, Diretor de Turismo de Presidente Getúlio; e Luciana Ramos, Turismóloga, também da cidade de Presidente Getúlio. Mas foi em 2018 que se iniciou

a implantação do projeto, que de forma resumida constituiu-se das seguintes etapas:

- Reuniões do grupo gestor;
- Reuniões com entidade potencialmente parceiras;
- Levantamento de propriedades potenciais a participarem do programa;
- Assinatura do termo de cooperação entre a prefeitura de Presidente Getúlio e a AMAVI;
- Realização de visitas às propriedades potenciais;
- Definição de critérios para participação no projeto;
- Reunião com proprietários das propriedades visitadas;
- Cadastros das propriedades;
- Criação de logomarca, placas e outros materiais visuais;
- Realização de capacitações;
- Criação de redes sociais do projeto;
- Reuniões para lançamento do projeto;
- Entrega das placas de identificação
- Lançamento do projeto;
- Recepção de grupos visitantes, inclusive visita técnica vinda de municípios vizinhos;
- Avaliação e acompanhamento do projeto.

Ainda, segundo Dickmann (2018), a proposta foi bem recebida por todos, porém nem todos os convidados aceitaram participar do desafio no primeiro momento, o que não impediu interesse posterior. Dificuldades foram encontradas ao longo da implantação, uma delas a confecção das placas madeira, sendo a CRESOL – Cooperativa de crédito parceira em parte do custo das placas. Também foram parceiros a EPAGRI - A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina; o SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, proporcionando capacitação gratuita aos empreendedores o departamento de Turismo de Presidente Getúlio que patrocinou a alimentação durante os cursos e ainda a Prefeitura de Presidente Getúlio; e a AMAVI, que disponibilizou os serviços dos três integrantes do núcleo gestor para atuar no projeto. O lançamen-

to aconteceu no dia 12 de setembro de 2018, com roteiro contemplando 4 propriedades rurais, no entanto, 20 eram as propriedades cadastradas, das quais 17 estavam aptas para receber turistas e outras 3 estavam em fase de estruturação.

Figura 2. Logomarca caminhos do campo



Fonte: <https://www.amavi.org.br/eventos/completo/2652>. Acesso em: 27 ago. 2024.

O Projeto deu tão certo que passados 4 anos desde a concepção da ideia, hoje passou a ser chamado de Programa, já que está implantando em 7 dos 28 municípios do Alto Vale do Itajaí: Chapadão do Lageado, Ibirama, Ituporanga, Petrolândia, Presidente Getúlio, Taió, Vitor Meireles. Em fase de implantação 1 em Vidal Ramos, e outros 4 municípios, Laurentino, Rio do Campo, Rio do Sul e Agrolândia, aguardando disponibilidade de cooperação para também iniciar o processo de implantação do programa.

Além de todo esse avanço quantitativo, o Programa Caminhos do Campo já foi premiado nacionalmente por duas vezes, a primeira em 2019, recebendo o Prêmio Nacional de Turismo, focado na inovação no setor e profissional destaque, e em 2021, recebendo o prêmio Experiências do Brasil Rural, com foco em experiências de turismo no meio rural. Ambos os prêmios resultaram em reconhecimento nacional, aumentando as expectativas quanto à divulgação dos roteiros e recebimento de novos grupos de turistas bem com o segundo, contemplou ainda capacitação para os participantes e confecção de materiais informativos, de publicidade e participação em feiras para a divulgação do destino, Dickmann (2018).

Figura 3. Certificado de participação no projeto experiências do brasil rural



Fonte: AMAVI (2022).

Em dezembro de 2018 foi firmado o Termo de cooperação entre AMAVI e Prefeitura Municipal de Ibirama para implantação do programa Caminhos do Campo, com a seguinte redação:

O Presente termo tem por objeto a cooperação entre as partes para viabilizar a atividade turística no meio rural no município de Ibirama, desenvolvendo o Programa Caminhos do Campo, criando produtos turísticos que aproveitem o potencial do município, enaltecendo a cultura local e valorizando a atividade no meio rural (Departamento Municipal de Turismo de Ibirama, 2018, p. 1).

De acordo com o Diretor de Turismo de Ibirama, Norberto Weinrich, o Caminhos do Campo em Ibirama iniciou por um projeto no piloto Rio Sellin e em 11/07/2019 foi realizada a primeira reunião na comunidade para identificar empreendedores locais que pudessem participar do projeto, no entanto, apenas dois empreendedores aderiram ao programa, os proprietários do Restaurante Colonial da Horta para a mesa e da Atafona. A eles foram ministrados através do SENAR, os cursos de: Acolhida no meio rural e Controles gerenciais da propriedade rural.

O Restaurante colonial da horta pra mesa serve comida colonial alemã e italiana e abre as portas de sua propriedade para receber os visitantes com um farto e delicioso almoço rural, acompanhado de deliciosas sobremesas. Tudo preparado com muito capricho e bom gosto pela Doraci e sua família. No local há ainda fabricação e venda de queijo colonial.

Figura 4. Placa do restaurante colonial da horta para a mesa



Fonte: acervo do Departamento de Turismo de Ibirama (2019).

A Atafona está localizada na propriedade de Carlos Hajek, onde o visitante é remetido ao passado ao se deparar com a engenhosidade do maquinário que foi construída em 1945 pelo próprio Carlos, é tocada através de uma roda d'água com um sistema complexo de engrenagens de madeira de diversos tamanhos e bitolas, e a força é transmitida através de correias, o local é considerado um museu em funcionamento e em perfeito estado de conservação.

Manfredo Hajek, filho de Carlos Hajek é quem preserva e demonstra o funcionamento aos visitantes, Manfredo ainda faz a moagem de milho que resulta em fubá pra fazer a polenta e o pão de milho, além de descascar arroz. A Roda D'água ainda movimenta uma marcenaria onde são fabricadas e reformadas peças de madeira.

Figura 5. Atafona Carlos Hajek



Fonte: acervo do Departamento de Turismo de Ibirama (2019).

Alguns meses após dar início às atividades do projeto, instalou-se a pandemia de Covid-19 e as atividades ficaram comprometidas devido às diversas restrições instauradas para o controle da mesma.

Mesmo com todas as dificuldades vividas na pandemia, os dois pioneiros não se deram por vencidos e hoje colhem os frutos da persistência. Doraci, do Restaurante da Horta pra Mesa está muito satisfeita com o desenvolvimento que houve na sua propriedade, hoje com capacidade de atendimento até 180 pessoas, passando a atender de 2 finais de semana por mês para todos os finais de semana. Manfredo da Atafona Carlos Hajek, da mesma forma, tem visitação todos os finais de semana com turistas de todo o estado de Santa Catarina e de outros estados do Brasil.

O Departamento de Turismo de Ibirama planeja alavancar a continuidade do Programa Caminhos do Campo, inclusive inserindo novos empreendimentos a partir de setembro de 2022.

Figura 6. Banner utilizado para lançamento do Programa Caminhos do Campo em Ibirama



Em Taió, depois de demonstrar interesse na implantação do Caminhos do Campo no município, a primeira ação foi oficializar o pedido cooperação através do ofício nº 133/2021 GAB em 07 de maio de 2021, já o termo de cooperação foi assinado no dia 16/07/2021.

Fonte: acervo do Departamento de Turismo de Ibirama (2019).

Figura 7. Reunião de sensibilização com as autoridades para iniciar implantação do Programa Caminhos do Campo



Fonte: Departamento de Turismo de Taió (2021).

Com base nas publicações oficiais no site da Prefeitura Municipal de Taió e de relatos da Diretora de Turismo do município, Marina do Nascimento, têm-se o seguinte cronograma desde a implantação do Programa até o momento atual:

Quadro 1. Cronograma desde a implantação do Programa Caminhos do Campo em Taió até atualidade

30/07/2021	Primeira reunião com as autoridades (prefeito ² , vice ³ , secretariado ⁴ , diretora de turismo ⁵ , fiscais sanitário ⁶ e de inspeção animal ⁷ , EPAGRI ⁸ e assessora ⁹ de turismo da AMAVI);
31/08/2021	Primeira reunião de sensibilização com os potenciais empreendedores, diretora de turismo, assessora da AMAVI e abertura de inscrições;
28/09/2022	Reunião com empreendedores e diretora do turismo para formalização das primeiras inscrições do programa;
10/03/2022 22/03/2022 01/04/2022	Visitas técnicas às propriedades pela assessora de turismo da AMAVI, diretora de turismo do município e vice presidenta ¹⁰ do COMTUR de Taió;
18/03/2022	Encerramento das Inscrições;
25/03/2022	Reunião com prefeito, secretário da pasta, diretora de turismo, vice presidenta do COMTUR e agentes de viagens, da Meri Turismo, para comercialização do Roteiro I do Caminhos do Campo em Taió, também aconteceu visita em alguns atrativos (diretora do turismo, vice presidenta do COMTUR e agentes)
07 à 10/04/2022	Participação na Feira da Festa Nacional da Cebola em Ituporanga, divulgando atrativos do Caminhos do Campo e Museu de Taió;
06 à 20/04/2022	Visita às propriedades para produção de fotos, desenvolvimento em conjunto com empreendedores de material para catálogo regional dos atrativos do programa;

² Horst Alexandre Purnhagem

³ Emerson Grunfeldt

⁴ Elves Jhony Schreiber, Ivan Claudino, Jeferson Kniess, Marcelo Gramkow, Ivan Claudino, Maura A. de Melo, Rozi Terezinha de Souza e Tomaz Berto

⁵ Marina do Nascimento

⁶ Douglas Soares

⁷ Katiani A. Fernandes Muller

⁸ Representada por Ricardo Probst na ocasião

⁹ Fabiana Dickmann

¹⁰ Maria Aparecida Vizentainer

26/04/2022	Primeira reunião após visita técnica com os empreendedores integrantes do Programa Caminhos do Campo no município de Taió;
28/04/2022	Depoimento no Integra Rio do Campo, Seminário de Turismo regional, sobre a implantação do programa no município de Taió;
21/05/2022	Primeiro Roteiro Comercial do Caminhos do Campo (grupo de Rio do Sul e região)
31/05/2022	Reunião para avaliação do roteiro após receber os turistas dia 21/05/2022 e decisão sobre placas para identificação das propriedades;
12/06/2022	Segundo roteiro comercial, grupo de Ilhota e Gaspar;
16/06/2022	Terceiro roteiro comercial, grupo de Blumenau e gravação de entrevista ao longo do roteiro para a RBA TV regional;
21 e 22/06/2022	Será realizada capacitação com o tema: Turismo Rural - Planejamento e Implantação de Negócios em parceria com o SENAR.

Fonte: adaptado do acervo do Departamento de Turismo de Taió (2022).

Após as formalizações, foram realizadas as atividades acima mencionadas para dar andamento nos trabalhos, sendo a gestão pública executiva, o COMTUR, a AMAVI e os empreendedores sempre parceiros nas atividades, somados também aos futuros parceiros prospectados que devem somar no desenvolvimento da atividade, sendo eles: CRESOL, demais cooperativas de crédito, EPAGRI etc. Na reunião dia 28 de setembro, foram realizadas cinco inscrições, das quais três empreendedores estão participando do programa atualmente e já receberam turistas inclusive, dois deles integram o primeiro roteiro comercial do programa na cidade de Taió.

Figura 8. Reunião em 26/09/2022 para formalização das primeiras inscrições



Fonte: Departamento de Turismo de Taió (2021).

Figura 9. Primeira reunião após encerramento das inscrições para alinhamentos de roteiro e do programa, 26/04/2022



Fonte: Departamento de Turismo de Taió (2022).

Ainda, conforme Nascimento e acervo do Departamento de Turismo, em Taió, não houve lançamento oficial, isso porque os roteiros começaram a serem vendidos antes da finalização da implantação do programa. Considera-se os pós pandemia e a formatação e envio de roteiro pronto para agências e agentes de viagens tenham agilizado a venda rápida do produto.

No total, Taió iniciou o programa com 12 propriedades inscritas, que apresentam uma diversidade entre si. Destas, nove com capacidade de iniciar o recebimento de turistas de imediato e outras três em fase de adequação. O primeiro roteiro comercial aconteceu no dia 21/05/2022, o segundo em 12/06/2022 e o terceiro no dia 16/06/2022, fechando os três primeiros roteiros em menos de 30 dias corridos.

Figura 10. Grupo de turistas recebidos em 21/05/2022, primeiro roteiro comercial do Programa Caminhos do Campo em Taió



Fonte: Departamento de Turismo de Taió (2022).

METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo constituído de pesquisa exploratória qualitativa e também de relatos de experiências vivenciadas pelos autores em suas funções de Diretores de Turismo em ambos municípios citados, Ibirama e Taió.

O Relato de Experiência (RE) é uma forma de explorar o conhecimento dentro do campo da pesquisa qualitativa. Ele é concebido através da reflexão e da ativação da memória, onde o pesquisador envolvido é influenciado e desenvolve seus caminhos de pesquisa ao longo de várias fases temporais (Daltro; Faria, 2019). Este método apresenta pertinência para o meio acadêmico ao proporcionar compreensão dos fenômenos e potenciais intervenções na área, contribuindo para o desenvolvimento tanto acadêmico quanto profissional.

Para isso, foi utilizado consultas em matérias veiculados nos sites dos municípios e acervo dos departamentos supra citados, bem como do relatório de implantação do Programa no município de Presidente Getúlio, buscas em diversos sites, revistas e artigos relacionados ao tema.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base no conteúdo pesquisado percebeu-se que a importância de se desenvolver atividade turística de forma sustentável, precisa e conservadora dos saberes, dos recursos e pensar nas subsistências das gerações futuras.

Também foi possível identificar como o turismo pode gerar oportunidades a regiões que apresentam certas dificuldades de desenvolvimento, valorizando o que é local para construir e criar identidades únicas contribuindo para redistribuição de renda.

Por fim, identificou-se que o mesmo programa em espaços de tempo relativamente curtos, apresentou diferenças no processo de implantação e ao mesmo tempo semelhanças, pode-se também acompanhar o processo ocorrendo no período da pandemia e a subsistência dos empreendimentos nesse período.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do momento que se toma consciência que os recursos são finitos e as demandas infinitas é indispensável pensar em atividades sustentáveis, o turismo por sua vez admite essa adaptação, inclui-se em especial o Programa Caminhos do Campo que aqui foi abordado.

O Caminhos do Campo é um programa novo de Turismo Sustentável no meio rural, tendo um ciclo de vida da concepção até os dias de hoje de menos de cinco anos, considerando que mais de um ano desse tempo, o mundo estava vivendo em pandemia, resultando em diversas restrições, tendo figurado o turismo com uma das atividades mais afetadas, afirma-se que ele é um programa sustentável de turismo.

Tal afirmação baseia-se nos seguintes dados: trata-se de um programa com aproximadamente quatro anos da sua implantação inicial do projeto piloto numa região que congrega 28 municípios, que sobreviveu a pandemia, e durante e no pós-pandemia pulou para sete municípios integrantes do programa, um em fase de implantação e outros quatro aguardando disponibilidade para cooperação e implantação.

Ou seja, considerando os municípios com o programa implantado e em fase de implantação 8 no total, já representam mais de 28% dos municípios da região operando roteiros no formato do programa. Se desconsiderar no mínimo um ano e meio de restrições devido a pandemia do Covid 19, tudo isso aconteceu em aproximadamente dois anos e meio de implantação do programa.

Conclui-se que o Programa de Turismo no Meio Rural Caminhos do Campo, desenvolvido no Alto Vale do Itajaí, representa uma ótima oportunidade de desenvolvimento sustentável para a região, visto os expressivos resultados de crescimento e também de desenvolvimento comprovados pela conquista dois prêmios nacionais: em 2019 Prêmio de turismo Nacional e em 2021 Prêmio Experiências do Brasil Rural, como também pelas realidades trazidas por meio dos casos apresentados neste estudo.

REFERÊNCIAS

AFONSO, C. M. **Sustentabilidade, caminho ou utopia**. São Paulo: Anablume, 2006.

ALMEIDA, I. D. de; ABRANJA, N. A. **Turismo e Sustentabilidade**. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas, 2009.

AMAVI – ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO ITAJAÍ. **Acervo de imagens**. Rio do Sul: AMAVI, 2022.

AMAVI – Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí. **História**. Rio do Sul: AMAVI, 2022. Disponível em: <https://www.amavi.org.br/municipios-associados/localizacao>. Acesso em: 12 jun. 2022.

AMAVI – ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO ITAJAÍ. **Lançamento do Programa Caminhos do Campo**. Rio do Sul: AMAVI, 2022. Disponível em: <https://www.amavi.org.br/municipios-associados/localizacao>. Acesso em: 13 jun. 2022.

AMAVI – ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO ITAJAÍ. **Localização e distâncias**. Rio do Sul: AMAVI, 2022. Disponível em: <https://www.amavi.org.br/municipios-associados/localizacao>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. Secretaria de Políticas de Turismo. **Diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural no Brasil**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2003. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-rural-orientacoes-basicas.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

DALTRO, M. R; FARIA, A. A de. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e pesquisas em psicologia**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 223-237, 2019. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v19n1/v19n1a13.pdf> . Acesso em: 27 mar. 2024.

DICKMANN, F.; RAMOS, L. **Projeto Caminhos do Campo**: Presidente Getúlio-SC. Rio do Sul: AMAVI, 2018.

IBIRAMA (Município). Departamento Municipal de Turismo. **Acervo de arquivos**. Ibirama, 2022

MARTINS, P. C. S.; MORETTI, E. C. Desenvolvimento sustentável no turismo e sustentabilidade em turismo rural. Até que ponto? *In*: IV CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE TURISMO RURAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 4., 2004, Instituto Superior e Centro Educacional Luterano Bom Jesus/Ielusc, Joinville. **Anais** [...]. Joinville: Instituto Superior e Centro Educacional Luterano Bom Jesus/Ielusc, 2004. Disponível em: https://www.ufrgs.br/mercados/sumarios/anais4/gt01/patricia_martins.pdf . Acesso em: 11 jun. 2022.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Secretaria de Políticas de Turismo. **Diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural no Brasil**. Brasília, 2003. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-rural-orientacoes-basicas.pdf>. Acesso em 12/06/2022.

SANTA CATARINA (Estado). Lei nº 18.208, de 16 de setembro de 2021. Institui o Plano Estadual de Cultura. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, 16 set. 2021. Disponível em: http://leis.ale.sc.gov.br/html/2021/18208_2021_lei.html. Acesso em: 12 jun. 2022.

TAIÓ (Município). Departamento Municipal de Turismo. **Acervo de arquivos**. Taió, 2022.