

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade De Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas



IMPACTO DAS EMOÇÕES NA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Juan Carlo Veras

Brasília – DF

2022

Juan Carlo Veras

IMPACTO DAS EMOÇÕES NA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof. Orientador: Me. Fagner de Oliveira Dias

Brasília – DF

2022

RESUMO

O estudo das emoções é um campo vasto e com desdobramentos inúmeros sobre o comportamento humano e sobre o ato de decidir. O presente trabalho teve como objetivo analisar como as emoções geradas pela pandemia de Covid-19 mudaram o panorama da tomada de decisão organizacional de empresas. A pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo pois buscou compreender as características de um fenômeno específico. O instrumento utilizado foi o de entrevistas semiestruturadas com 09 gestores que administram negócios de diferentes portes e ramos de atuação. Para a análise do conteúdo das entrevistas foi utilizado o método de Bardin. Verificou-se que a maior parte das emoções geradas durante a pandemia foram do tipo negativas, relacionadas ao medo, incerteza e angústia, ao passo que também foram apontadas emoções positivas de desafio e adaptação às adversidades. A maioria dos gestores entrevistados conseguiram manter suas empresas, absorveram os impactos da pandemia e aproveitaram as tomadas de decisão 'forçadas' para implementarem novas ferramentas e melhorarem seus negócios. Dessa forma, houve uma relação entre as emoções geradas durante a pandemia e a influência delas na tomada de decisão organizacional dos gestores entrevistados. Embora as emoções negativas tenham sido prevalentes, não necessariamente elas induziram tomadas de decisão ruins que prejudicassem a continuidade da empresa. Sendo assim, o presente trabalho demonstrou que as emoções são importantes variáveis nas tomadas de decisão a nível organizacional e que podem definir o sucesso ou fracasso de empresas frente a uma situação de crise como a pandemia de Covid-19.

Palavras-chave: emoções, tomada de decisão organizacional, pandemia, covid-19.

ABSTRACT

The study of emotions is a vast field with countless ramifications on human behavior and decision-making. The present work aimed to analyze how the emotions generated by the Covid-19 pandemic changed the landscape of organizational decision-making in companies. The research used was qualitative because it sought to understand the characteristics of a specific phenomenon. The instrument used was semi-structured interviews with 09 managers who manage businesses of different sizes and fields of activity. To analyze the content of the interviews, the Bardin method was used. It was found that most of the emotions generated during the pandemic were of the negative type, related to fear, uncertainty and anguish, while positive emotions of challenge and adaptation to adversity were also pointed out. Most of the managers interviewed managed to keep their companies, absorbed the impacts of the pandemic and took advantage of 'forced' decision-making to implement new tools and improve their business. In this way, there was a relation between the emotions generated during the pandemic and their influence on the organizational decision-making of the interviewed managers. Although negative emotions were prevalent, they did not necessarily induce bad decision making that harmed the company's continuity. Therefore, the present work showed that emotions are important variables in organizational decision-making and that they can define the success or failure of companies in the face of a crisis situation such as the Covid-19 pandemic.

Keywords: emotions, organizational decision making, pandemic, covid-19.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
1.1.	Impacto da Pandemia de Covid-19.....	7
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1.	Emoções.....	12
2.1.1.	Conceito.....	14
2.1.2.	Emoções Individuais e Coletivas	15
2.1.3.	Emoção na Administração	19
2.2.	Tomada de Decisão Organizacional.....	21
2.2.1.	Tomada de Decisão Organizacional e Emoções	24
3.	METODOLOGIA	29
4.	DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	30
5.	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS	38
	ANEXO	40

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas muitos autores como Fineman (2000), Goldenberg (2020), Goleman (2012), Miller (2004) e outros, discorrem sobre os avanços no campo da neurociência e da psicologia demonstraram que as emoções são fatores primordiais que impactam nas decisões de indivíduos, empresas e sociedades. O presente trabalho busca analisar como a pandemia de Covid-19 gerou um turbilhão de emoções que influenciaram na tomada de decisão organizacional dos gestores frente às adversidades das medidas de restrição e do fechamento de setores inteiros da economia.

A disseminação do vírus SARS-CoV-2 que alastrou a Covid-19 – ainda – está sendo um evento sem precedentes na história humana impactando severamente nas emoções individuais e coletivas. De acordo com Ornell (2021), durante as epidemias, o número de pessoas cuja saúde mental é afetada tende a ser maior que o número de pessoas afetadas pela infecção.

Nesse sentido, o presente trabalho busca analisar o impacto das emoções na tomada de decisão organizacional dentro de um contexto atípico no qual um evento externo alterou a dinâmica das pessoas, empresas e sociedades. Para alcançar esse objetivo geral pretende-se: a) Definir emoções segundo as teorias existentes, e como elas influenciam as pessoas individualmente e coletivamente; b) Analisar a influência das emoções sobre a Administração e sua relação com a Tomada de Decisão Organizacional e; c) Identificar as emoções sentidas pelas pessoas durante a pandemia e estabelecer relação entre as que foram sentidas pelos gestores entrevistados.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a pandemia afetou negativamente as atividades de 63% das empresas em funcionamento no Brasil em meados de 2020. Houve empresas que experimentaram um resultado positivo no período, pouco mais de 15% delas, e para o restante (22%) o efeito da pandemia foi pequeno ou inexistente. Os dados constam da Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas.

Ou seja, quase dois terços das quase 3 milhões de empresas brasileiras experimentaram um retrocesso em suas atividades. Sendo que esse impacto foi maior em empresas de pequeno e médio porte, como apontou a referida pesquisa.

Para tanto, o referencial teórico adotado concentrou-se em entender melhor

os conceitos de emoções e tomada de decisão para assim relacionar essas variáveis com as alterações provocadas pela pandemia e os impactos que todo esse contexto infligiu sobre as emoções e decisões de gestores.

Adicionalmente, a título de exemplificação, analisou-se qualitativamente o impacto das emoções na tomada de decisão de nove gestores em entrevistas conduzidas durante a pandemia.

1.1. Impacto da Pandemia de Covid-19

O primeiro caso da infecção humana pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), causador da *coronavirus disease 2019* (ou na sigla COVID-19), foi documentado na China no fim de dezembro de 2019.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 30 de janeiro de 2020, foi publicada a Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) e, em março de 2020, foi decretado o status de pandemia.

No Brasil, em 3 de fevereiro de 2020 foi declarada a Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da COVID-19 por meio da Portaria nº 188 do Ministério da Saúde.

Até maio de 2022, mais de 520 milhões de pessoas foram infectadas e mais de 6,2 milhões de pessoas morreram em decorrência da Covid-19¹. É importante destacar que houve diversas fases da pandemia, do completo desconhecimento sobre transmissão e prevenção ao advento das vacinas e relativo controle da infecção. Em cada momento emoções diferentes se espalharam tão, ou mais rapidamente, do que o próprio vírus no que Patel (2020) caracterizou como 'infodemia' de efeitos mais perversos que a doença.

Segundo Malloy-Diniz (2020) entre os diversos aspectos da cognição que se constituem em alvos importantes para mudança de comportamentos, crenças e atitudes durante a pandemia de COVID-19, pode-se destacar: "a percepção de risco, o conhecimento geral, os estilos cognitivos e a tomada de decisão".

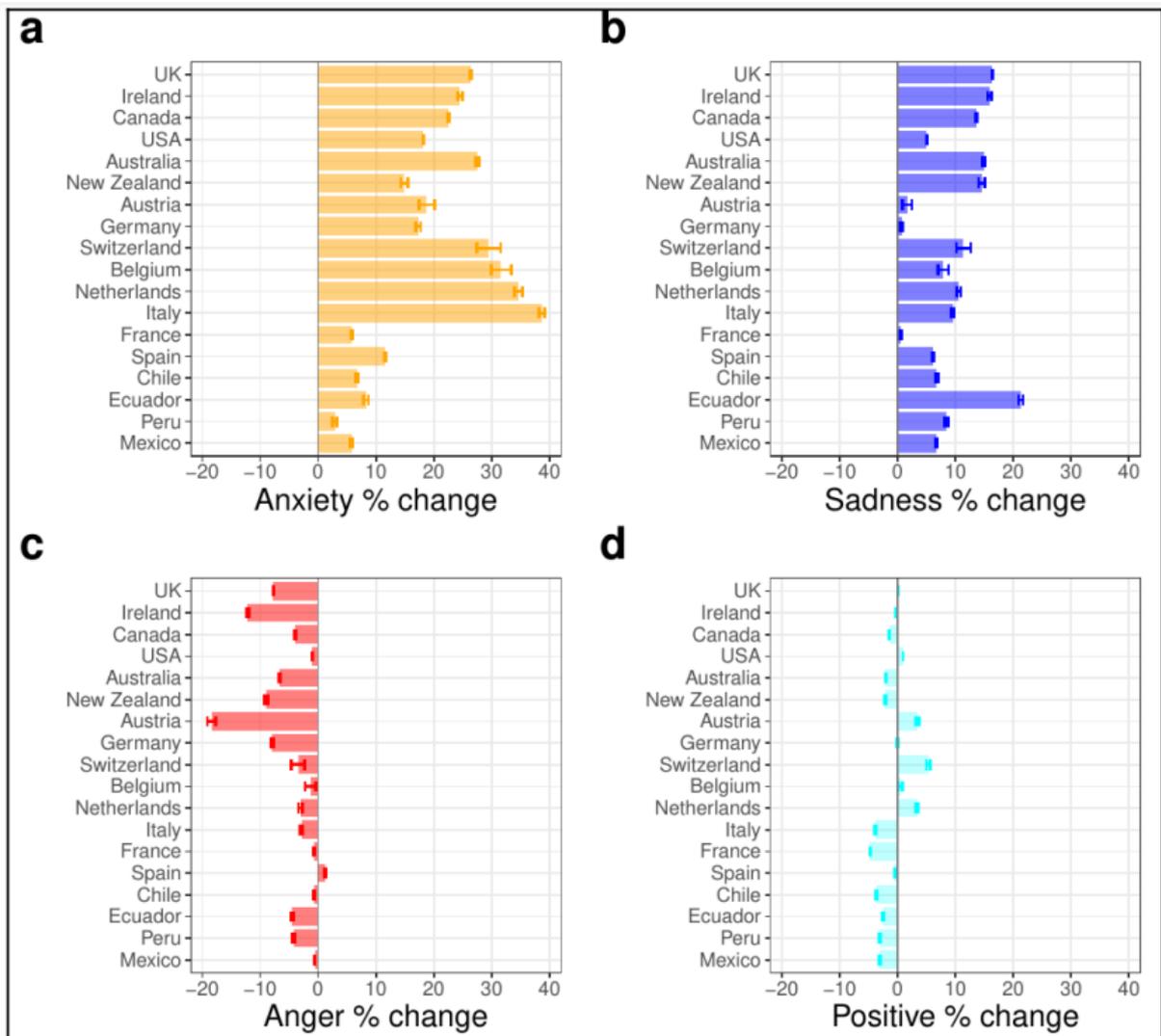
Metzler et al. (2020) buscou avaliar emoções negativas, principalmente ansiedade, tristeza e raiva, além de emoções positivas, abordadas de forma genérica.

¹ Dados do Our World in Data, disponível em: <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer>. Acesso em 12 de maio de 2022.

Para tanto, os autores compilaram *tweets* em 18 países do mundo buscando pelas palavras correspondentes às emoções nas línguas nativas de cada país. A busca foi feita no início da pandemia, no mês de abril de 2020, os países selecionados foram: Itália, França, Reino Unido, Irlanda, Alemanha, Áustria, Suíça, Holanda, Bélgica, EUA, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Peru, Equador, Chile e México.

Os dados foram avaliados comparando o número de *tweets* de 2019 que expressavam palavras ligadas às emoções negativas (ansiedade, tristeza e raiva) e emoções positivas. Sendo assim, a medida foi a variação percentual entre os *tweets* de 5 semanas antes da declaração oficial da pandemia (2019) e de abril de 2020 em cada país. Os resultados compilados de Metzler et al. (2020) demonstraram grande aumento das expressões que denotam as emoções negativas de ansiedade, tristeza e raiva.

Figura 5. Variação percentual de Ansiedade, Tristeza, Raiva e Emoções positivas



Fonte: Metzler et al., 2020, p. 11.

Nota-se que muitos países tiveram variações muito expressivas, especialmente nas emoções negativas. A Itália, um dos países mais afetados no início da pandemia, demonstrou uma variação de quase 40% nas expressões que representavam ansiedade. A ansiedade certamente foi a emoção mais presentes nas fases iniciais cujas incertezas e o desconhecimento predominavam. À medida que os casos confirmados aumentavam, a tendência era um aumento expressivo na ansiedade.

O rápido aumento inicial de tweets com termos de ansiedade e o longo período durante o qual eles permaneceram acima do nível de base podem indicar que o compartilhamento social de emoções amplificou a resposta à ameaça iminente. Palavras como ficar (em casa), comprar (mantimentos), emergência, saúde, contágio e informação estavam entre as palavras mais frequentes nos tweets de ansiedade, sugerindo que grande parte das preocupações das pessoas estava diretamente ligada à pandemia (METZLER et al., 2020, p. 18).

Contudo, com o desenrolar da pandemia todos os países tiveram um declínio nas expressões de ansiedade. Em contrapartida, os compartilhamentos relacionados à tristeza aumentaram gradualmente com o passar do tempo. Já a raiva experimentou oscilações com tendência à diminuição. As emoções positivas se mantiveram estáveis com pouca variação entre as datas medidas (METZLER, et al., 2020)

Embora os autores não tenham capturado dados sobre a realidade brasileira, os resultados apresentados estão em consonância com outros achados na literatura. Além disso, essa ferramenta de análise é uma forma de mensurar as emoções de milhões de pessoas e em diferentes países em datas bem definidas e com uma metodologia clara.

Segundo Bernadi et al. (2021, p. 530), o Twitter é uma rede social com mais de 500 milhões de usuários e permite uma mensagem (tweet) limitada a 280 caracteres, o que força os usuários a sintetizar o assunto inserindo palavras-chave para se expressarem. Assim, “essa característica, torna os tweets propícios à análises baseadas em técnicas de inteligência artificial”.

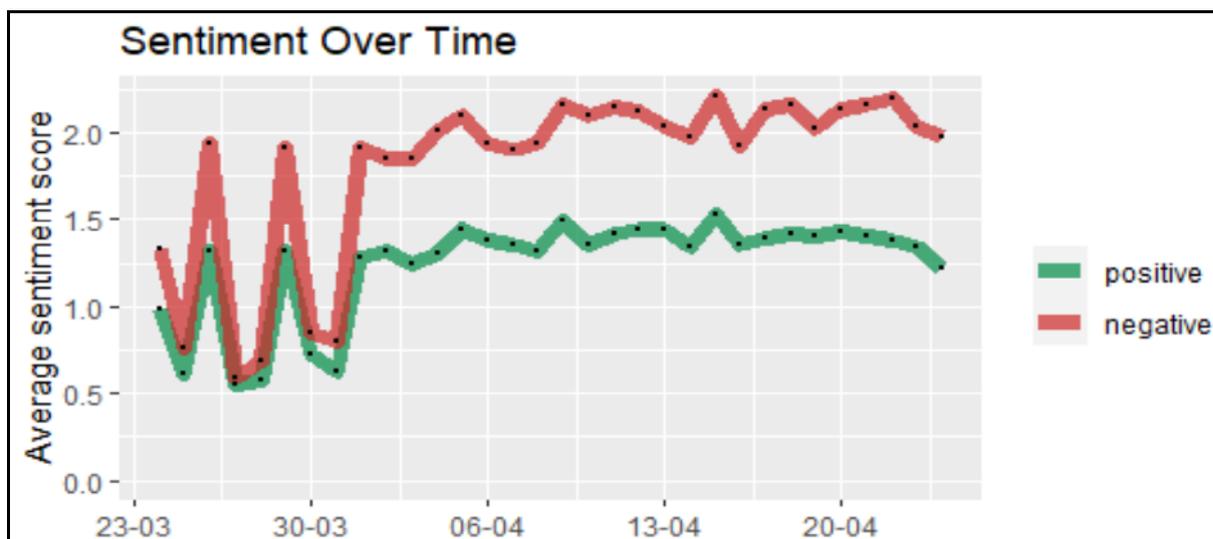
Dessa forma, os autores realizaram uma metodologia bem semelhante a de Metzler et al. (2020) para quantificar os tweets relacionados às emoções positivas e negativas durante a pandemia no Brasil. Para tanto, Bernardi et al. (2021)

consideraram 5 datas entre março e abril de 2020.

Além de agruparem os sentimentos positivos (confiança e alegria) e os negativos (medo, tristeza, raiva, surpresa, desgosto, antecipação) em blocos, os autores mediram separadamente cada uma dessas emoções.

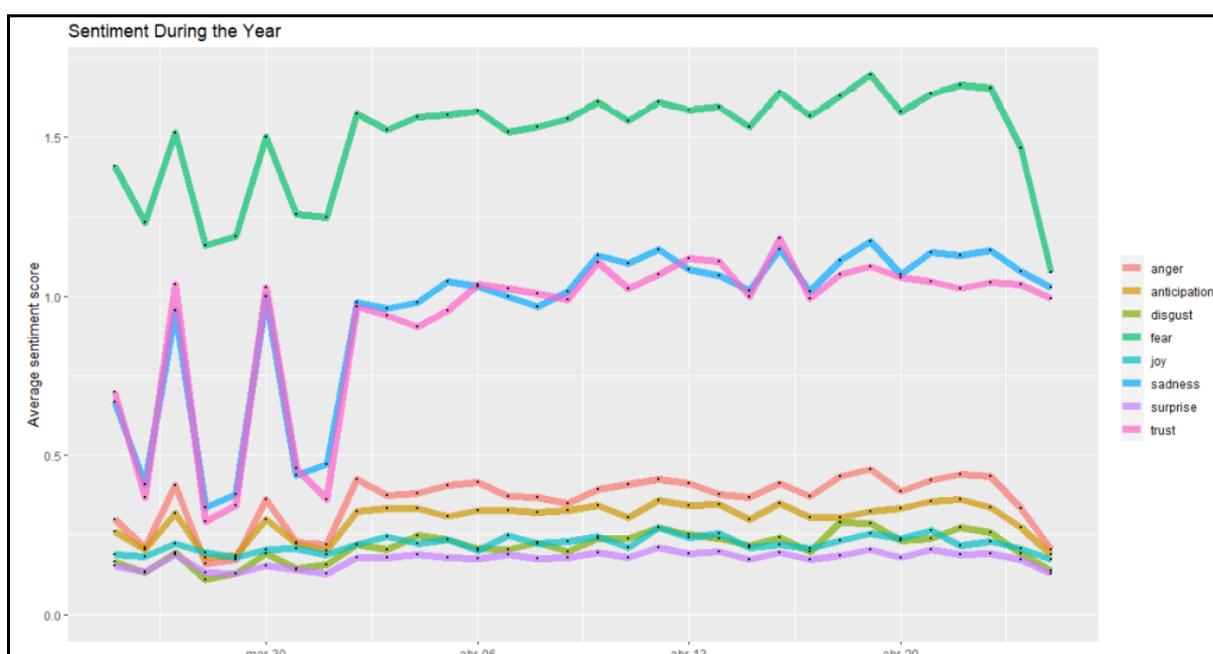
Nesse sentido, os achados foram bem semelhantes com grande tendência ao aumento de emoções negativas que, segundo ressalva dos autores, podem ser potencializadas em uma rede social, especialmente em situações de incerteza, o sentimento de medo pode ser propagado e virtualmente potencializado.

Figura 6. Evolução das emoções positivas e negativas em tweets de brasileiros



Fonte: Bernardi et al., 2021, p. 533.

Figura 7. Evolução dos sentimentos desagregados em tweets de brasileiros



Fonte: Bernardi et al., 2021, p. 534.

Bernardi et al. (2021) também destacam o papel da liderança em uma situação crítica como uma pandemia. Nesse sentido, a tomada de decisão de governantes tem grande impacto no cenário emocional da população, muitas vezes guiada pelo efeito manada de notícias catastróficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Emoções

Segundo Esperidião-Antônio et al. (2008, p. 55-56), a origem do estudo das emoções remonta aos filósofos da Grécia Antiga perpassando por Descartes e Spinoza até a segunda metade do século XIX e início do século XX quando despertou o olhar da psicologia, da psicanálise e da biologia. Nesse período, o interesse científico nas emoções estava voltado para os processos cognitivos: conhecimento, raciocínio e memória.

Nesse sentido, Miguel (2015) realizou uma breve revisão da literatura que sintetizou as principais teorias sobre as emoções e suas características. As teorias psicoevolucionistas, cognitivistas e as teorias sociais são as que mais influenciaram o constructo sobre emoções na literatura.

Sendo assim, as teorias psicoevolucionistas entendem que as emoções são heranças genéticas do processo evolutivo humano. Isto é, remontando a Darwin (1872) – o principal expoente desta vertente² – a base das manifestações emocionais está codificada no genoma e foram adaptadas pelo tempo. O medo, por exemplo, é considerado uma importante emoção garantidora da continuidade da espécie humana. Afinal, antepassados que demonstraram medo frente a um perigo de forma clara e objetiva aos outros indivíduos do bando, prepararam-se para a luta ou para a fuga, garantindo certa vantagem evolutiva no processo de seleção natural. Nessa teoria, admite-se estados emocionais básicos e universais como alegria, tristeza e raiva que são emoções expressadas de forma muito semelhantes em toda espécie humana independentemente da etnia, região ou cultura (MIGUEL, 2015, p. 154).

Já as teorias cognitivistas, embora não refutem a teoria psicoevolucionista concentram-se no julgamento do indivíduo frente às situações. A emoção é entendida como uma atividade cognitiva gerada pela avaliação individual. Essa avaliação pode ser consciente ou inconsciente – a depender da parte do sistema nervoso acionado – e aconteceria muito rapidamente, em frações de segundos,

² Em 1872 Charles Darwin escreveu um livro intitulado “A expressão das emoções nos homens e nos animais” que foi o ponto de partida para o estudo moderno das emoções e expressões humanas.

gerando a emoção correspondente à situação vivenciada (MIGUEL, 2015, p. 155).

Nico Frijda (1986), um nome relevante dos cognitivistas, discute as condições motivacionais e neurofisiológicas das emoções e as maneiras pelas quais as emoções são reguladas pelo indivíduo. Considerando os tipos de eventos que provocam emoções, ele argumenta que as emoções surgem porque os eventos são avaliados pelas pessoas como favoráveis ou prejudiciais aos seus próprios interesses. Frijda (1986) adota uma perspectiva de processamento de informações na qual as emoções são vistas como resultado do processo de avaliação do mundo em termos de suas próprias preocupações, que, por sua vez, modificam a prontidão para a ação. Essa análise leva o autor a abordar questões fundamentais como o lugar da emoção na motivação em geral e a discrepância entre as funções das emoções e seu caráter muitas vezes irracional e disruptivo.

Por fim, as teorias sociais ao passo que desconsideram a herança genética evolutiva, levam em consideração os aspectos cognitivos, mas inserindo nesse contexto o valor social da emoção. Nesse sentido, a cultura e o momento histórico teriam grande relevância no espectro de emoções experimentadas pelos indivíduos de determinada comunidade. A avaliação cognitiva do meio e a interpretação das reações emocionais próprias e de outros, conscientes ou não, teriam um papel crucial na manutenção das relações sociais (MIGUEL, 2015, p. 156).

A concepção predominante de emoções na psicologia, bem como no senso comum, assume que elas são essencialmente reações internas e pessoais. Essa suposição geral levou a duas consequências básicas para a prática de pesquisa nessa área. Em primeiro lugar, como se pensa que as emoções estão localizadas principalmente no corpo ou na mente da pessoa que as experimenta, geralmente se supõe que elas são mais bem analisadas de uma perspectiva fisiológica ou cognitiva. Em segundo lugar, uma vez que a experiência emocional é considerada principalmente privada, a comunicação emocional é vista como um tópico derivado que depende de uma consideração prévia da emoção individual. [...] a atenção aos fatores interpessoais, institucionais e culturais que cercam a emoção esclarece suas causas, consequências e funções na vida cotidiana. Minha conclusão é que uma análise psicológica social é, no mínimo, um componente necessário de qualquer teoria completa da emoção. Em segundo lugar, apresentarei uma abordagem que coloca as considerações sociais no centro do palco, argumentando que as emoções podem ser vistas lucrativamente como formas de comunicação nas quais são feitas representações avaliativas para outras pessoas. (PARKINSON, 1996, p. 663, tradução nossa).

Nesse aspecto, as teorias sociais podem contribuir sobremaneira para o tema abordado neste trabalho, visto que a influência da pandemia de Covid-19 nas emoções das pessoas e das sociedades impactou sensivelmente na tomada de decisão de indivíduos, gestores, instituições e organizações (Goldenberg et al., 2020).

2.1.1. Conceito

Definir emoção é uma tarefa complexa que demanda contribuições de várias áreas do saber, notadamente da Psicologia, da Psiquiatria e da Neurociência. Segundo Frijda (1986), um psicólogo que se dedicou a explorar o tema: “uma definição de emoção só pode ser um produto da teoria; assim, só pode ser alcançado ao final da investigação”. Nesse sentido, o autor investigou a fundo a literatura existente à época e concluiu que deveria considerar três dimensões para mapear o conceito de emoção: os fenômenos do comportamento, da resposta fisiológica e da experiência subjetiva.

Essa tripartição de Frijda (1986) não o aproximou do contexto social ou mesmo coletivo das emoções, entendendo a emoção sobre o prisma predominantemente individual. Em contrapartida, em uma das obras mais influentes da vertente social das emoções, Parkinson (1996) afirma que emoções são manifestações sociais:

“a emoção não é apenas um significado privado que surge indiretamente no mundo social, mas sim algo que emerge diretamente por meio da interação. Os fatores interpessoais são tipicamente as principais causas da emoção, e as emoções levam as pessoas a se envolverem em certos tipos de encontro social ou a se afastarem desse contato interpessoal. Muitas emoções têm significados relacionais em vez de pessoais e a expressão desses significados em uma interação emocional serve a funções interpessoais específicas, dependendo da natureza da emoção. Em resumo, a emoção é social por completo. Sua base fundamental em muitos casos é como forma de comunicação. (PARKINSON, 1996, p. 680, tradução nossa)”.

De acordo com Miguel (2015, p. 153), “emoção poderia ser definida como uma condição complexa e momentânea que surge em experiências de caráter

afetivo, provocando alterações em várias áreas do funcionamento psicológico e fisiológico, preparando o indivíduo para a ação”.

Dessa forma, Goleman (2012, p. 48) entende que a ação proveniente de um contexto no qual as emoções são parte da equação, enseja a chamada ‘aptidão emocional’ que é alçada, pelo autor, ao mais alto patamar das inteligências: “aptidão emocional é uma meta capacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto”. Em outras palavras, o conhecimento adquirido é mais bem utilizado quando as emoções estão em equilíbrio.

2.1.2. Emoções Individuais e Coletivas

Segundo Goldenberg et al. (2015), as emoções individuais surgem como respostas as situações de desafio e oportunidades que estão constantemente aparecendo para o indivíduo. Essas respostas funcionariam como um sistema flexível ajustando as emoções ao estímulo externo provocados pelas situações. Para os autores, um tipo relevante de emoção individual, em situações como a pandemia de Covid-19, são as emoções baseadas em grupo demonstradas na Figura 1.

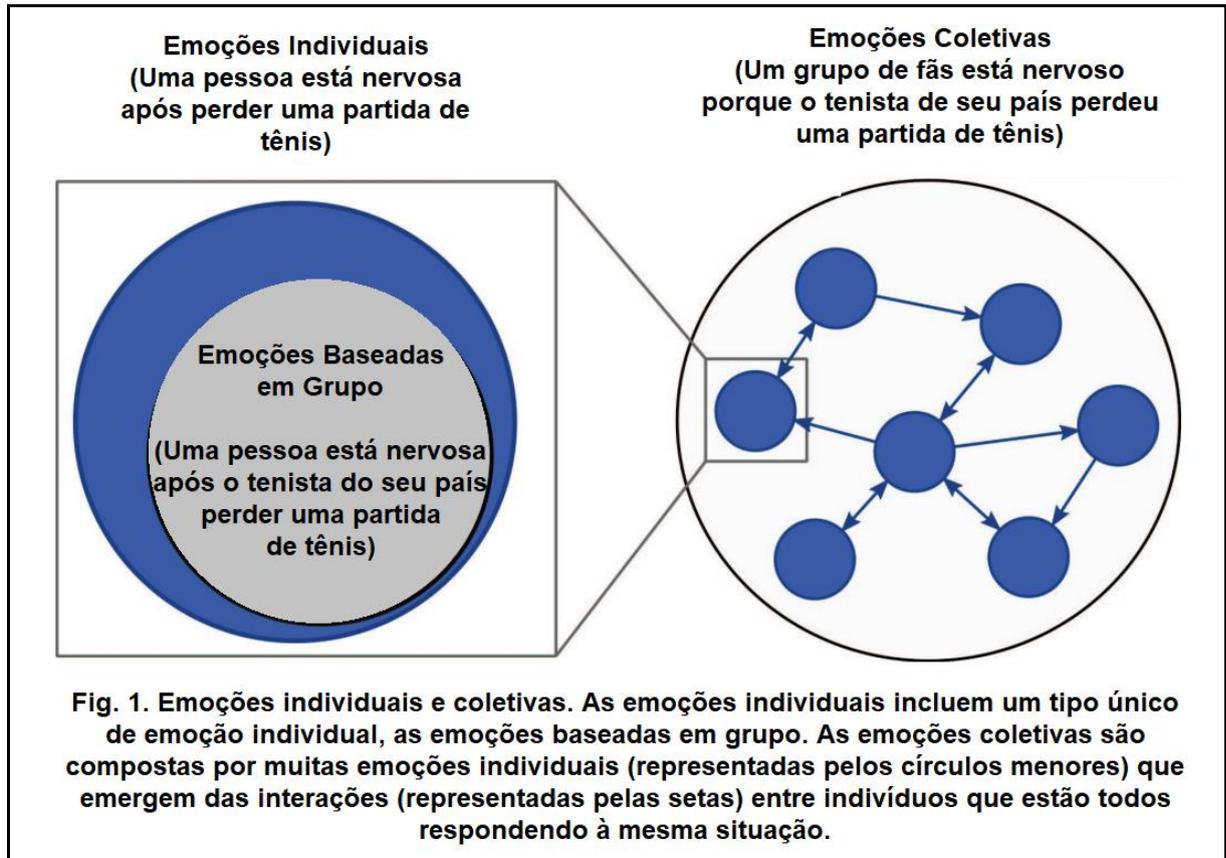
As emoções baseadas em grupo resultam da autopercepção de um indivíduo como membro de um grupo social em resposta a circunstâncias que possuem relevância para esse grupo. O que diferencia as emoções baseadas em grupo de outras emoções individuais é que elas são experimentadas por indivíduos meramente como resultado de sua participação no grupo. Por exemplo, fãs ávidos de basquete podem sentir orgulho de grupo quando seu time vence o campeonato. É importante ressaltar que tanto as emoções baseadas no grupo quanto as emoções individuais não baseadas no grupo são emoções que ocorrem no nível individual, apenas possuem elementos diferentes.

De acordo com Bar-Tal et al. (2007, p. 442) as emoções coletivas têm sido definidas genericamente como emoções que são compartilhadas por muitos indivíduos em uma determinada sociedade. Já as emoções ‘baseadas em grupo’ são definidas como emoções que são sentidas pelos indivíduos como resultado de sua participação em um determinado grupo ou sociedade. Enquanto na primeira definição a emoção afeta uma coletividade por causas diversas, relacionadas ou não com o

coletivo, a segunda é uma emoção formada a partir do grupo. Contudo, numerosas respostas emocionais baseadas em grupo a partir de um evento social podem facilmente se transformar no que se define como uma emoção coletiva.

De fato, Goldenberg et al. (2020) ilustra esse fenômeno com um exemplo envolvendo uma derrota sofrida em uma partida de tênis.

Figura 1. Representação das Emoções Individuais baseadas em grupo e Coletivas



Fonte: adaptado de Goldeberg et al. 2020, p. 2, tradução nossa.

Dessa forma, é razoável supor que, assim como os indivíduos podem ser caracterizados por uma emoção dominante, as sociedades também podem desenvolver uma orientação emocional coletiva, especialmente quando há situações de conflito inseridas no contexto. (BAR-TAL et al., 2007).

Embora as emoções coletivas sejam um fenômeno perceptível em todas as sociedades, a pesquisa sobre as interações psicológicas coletivas está apenas começando. A fim de elucidar melhor o tema, Goldenberg et al. (2020, p. 5-6) levanta três questões específicas sobre emoções coletivas consideradas cruciais: métodos de avaliação, resultados e se as emoções coletivas podem ser controladas.

A primeira questão é metodológica, os autores propõem uma possível ferramenta para medir emoções coletivas. Usando a média – ou variação – das respostas emocionais a um certo estímulo, pode-se aferir em que nível indivíduos experimentam a emoção separadamente e aqueles que estão experimentando suas emoções com outras pessoas. Essa mensuração aconteceria por correlação de respostas em redes sociais (tweets, posts no Facebook etc.) a determinado estímulo.

Essa ferramenta se restringe a experimentos online que permitem a interação de grande número de indivíduos. Além disso, picos de atividade ou sincronização em mídia digital também são passíveis de mensuração (GOLDENBERG et al., 2020, p. 5-6). Essa forma de medir a resposta emocional de indivíduos e grupos foi a adotada por Metzler et al. (2020) quando este autor compilou os *tweets* de milhões de pessoas, em 18 países, no intuito de identificar os níveis de ansiedade, medo, raiva e emoções positivas³.

A segunda questão levantada por Goldenberg et al. (2020, p. 5-6) diz respeito aos resultados das emoções coletivas. No nível individual, as emoções geralmente levam a ações. No nível coletivo, as emoções muitas vezes contribuem para uma variedade de comportamentos coletivos, excitação, violência e até guerras. Além disso, nos casos em que a emoção coletiva é mantida, ela leva não apenas à ação, mas também à formação de identidade, cultura ou clima emocional. Nesse ponto, De Riviera (1992) introduziu os conceitos de atmosfera emocional, cultura emocional e clima emocional.

A atmosfera emocional refere-se às emoções que surgem quando os membros de um grupo concentram sua atenção em um evento específico de curto prazo que os afeta como grupo. A cultura emocional refere-se às relações emocionais que são socializadas em qualquer cultura particular. O clima emocional refere-se às emoções coletivas vivenciadas como resultado da resposta de uma sociedade às suas condições sociopolíticas (DE RIVIERA, 1992). Complementando esse arcabouço conceitual sobre emoções coletivas, Bar-Tal (2007) sugeriu o conceito de orientação emocional coletiva que se refere à tendência caracterizante de uma sociedade de expressar uma emoção particular.

Por fim, a terceira questão preconizada por Goldenberg et al. (2020, p. 5-6) – e que será útil na análise deste trabalho – diz respeito à capacidade de regular as emoções coletivas. Algumas emoções coletivas levam os grupos a agir de forma altruísta e produtiva. Em outros casos, as emoções coletivas levam os grupos a resultados violentos e destrutivos.

Não há conclusão dos autores sobre a capacidade de controlar emoções coletivas dado o aspecto randômico que essas emoções podem assumir frente a uma

³ No capítulo 3 são apresentados os resultados do estudo de Metzler et al. 2020, sendo um dos pioneiros a utilizar esse método para mensurar o impacto das emoções durante a pandemia.

infinidade de situações. Em razão do trabalho ter sido escrito bem antes da pandemia, os autores citam eventos como ataques terroristas e guerras para ilustrar situações nas quais a emoção coletiva pode surgir influenciando a ação de um grupo e até de uma sociedade inteira.

2.1.3. Emoção na Administração

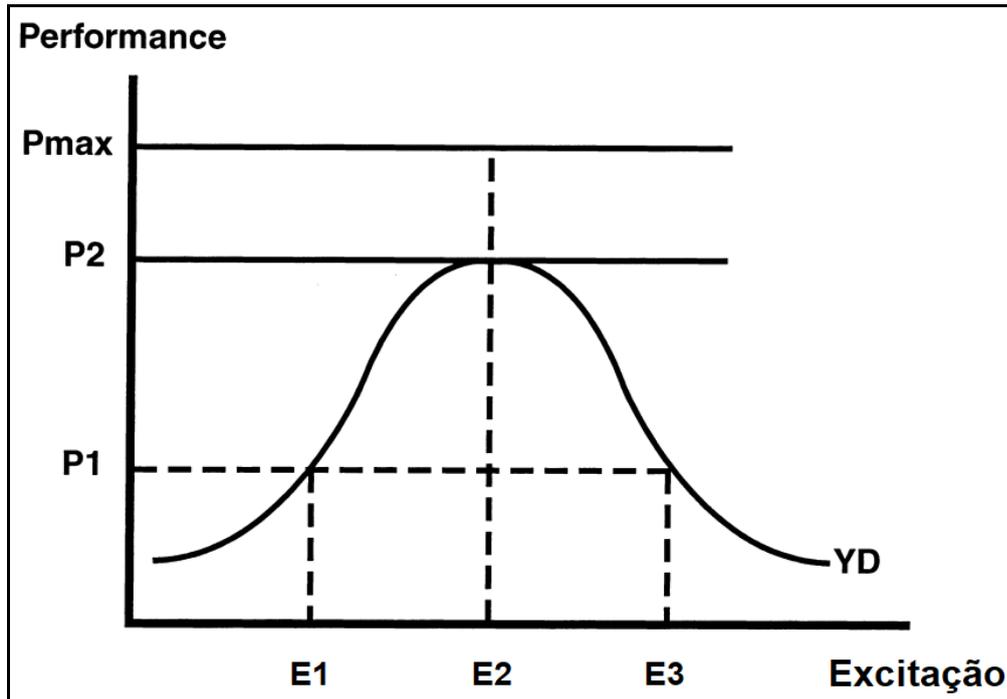
Relegadas a um patamar inferior durante certo tempo na literatura científica, as emoções voltaram ao centro do debate como um elemento fundamental na Administração. De acordo com Miguel (2015, p. 153), “a literatura comumente considera que o estudo dos aspectos subjetivos e cognitivos das emoções foi negligenciado entre as décadas de 1930 a 1960 devido à, então, popularidade do behaviorismo e sua crítica aos processos mentalistas”.

Portanto, a partir da conceituação das ciências ditas biológicas, as emoções também foram inseridas no contexto das ciências sociais. Segundo Fineman (2000), as principais contribuições ao conhecimento das emoções, no âmbito da Administração, surgiram da psicologia comportamental e da psicologia clínica a partir da década de 1940. Inicialmente as emoções foram tratadas como sentimentos, humor ou moral, analisadas sob a ótica do pertencimento a grupos ou comprometimento com tarefas.

De 1950 a 1970 o tema aparece em estudos sobre atitudes, principalmente quanto à satisfação no trabalho, e nos anos 1970 retoma-se o enfoque cognitivo do comportamento humano em termos de expectativas, informação e solução de problemas, com ênfase nas emoções ditas positivas.

Kaufman (1999), notadamente um autor que pode ser inserido na vertente cognitivista, demonstrou a partir de um modelo que as emoções podem influenciar positiva ou negativamente na ação e no desempenho do indivíduo. Em uma curva de parábola, o autor afirma que à medida que o nível de ‘excitação’ aumenta, o indivíduo pode obter melhora em sua performance. Todavia, esse efeito positivo só ocorre até determinado ponto. A relação emoção *versus* performance alcança um nível ótimo e a partir deste ápice qualquer acréscimo de emoções influencia negativamente a tomada de decisão, deturpando a racionalidade do sujeito e reduzindo sua performance.

Figura 2. Desempenho e Nível de Excitação



Fonte: adaptado de Kaufmann, 1999, p. 137, tradução nossa.

De fato, a vertente racionalista é predominante nas perspectivas sobre a tomada de decisão organizacional. Muito dessa tendência provém dos trabalhos de Cohen et al. (1972) e o seu “modelo da lata de lixo” e de Mintzberg et al. (1976) e o seu “processo decisório não-estruturado”. Nessas obras, as emoções ocupam um papel secundário, enquanto a racionalidade é o fator determinante na tomada de decisão.

Por outro lado, autores como Clot (2007) retomando o pensamento da teoria sociointeracionista de Vygotsky, defendem que não há atividade sem emoção. Nesta linha, considera-se que a emoção potencializa a atividade humana atribuindo a ela um valor considerável na tomada de decisão.

Os primeiros esforços para unificar cognição (razão) e emoção surgem nos anos 1980 e 1990, mais voltados para a avaliação de desempenho e estudo da decisão (Fineman, 2000, p. 159). É nesse período que começam a ser divulgadas pesquisas no campo das neurociências, particularmente da neurofisiologia, mostrando a interdependência entre razão e emoção no operar do cérebro.

Atualmente, sentimentos privados e demonstrações públicas de emoções são cada vez mais reconhecidos como elementos constitutivos de instituições e processos institucionais. A emoção está incrustada nas múltiplas maneiras pelas

quais os indivíduos criam, mantêm e modificam as instituições (MOISANDER et al., 2016).

2.2. Tomada de Decisão Organizacional

A história da tomada de decisão é resumida desde a pré-história até o início do século XXI por Buchanan e O'Connell (2006). Para os autores, nos primórdios da humanidade, a tomada de decisão era baseada em interpretações de fenômenos naturais ou humanos, como sinais de fumaça e sonhos. Civilizações antigas como chineses e gregos desenvolveram os primeiros sistemas de tomada de decisão, inclusive uma democracia rudimentar na Grécia (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006, p. 4).

Após a introdução dos números hindu-arábicos e da álgebra no século IX, a possibilidade de calcular foi um grande passo para avaliação de riscos e probabilidades, conceitos melhor desenvolvidos já nos séculos XIX e XX. Por fim, a introdução dos computadores modernos, da internet e da inteligência artificial lançou uma quantidade absurda de poder de processamento e oferta de informações tornando a tomada de decisão – ou processo decisório⁴ – uma questão central para o sucesso das organizações e indivíduos. (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006, p. 6-7).

Dessa forma, os conceitos de tomada de decisão evoluem e ganham contornos específicos de acordo com o momento histórico. Por ser um tema transversal às áreas da filosofia, matemática, psicologia, economia, ciência política, administração e de tantas outras ciências, o conceito de tomada de decisão voltado para as organizações, no âmbito da Administração, será o empregado neste trabalho.

De acordo com Buchanan e O'Connell (2006) foi Chester Barnard, quem primeiro usou a expressão “tomada de decisão” na perspectiva das empresas, visto que usualmente esse termo era empregado na gestão pública. Dessa forma, a tomada de decisão substituiu os termos “alocação de recursos” e “definição de políticas” conferindo um caráter mais pragmático para os gestores e administradores se referirem ao processo decisório orientado para ação e não somente para traçar diretrizes ou discutir orçamento.

Simon (1971), um dos expoentes no assunto, afirma que a tomada de decisão

⁴ Esses conceitos serão tratados como sinônimos durante todo o texto.

consiste no processo de pensamento e ação que leva a uma escolha, por sua vez, essa escolha consiste em selecionar cursos de ação, aceitando ou rejeitando uma ação específica. Isto é, a omissão também configura uma decisão. A teoria da tomada de decisão proposta por Simon fornece uma visão mais prática do mundo dos negócios voltada para decisões que afetam preços e produtos.

Embutido no pensamento que leva à tomada de decisão proposta por Simon (1971), está o julgamento inseparavelmente inserido na tomada de decisão. Dessa forma, o pensamento e a ação são centrais no processo decisório, pois são os meios que permitem definir o problema, avaliar as possíveis alternativas e finalmente chegar à decisão.

Em uma perspectiva semelhante, Choo (2003) enfatiza o comprometimento com a ação. Ou seja, a tomada de decisão só cumpre seu fim quando gera um compromisso de agir em prol da decisão tomada. Nessa perspectiva, não só se consideram métodos e processos que visam assegurar uma ação positiva, mas também a formulação de princípios com o objetivo de promover uma ação concatenada por parte de um grupo de indivíduos. (GONTIJO; MAIA, 2004). Para Miller e Starr (1972), as decisões são tomadas porque existe algo a ser alcançado. Não há decisão sem objetivo prévio, o processo envolve a escolha de uma ação e a utilização específica de recursos.

Einsenherdt e Zbaracki (1992, p. 17) afirmam que a tomada de decisão estratégica molda o curso de uma empresa. Os autores enfatizam que diversos pesquisadores nas décadas de 1960, 1970, 1980 e 1990 concordam em reconhecer a relevância do tema, abordando questões de caráter estratégico e mais geralmente, a tomada de decisão organizacional como unidade básica de uma instituição. Para Morgan (2007, p. 171) “as organizações são, em larga escala, sistemas de tomadas de decisão”.

Nesse sentido, um dos principais fatores na equação da tomada de decisão é a incerteza⁵. Thompson (1967) afirma que lidar com a incerteza é a essência de todo processo administrativo, pois ela é uma variável que precisa ser constantemente gerenciada, visto que as turbulências no ambiente induzem mudanças que dificultam o planejamento pelos gestores mudando o cenário e

⁵ Certamente, a incerteza causada pela pandemia de Covid-19 demandou uma resposta rápida dos gestores frente ao problema, em um ambiente com pouco conhecimento sobre o cenário que se desenharia e enfrentando fortes regulações do poder público – como os lockdowns.

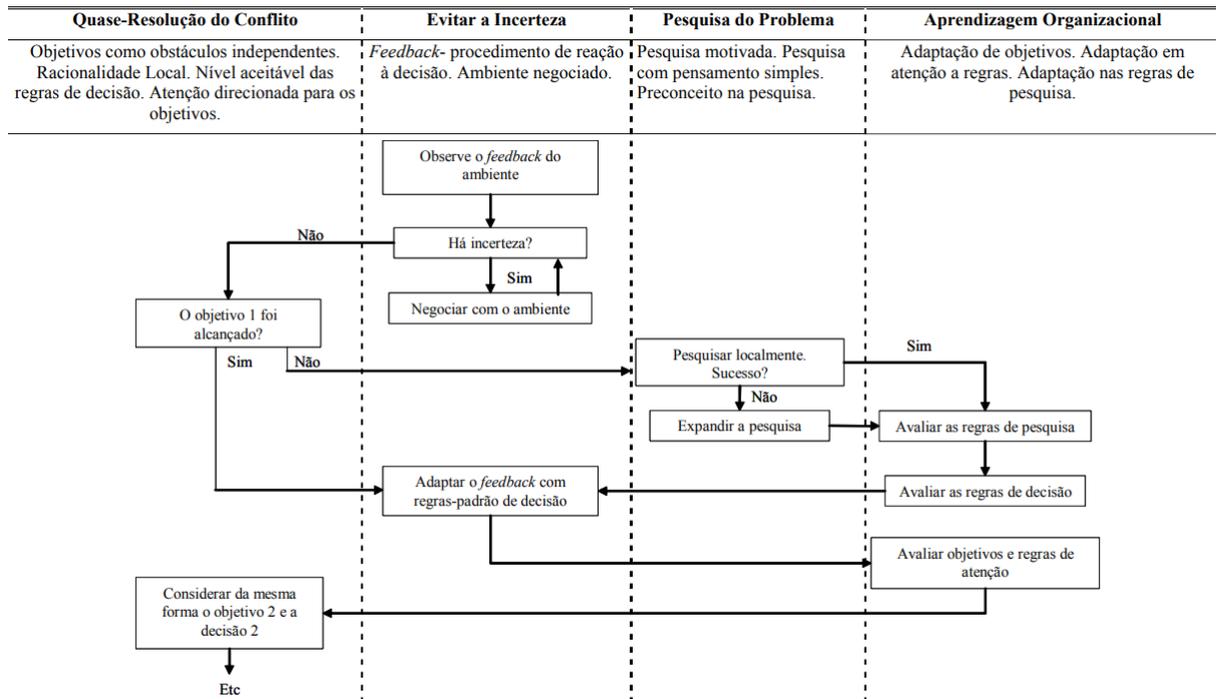
levando a um novo processo decisório.

De acordo com Klein (1998, p. 278) existem quatro fatores que contribuem para aumentar o nível de incerteza dentro das organizações: 1) objetivos mal definidos, frente a uma situação problemática que exige uma decisão, muitos indivíduos não têm um objetivo claro ou não vislumbram a solução adequada. 2) pressão do tempo, nem sempre há tempo hábil para decidir da melhor forma, colher informações e analisar o cenário, para minimizar os erros é preciso saber escolher melhor fontes, selecionar melhor as informações e lidar com a pressão, agir rápida e racionalmente. 3) experiência do indivíduo, o histórico e a abordagem que cada um aplica às situações de decisão pode contribuir e 4) dinâmica do ambiente, por exemplo, o movimento em direção à globalização, aumentando os níveis de complexidade e incerteza com os quais os tomadores de decisão precisam lidar.

Saraiva (1999, p. 53) complementando essa análise frisa que a dinâmica do ambiente está inserida num contexto no qual a “complexificação das condições ambientais e as contínuas transformações atualmente observadas em todo o mundo dão margem a um número crescente de análises”.

Buscando esquematizar uma situação real de tomada de decisão em uma empresa, Cyert e March (1963) desenvolveram um modelo simplificado que simula um fluxograma da tomada de decisão em uma empresa de grande porte. O ambiente é marcado pela incerteza e por um mercado imperfeito. Destaca-se que a tomada de decisão deve induzir os agentes à cooperação, visando a maximização do valor da empresa. Com efeito, a cooperação entre agentes é que faz crescer a importância da coordenação das relações contratuais. Por intermédio dessas relações define-se a eficiência dos contratos, que devem refletir uma arquitetura organizacional voltada para a diminuição dos conflitos e maximização do valor da empresa (GONTIJO; MAIA, p. 26).

Figura 3. Modelo de Tomada de Decisão Organizacional



Fonte: Cyert e March (1963), tradução nossa

De acordo com Taylor (1986), a tomada de decisão é uma maneira das organizações e indivíduos se adaptarem aos ambientes em constante mudança. Para tanto, organizações e sujeitos alocam recursos escassos e procuram manter seu *status quo* sobrevivendo às adversidades⁶.

2.2.1. Tomada de Decisão Organizacional e Emoções

Simon (1971, 1979), Cohen (1972), Mintzenberg (1976), Taylor (1986) e tantos outros são autores mais voltados para a vertente racionalista sobre o processo decisório. Embora não seja o objetivo do trabalho o aprofundamento nos modelos de tomada de decisão, é crucial esclarecer o papel da vertente racionalista e como as emoções foram se tornando elementos importantes na teoria da tomada de decisão.

Esses autores não chegam a considerar as emoções como variáveis da equação que leva alguém a tomar uma decisão pessoal ou organizacional, as emoções estão integradas à racionalidade ou emergem como 'aspectos subjetivos'.

Contudo, uma nova geração de teóricos já considera o aspecto emocional

⁶ Nota-se que essa definição se encaixa ao contexto da pandemia que aflorou o senso de sacrifício em prol da sobrevivência.

relevante e descentralizam o poder da racionalidade puramente cognitiva. Eisenhardt e Zbaracki (1992) reconhecem que a incerteza é inversamente proporcional à racionalidade, quanto mais ameaçadora a situação e mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo de tomada de decisão. Da mesma forma, Miller et al. (2004, p. 284) defendem que “as fraquezas humanas e as demandas externas e internas à organização limitam o grau de utilização da racionalidade”.

Diante disso, as teorias econômicas tradicionais entendem os objetivos da organização do viés puramente econômico e da maximização dos lucros. Cyert e March (1963) foram precursores em inserir os aspectos comportamentais na teoria da tomada de decisão. Os autores ressaltam que a organização é entendida como uma relação orgânica entre agentes, que se realiza por meio de contratos explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal. Procura-se o equilíbrio entre os objetivos conflitantes dos indivíduos, objetivos que são regidos por uma multiplicidade de relações complexas de poder, interesses e subjetividade.

Essa subjetividade é bem apresentada por Côrrea (2011, p. 7) quando afirma que o processo decisório é influenciado pela experiência prévia do indivíduo, sua capacidade de identificar fatores anteriores à decisão e julgar quais desses fatores devem ser ressaltados e valorizados, conferindo afetividade ao processo de tomada de decisão.

De acordo com Pelloi (2014, p. 106), os trabalhos do neurocientista português Antônio Damásio foram fundamentais para uma teoria inovadora na qual o papel das emoções ganhou destaque. Damásio cunhou a hipótese do marcador-somático após analisar pacientes que apresentaram grande mudança comportamental depois de sofrerem lesões no córtex pré-frontal.

Vale destacar que o trabalho de Damásio (1996; 2000) se baseou em novas tecnologias de imagem que possibilitavam analisar o encéfalo de pacientes ‘ao vivo’, isto é, antes dos aparelhos de ressonância magnética, a única maneira de observação do encéfalo era por meio de autópsias. Essa virada tecnológica proporcionou novos caminhos para a neurociência desmistificar alguns pressupostos das teorias cognitivistas.

A hipótese do marcador-somático de Damásio (1996) preconiza justamente o mito de que todas as decisões são tomadas de forma racional, de acordo com o autor umas decisões são meros reflexos, algumas demandam pouca análise, e

outras são marcadas por uma alteração no estado somático do sujeito. Ou seja, uma impressão imediata que causa uma “sensação visceral desagradável” pode ser tão intensa a ponto de congelar a ação – e o raciocínio – do indivíduo.

Portanto a denominação marcador-somático se refere a uma sensação corporal, positiva ou negativa, que imprime no indivíduo uma forte apreciação ou rejeição da opção a ela associada. Essa impressão enviesa o raciocínio, tornando a decisão muito mais fácil, como algo que sinaliza muito perigo ou muita excitação.

O papel da razão seria secundário, sendo exercido após o ‘descarte’ imediato de uma gama de opções feitas pelo marcador-somático, o que implica em afirmar que a razão é um microcosmo menor que está dentro da emoção um microcosmo maior no cérebro.

Importante destacar que os marcadores-somáticos não tomam decisões, eles apenas facilitam o processo de decisão, eliminando rapidamente as opções mais desconfortáveis. Em um momento posterior, pode ser necessário o raciocínio para a seleção final (PELOI, 2014, p. 116). Nesse sentido, a evolução do pensamento de Damásio levou outros teóricos a desenvolverem estudos focados na interpretação das emoções e na correlação entre a razão e a emoção.

Nesse ponto, o conceito de Inteligência Emocional surge como uma forma de elevar as emoções ao patamar da racionalidade. O termo foi utilizado pela primeira vez pelos pesquisadores Salovey e Mayer, em 1990, ao analisarem estudos que correlacionavam a inteligência social dos indivíduos.

Goleman (1999, p. 323) define inteligência emocional como “a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”.

Mayer e Caruzo (2002) realizaram uma pesquisa com gestores no intuito de avaliar a inteligência emocional. O pressuposto assumido foi de que pessoas com alto nível de inteligência emocional são capazes de: ter relacionamentos mais duradouros, constituir uma rede social mais segura, ajudar seu grupo de trabalho, desenvolver liderança (equipe coesa), comunicar-se efetivamente e levar planos estratégicos empresariais com mais eficiência.

A conclusão dos autores, foi a de que a inteligência emocional pode ser considerada como uma das novas e legítimas habilidades humanas que têm implicações para a atividade laboral, interferindo em fatores técnicos e emocionais como antecipar situações e, efetivamente, administrar mudanças (SILVA, 2015).

Goleman (1995) em seu livro clássico “*Emotional Intelligence*” estabeleceu quatro domínios ligados à inteligência emocional, duas dessas dimensões ligadas ao próprio indivíduo: 1) autoconsciência e 2) autogestão e duas relacionadas às outras pessoas: 3) consciência social e 4) gestão das relações. Para cada uma dessas dimensões haveria 18 competências associadas que foram compiladas por Silva (2015):

Figura 4. Domínios e competências da Inteligência Emocional

COMPETÊNCIAS PESSOAIS	COMPETÊNCIAS SOCIAIS
<p>AUTOCONSCIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional: ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; usar o “instinto” para orientar as decisões. • Auto-avaliação: conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites. • Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades. 	<p>CONSCIÊNCIA SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatia: apreender as emoções dos outros e compreender o ponto de vista deles, estar interessado nas questões que os preocupam. • Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização. • Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.
<p>AUTOGESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodomínio emocional: manter debaixo de controlo os impulsos e as emoções destrutivas. • Transparência: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança. • Capacidade de adaptação: flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança e a situações que exigem ultrapassar dificuldades. • Capacidade de realização: energia para melhorar o desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência. • Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades. • Optimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos. 	<p>GESTÃO DAS RELAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas. • Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão. • Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback e orientação. • Catalisador da mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos. • Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas. • Espírito de equipe e colaboração: cooperação e capacidade para gerar espírito de equipe, cultivar e manter redes de relações.

Fonte: Silva, 2015, p. 8.

Essas habilidades emocionais canalizadas para um melhor desempenho de empresas Querol et al. (2014) ao discorrer sobre Aprendizagem Organizacional e sobre a Teoria da Atividade considera as emoções e as condições sociais e históricas elementos centrais para a tomada de decisões.

Do exposto, complementam-se as duas vertentes que dão maior ou menor influência às emoções no campo da tomada de decisão organizacional. Portanto, a partir deste ponto no qual foram esclarecidos os conceitos de emoções e de tomada de decisão organizacional e a relação entre eles, este trabalho irá analisar como emoções afloradas pela pandemia influenciaram gestores nas suas tomadas de decisão.

3. METODOLOGIA

Por se tratar de um tema que necessita de uma compreensão mais complexa e detalhada, optou-se por uma análise qualitativa a qual permitiria descrevê-lo usando impressões, opiniões e pontos de vista para obter informações que certificassem as motivações, as ideias e as atitudes que influenciaram a tomada de decisão de 09 gestores, levando-se em consideração a influência da carga emocional frente aos desafios impostos pela pandemia. Os dados foram colhidos por meio de entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 75), são um tipo de entrevista que possuem questões pré-definidas, mas na qual o entrevistado tem abertura para discorrer sobre o tema proposto permitindo uma cobertura mais profunda sobre o assunto.

As empresas foram escolhidas por nove grupos de estudantes de graduação em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). As entrevistas foram conduzidas em outubro de 2021.

O método de Análise de Conteúdo de Bardin foi utilizado como forma de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2001).

A avaliação das entrevistas dos gestores foi o objeto de análise. Richardson (1999) preconiza um conjunto de instrumentos metodológicos para estudar materiais qualitativos, no qual a comunicação envolve transferência de significados de um emissor a um receptor, sendo essa transmissão categorizada como objeto de análise.

Buscou-se identificar a predominância de emoções positivas ou negativas e a influência delas na tomada de decisão dos gestores. Além disso, identificou-se tomada de decisão organizacional feitas por esses gestores que buscaram manter, ampliar, reduzir ou reinventar as empresas frente às restrições da pandemia.

Na pré-análise foi realizada uma primeira leitura completa das transcrições das entrevistas para sinalizar trechos de falas importantes ao estudo do fenômeno de interesse. Na fase de análise do material, as entrevistas foram novamente lidas e as falas organizadas em uma planilha do software Microsoft Excel, iniciando a codificação do material.

Para esta etapa, Bardin (2001) pontua que é preciso definir quais elementos

do texto serão considerados e aborda os conceitos de unidade de registro, referindo-se ao segmento de conteúdo que será considerado para análise e categorização e; unidade de contexto, que diz respeito à unidade de compreensão para codificar a unidade de registro.

Adotou-se, neste trabalho, a palavra ligada à emoção ‘assustado’, ‘inseguro’ etc. Como unidade de registro e o tema (emoções positivas ou negativas) como unidade de contexto. As palavras que correspondiam à emoção presentes nas respostas dos participantes foram então analisadas e codificadas na planilha do software Microsoft Excel, conforme a categoria a que pertenciam, considerando o tema abordado.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As características das empresas, a carga emocional – negativa ou positiva – a tomada de decisão e as ações foram compiladas na tabela abaixo.

Tabela 1. Características das Empresas, Emoções, Tomada de Decisão e Ação

EMPRESA	ÁREA	TAMANHO	ENTREVISTADO	EMOÇÕES -	EMOÇÕES +	TOMADA DE DECISÃO	AÇÕES
Docelia	Alimentação	Microempresa	Gestor, Administrador	Medo, Incerteza, Insegurança	Desafio	Manter a empresa e os funcionários. Focar nas entregas e festas menores (isolamento).	Delivery Redes Sociais Adaptação Inovação
EBANX	Finanças	Sociedade Anônima	Coordenador de Análise Financeira	Fadiga, Solidão		Acionar o Plano de Continuidade e o Plano de Contigência, Home Office, acompanhamento da saúde e recompensas aos colaboradores.	Home Office Dia de Folga Fornecimento de materiais Recompensa financeira
J.L.O.C.L	Varejo	MEI	Gestor, Administrador	Frustração	Oportunidade	Abrir o negócio durante a pandemia.	Pesquisa Implementação Administração
Tia Zélia	Alimentação	Empresa de Pequeno Porte	Gestor, Administrador	Susto, Desespero, Angústia		Manter retirada de marmitas no local, sem delivery.	Pick-up
Pueri	Educação	Sociedade Anônima	Coordenador de projeto e inovações	Preocupação	Adaptação, Desafio	Continuar funcionando 100%, prestar o melhor serviço possível on-line, suporte aos colaboradores	Aula on-line Protocolos de segurança Flexibilidade de carga horária
Sucopira	Alimentação	Microempresa	Gestor, Administrador	Medo	Fé, Tranquilidade (frente à adversidade)	Focar em hospitais e grandes refeitórios. Comprar testes rápidos para não perder funcionários (de atestado)	Redirecionamento de clientes Inovação Ampliação
M. Teixeira Representações	Comércio	Sociedade Limitada	Gerente Executivo	Incerteza, Medo	Prudência	Focar nos clientes antigos e rentáveis. Parar de prospectar novos clientes.	Novos canais de atendimento Concentração de clientes
Hering Kids	Vestuário	Empresa de Pequeno Porte	Gestor, Administrador	Angústia, Medo, Tensão	Responsabilidade (pessoal e com o próximo)	Reduzir gastos, treinar equipe, ampliar cadastro de clientes, novos canais de venda	Férias coletivas Demissões Treinamento Loja virtual
Ábaco	Contabilidade	Empresa Júnior	Gestor, Administrador	Desmotivação, Desgaste		Adaptar ao on-line, videoconferências	Home Office Aprendizado Adaptação

Fonte: elaboração própria.

Independentemente do ramo e tamanho, nenhuma pessoa e nenhuma empresa ficaram alheios aos impactos emocionais provocados pela pandemia de Covid-19, seja por medo da doença, seja por restrições de funcionamento ou por qualquer motivo associado a este momento de exceção.

Cabe destacar que os estudos sobre o tema são incipientes, dado a recenticidade do assunto e o caráter sui generis dessa pandemia. De acordo com Malloy-Diniz et al. (2020), a última pandemia de proporções catastróficas foi a gripe espanhola de 1918, antes da psiquiatria e da psicologia modernas, o que conferiu pouco tempo e nenhuma comparabilidade para estudar o impacto de tais eventos na saúde mental através de rigorosos métodos científicos.

Apesar disso, os autores citam o estudo de Li et al. (2020) afirmando que durante pandemias, “é comum o aumento da frequência de emoções e interpretações negativas, comportamento de esquiva e estigmatização de pessoas que apresentam os sintomas, além de aumento na conformidade/obediência às orientações das

autoridades”.

Foi justamente este o perfil majoritariamente coincidente com os gestores entrevistados que, a todo momento, ressaltavam o estrito cumprimento das regras sanitárias e os sentimentos negativos de medo e incerteza.

Embora as características das empresas tenham influenciado no modo como os gestores tomaram decisões frente aos seus medos, a diversidade de situações proporcionou uma pluralidade de realidades que coincidiram de certa forma.

O primeiro momento de grande impacto emocional da pandemia, de acordo com os entrevistados, foi o primeiro fechamento parcial do comércio (lockdown). Esse evento pode ser enquadrado na teoria do marcador-somático de Damásio (2000) causando o efeito de redução de possibilidades e até ‘facilitando’ o processo decisório.

Isto é, considerando o exemplo da empresa Docelia, da Tia Zélia e do Sucopira, todos do ramo de alimentação, o fechamento e a impossibilidade de ter clientes presencialmente nos recintos automaticamente provocou uma resposta de adaptação do modelo de negócios, pois a outra opção disponível era manter a empresa fechada até a reabertura. Muitas empresas desse mesmo ramo migraram para o sistema de entregas (delivery) ou de retiradas (pick-up).

Já empresas maiores, de segmentos menos afetados pelas medidas restritivas, como a Ebanx, aceleraram os processos de digitalização das atividades com reuniões por videoconferências e teletrabalho (home office). Inclusive muitas empresas, mesmo após a flexibilização das medidas restritivas, continuaram com parte do efetivo trabalhando de casa, pois vislumbraram vantagens tanto para a empresa com redução de custos e aumento da produtividade, como para os colaboradores que experimentaram mais conforto, comodidade e tempo com a família.

Por fim, muitas emoções negativas desencadeadas pela pandemia acabaram por gerar emoções positivas nos gestores que tomaram decisões organizacionais sob pressão. Principalmente às relacionadas com a adaptação ao ambiente externo e à inovação de produtos e processos. No caso dos entrevistados, a empresa Docelia criou um novo produto chamado de ‘Festa na Caixa’ uma caixa personalizada com bolo e doces para no máximo 4 pessoas que se tornou o carro-chefe da empresa, visto que as restrições de aglomerações praticamente acabaram com festas e eventos maiores, o público-alvo principal da empresa.

Da mesma forma, a empresa Sucopira redirecionou seus esforços para atender à crescente demanda dos hospitais. Ou seja, uma empresa que fabrica sucos naturais

e que fornecia para restaurantes e tinha loja própria foi obrigada a fechar as portas, assim como seus principais clientes, a tomada de decisão foi de focar em hospitais o que acabou se tornando a principal vertente da empresa, mesmo depois da fase mais crítica.

Outro exemplo, foi o mercadinho que o senhor João decidiu abrir na vizinhança, pois vislumbrou uma oportunidade, pois as pessoas estavam com medo de ir a grandes supermercados e se contaminar. Dessa forma, o senhor João aproveitou um momento de crise e ofertou um modelo de mercado 'mais seguro' às pessoas da sua região.

Outras empresas tiveram processos de adaptação mais complexos, como o caso da M. Teixeira Representações. Nesse caso, o gestor identificou que a pandemia acelerou a obsolescência do modelo de negócios da representação comercial tradicional aproximando o consumidor final da indústria. Dessa forma, a decisão foi de concentrar os esforços nos clientes antigos e mais rentáveis e abandonar novas prospecções. Nessa perspectiva, ficou claro para os representantes que, após a pandemia, deveriam repensar o modelo de negócios ampliando seus canais de comunicação e migrando para plataformas mais dinâmicas, como as redes sociais.

Nesse sentido, a gestora da Hering Kids desenvolveu novos canais de comunicação e de vendas, fazendo portfólios dos produtos e mandando para as clientes via WhatsApp. Após a restrição de funcionamento, a gestora percebeu que os cadastros dos clientes eram muito básicos e incompletos, que ela pouco sabia sobre o perfil de sua clientela. Assim, houve treinamento da equipe, melhoria dos cadastros e novos meios de vendas – que não a venda direta presencial.

No caso da Pueri, escola bilíngue, o porte do grupo proporcionou aos alunos que mantivessem a grade horária, sem prejuízos ao conteúdo. Este foi mais um caso no qual a pandemia acelerou processos de informatização por meio das plataformas digitais de videoconferência, aulas on-line (ao vivo e gravadas) e reuniões não presenciais.

Dessa forma, identificou-se a maior parte de emoções negativas nas respostas dos gestores entrevistados. Contudo, em alguns casos essas emoções negativas geraram emoções positivas e posteriormente tomadas de decisão. Nos casos em que emoções positivas não foram identificadas, as tomadas de decisão foram menos abruptas, ou seja, no restaurante da Tia Zélia optou-se por não implementar o delivery e não migrar para o ambiente digital, a gestora confiou na fidelidade da clientela e na

rede de apoio baseada na tradição do restaurante, decidindo continuar com os seus processos e oferecer apenas as marmitas para retirada no local. No caso da Ebanx, o porte da empresa já contava com Planos de Contingência e Emergência, o entrevistado foi um colaborador que não possuía grande poder decisório, logo as emoções identificadas foram mais da perspectiva de colaborador do que de gestor. Por fim, na Ábaco, por ser uma empresa júnior com alta rotatividade de membros, a tomada de decisão foi pela manutenção dos serviços por teletrabalho e motivação dos colaboradores.

A identificação das tomadas de decisão dos gestores foi majoritariamente de reordenação de processos, inovação nas vias de relacionamento com o cliente (redes sociais) e adaptação ao ambiente e à legislação vigente (restrições, decretos). Obviamente essas decisões foram influenciadas pela exigência do distanciamento social e pelos *lockdowns* que restringiram atividades presenciais e aglomeração de pessoas.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo visou analisar como a pandemia de Covid-19 produziu emoções positivas e negativas, em nível individual e coletivo e como esses sentimentos influenciaram as decisões tomadas por 09 gestores brasileiros. Para tanto, buscou-se alcançar os seguintes objetivos específicos: a) Definir emoções segundo as teorias existentes, e como elas influenciam as pessoas individualmente e coletivamente; b) Analisar a influência das emoções sobre a Administração e sua relação com a Tomada de Decisão Organizacional e; c) Identificar as emoções sentidas pelas pessoas durante a pandemia e estabelecer relação entre as que foram sentidas pelos gestores entrevistados.

A partir de entrevistas com esses gestores, fez-se um mapeamento das emoções predominantes, das tomadas de decisão e das ações que sucederam a todo esse processo. Por fim, concluiu-se que situações de crise generalizada, como a pandemia de Covid-19, geram predominantemente emoções negativas, mas que essa negatividade não se relaciona com tomada de decisão ruim ou com ações equivocadas, em alguns casos houve um efeito positivo mediante um cenário desfavorável no qual o gestor teve que adaptar produtos e processos para reinventar seu negócio e poder se manter em atividade.

Nota-se que a capacidade de reverter uma situação desfavorável teve relação direta com as emoções positivas descritas pelos gestores, especialmente àqueles que tomaram para si a emoção de 'desafio' conseguiram criar novas ferramentas e canais de venda que possibilitaram a continuidade e até a expansão do negócio no meio da crise econômica provocada pelo desabastecimento de insumos e serviços.

Esta pesquisa possui limitações, principalmente, em relação ao tamanho da amostra considerado pequeno para extrapolar os dados a uma dada população. No entanto, pode-se ter uma perspectiva de diversos ramos de atuação e portes das empresas avaliadas. Embora seja sabido que o impacto das medidas restritivas tenha sido pior para pequenas e médias empresas, de maneira geral os micro e pequenos empreendedores entrevistados conseguiram criar alternativas para manter seu negócio, bem diferente das grandes empresas que contam com seguros e planos de contingência.

O impacto das emoções na tomada de decisão é uma área ainda em desenvolvimento, especialmente após os avanços recentes da neurociência e da

psicologia. Apesar de o corpo e a mente serem indissociáveis, da mesma forma que razão e a emoção, ainda há uma inércia do senso comum que garante maior relevância aos aspectos racionais frente à inteligência emocional.

Líderes e gestores de destaque em todo o mundo dão grande relevância às capacidades e habilidades emocionais, pois entendem o valor intrínseco que essas competências geram no ambiente organizacional. Nesse ponto, a tomada de decisão em um ambiente de relativo bem-estar tem a tendência de proporcionar melhores resultados ao passo que uma carga emocional negativa, interna ou externa, tem o poder de esconder as melhores opções reduzindo a eficiência da decisão.

A pandemia de Covid-19 influenciou massivamente as emoções e decisões dos indivíduos e instituições. As medidas de isolamento social transformaram setores inteiros da economia e intensificaram os processos de informatização em praticamente todas as empresas que sobreviveram aos lockdowns e às medidas restritivas.

Emoções majoritariamente negativas cresceram à medida que a doença contaminava mais pessoas e causava mais óbitos e hospitalizados. O medo, uma importante emoção garantidora da autopreservação humana, ficou aflorado nas comunidades e ativou o modo de sobrevivência alterando profundamente a tomada de decisão organizacional dos gestores. Afinal, muitas decisões tomadas durante esse período foram de vida ou morte para pessoas e empresas.

A situação de saúde oscilou em momentos de crise e de relativa calma, vacinas foram produzidas em tempo recorde e o mundo caminha para o retorno à 'normalidade'. As consequências do turbilhão de emoções ainda serão melhor avaliadas em trabalhos posteriores, no entanto, o presente trabalho pode demonstrar o papel significativo das emoções e como o ambiente externo tem grande efeito sobre as emoções e, por conseguinte, na tomada de decisão.

A pandemia deixa um legado de emoções que podem ter consequências outras para a saúde mental das pessoas além das sequelas fisiológicas deixadas pela Covid-19. A análise qualitativa dos gestores entrevistados está alinhada a outros trabalhos que buscaram mapear o espectro de emoções durante a pandemia. A predominância de emoções negativas era um resultado esperado. A preservação dos negócios foi determinada pelas decisões dos gestores que, imbuídos de uma gama de sentimentos, tiveram que escolher rapidamente entre inovar, manter, reduzir e até abrir um negócio.

A adaptação ao meio e às novas regras do jogo foi o que conferiu sucesso aos gestores. As tomadas de decisão tiveram que ser rápidas, com pouco conhecimento sobre as variáveis e baixo poder de projeção sobre cenários futuros. Na média, os gestores entrevistados conseguiram manter suas empresas, uns absorveram bem os impactos da pandemia e aproveitaram as tomadas de decisão ‘forçadas’ para implementarem novas ferramentas e expandirem seus negócios. Dessa forma, embora as emoções negativas tenham sido prevalentes, não necessariamente elas induziram tomadas de decisão ruins, mostrando as habilidades dos gestores de se adaptarem às adversidades.

Nesse sentido, sabe-se que as emoções impactam sobremaneira a forma como indivíduos e organizações decidem não só sobre temas corriqueiros, mas também sobre grandes ações estratégicas. A pandemia de Covid-19 alterou radicalmente o ambiente de negócio do mundo globalizado, produzindo emoções em nível individual e coletivo que impactaram nas tomadas de decisões de praticamente todos os seres humanos, empresas e sociedades.

Por fim, as emoções positivas se mantiveram presentes em todos os estudos citados, inclusive nas entrevistas foram sinalizadas emoções ligadas à fé, ao desafio, à responsabilidade e à prudência.

REFERÊNCIAS

- BAR-TAL, Daniel; HALPERIN, Eran; DE RIVERA, Joseph. Collective emotions in conflict situations: Societal implications. **Journal of Social Issues**, v. 63, n. 2, p. 441-460, 2007.
- BERNARDI, Filipe Andrade et al. Mais do que palavras: uma análise das emoções brasileiras durante a COVID-19. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E40, p. 526-541, 2021.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. A brief history of decision making. **Harvard business review**, v. 84, n. 1, p. 32, 2006.
- CLOT, Yves. A função psicológica do trabalho. In: **A função psicológica do trabalho**. 2007. p. 222-222.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative science quarterly**, p. 1-25, 1972.
- CORRÊA, Camile Maria Costa. **Fatores que participam da tomada de decisão em humanos**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- CYERT, Richard M. et al. **A behavioral theory of the firm**. 1963.
- DE RIVERA, Joseph. Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. In: **A preliminary draft of this chapter was discussed at a workshop on emotional climate sponsored by the Clark European Center in Luxembourg on Jul 12–14, 1991**. John Wiley & Sons, 1992.
- EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.
- ESPERIDIÃO-ANTONIO, Vanderson et al. Neurobiologia das emoções. **Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo)**, v. 35, n. 2, p. 55-65, 2008.
- FINEMAN, Stephen (Ed.). **Emotion in organizations**. Sage, 2000.
- GOLDENBERG, Amit et al. Collective emotions. **Current Directions in Psychological Science**, v. 29, n. 2, p. 154-160, 2020.
- GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Claudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.
- GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Objetiva, 2012.
- IBGE, Diretoria de Pesquisas, **Pesquisa Pulso Empresa**, 2020.

KAUFMAN, B.E. Emotional arousal as a source of bounded rationality. *Journal of Economics Behaviour & Organization*, nº 38, p.135-144, 1999.

KLEIN, G. 1998 **Sources of power**. Cambridge, MA: MIT Press, 1998.

METZLER, Hannah et al. Collective Emotions during the COVID-19 Outbreak. 2021.

MALLOY-DINIZ, Leandro Fernandes et al. Saúde mental na pandemia de COVID-19: considerações práticas multidisciplinares sobre cognição, emoção e comportamento. **Debates em psiquiatria**, v. 10, n. 2, p. 46-68, 2020.

MAYER, J.D., CARUSO, D. R., & SALOVEY, P. Selecionando uma medida para a inteligência emocional: em defesa das escalas de aptidão. Em: R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *Manual de inteligência emocional: Teoria e aplicações em casa, na escola e no trabalho*. (pp. 237- 251). Porto Alegre: ArtMed, 2002.

MIGUEL, Fabiano Koich. Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. **Psico-usf**, v. 20, p. 153-162, 2015.

MILLER, David W.; STARR, Martin Kenneth. **Estrutura das decisões humanas**. FGV, 1970.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, Andre. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative science quarterly**, p. 246-275, 1976.

ORNELL, FELIPE et al. Pandemia de medo e Covid-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. **Debates em Psiquiatria**, v. 10, n. 2, p. 12-16, 2020.

PARKINSON, Brian. Emotions are social. **British journal of psychology**, v. 87, n. 4, p. 663-683, 1996.

PATEL, Mohan P. et al. "Infodemic" COVID 19: More Pandemic than the Virus. **Indian Journal of Nephrology**, v. 30, n. 3, p. 188, 2020.

PELOI, Silvia Cenzollo. As contribuições dos estudos contemporâneos das emoções para o processo de tomada de decisão. **Intuitio**, v. 8, n. 1, p. 104-122, 2014.

QUEROL, Marco Antonio Pereira; CASSANDRE, Marcio Pascoal; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gestão & Produção**, v. 21, p. 405-416, 2014.

RUÃO, Teresa. A emoção na comunicação de crise—aprendizagens de uma pandemia. 2020.

SIMON, Herbert A. Rational decision making in business organizations. **The American economic review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SILVA, Sabrina. A tomada de decisão e a relação com a inteligência emocional. 2015.

TAYLOR, Robert Saxton; TAYLOR, Robert Selby. **Value-added processes in**

information systems. Greenwood Publishing Group, 1986.

ANEXO

ENTREVISTAS

1. DOCELIA

P: Você fez algum curso na área de administração de empresas?

R: “Eu, Heber, fiz um curso de XXXX! Porém a minha esposa (Lia) não.”

P: Que tipo de atividade comercial a sua empresa exerce?

R: “Prestação de serviços na área de confeitaria. Fazemos bolos e doces de casamentos, aniversários e etc. Trabalhamos por encomenda e delivery.”

P: Sua empresa possui CNPJ?

R: “Sim, nossa empresa possui CNPJ.”

P: Há quanto tempo você está nesse ramo?

R: “Já fazem 15 anos, porém a empresa foi aberta formalmente somente no final de 2010”

P: A sua empresa está em qual tipo de classificação?

R: “Microempresa.”

P: A sua empresa é a sua fonte de renda principal?

R: “A minha empresa é responsável por 50% da nossa renda.”

P: Como sua empresa foi afetada pela pandemia?

R: “Totalmente afetada. Ficamos proibidos de funcionar completamente por 4 meses. Após esse período foi voltando gradativamente”

P: Como foi passar pela pandemia dentro da realidade da sua empresa?

R: “Foi assustador e desafiador. Tivemos que nos reinventar para manter a empresa ativa”

P: Você teve que demitir algum funcionário por decorrência da pandemia?

R: “Não, conseguimos manter o nosso quadro de funcionário pré-pandemia.”

P: Quantos funcionários da sua empresa foram diagnosticados com covid?

R: “Apenas 1 funcionário.”

P: Sua empresa foi afetada pela pandemia? Caso sim, como sua empresa reagiu a tal cenário?

R: “Foi afetada sim. Tivemos que nos reinventar para poder funcionar minimamente e continuar trabalhando. Foi necessário mudar o modo que a gente se relacionava com os clientes, pois o contato presencial não era algo viável. Aumentamos a frequência e visibilidade nas redes sociais, começamos a divulgar fotos e vídeos no Instagram e Facebook. Além disso, o nosso portfólio de produtos foi alterado para se adaptar ao

período de isolamento social, pois casamentos e festas de aniversários não estavam mais ocorrendo, então mudamos nosso foco para eventos menores e produtos de consumo individual. Criamos produtos como a Festa na Caixa, que é uma caixinha completamente personalizada com bolo e doces para no máximo 4 pessoas, e que fez muito sucesso como presente!”

P: Você, como administrador, como se sentiu com o contexto atual?

R: “Tive um sentimento de incerteza e insegurança vendo as vendas retraírem. Parei para analisar bem a situação da empresa naquele momento, levando em consideração o impacto que teríamos nos lucros e também gastos para manter tudo funcionando.”

P: Como é feito o processo de fabricação de bolos?

R: “O processo é bem simples: nós compramos os ingredientes de acordo com os pedidos feitos, e fabricamos os produtos de acordo com o dia da entrega, agendado com o cliente. Minha esposa é responsável pela captação dos pedidos, assim que fecha com um cliente, ela anota o produto e a data em que deve entregar o pedido em uma agenda. Além disso, existem os pedidos pré-fabricados disponíveis para venda no iFood”.

P: Como o produto de vocês é comercializado?

R: “Além do iFood, que eu falei antes, temos uma loja para a exposição dos produtos. Também recebemos pedidos através do Instagram e WhatsApp.”

P: Vocês recebem algum tipo de feedback dos clientes?

R: “Às vezes os clientes comentam nas fotos que postamos nas redes sociais, ou até mesmo nos mandam mensagem relatando se gostou ou não. Já no iFood, o pessoal dá ‘estrelinhas’ pra gente, e nossa classificação atual no aplicativo são 5 estrelas.”

P: Existe algum tipo de reunião mensal ou semanal? Caso sim, que tipo de assunto é discutido?

R: “Normalmente eu e minha esposa temos conversas informais durante a noite em casa, para falar de possíveis problemas, como estão os lucros e as despesas.”

P: Como são gerenciados os dados da empresa? Ex: dados lucros e despesas.

R: “Minha esposa toma notas de todos os gastos dos ingredientes e os lucros no computador. Por exemplo, quando vamos no mercado, guardamos as notas fiscais para que mais tarde possamos anotar tudo em planilhas no computador. Isso tudo, ajuda a ter uma noção melhor de quanto a gente gasta por pedido e quanto deve ser a nossa estimativa de lucro.”

P: Como é dividido as responsabilidades dentro da empresa?

R: “Bom, eu e minha esposa assumimos as principais responsabilidades da empresa, como gerenciar e organizar as demandas. Eu costumo ficar um pouco mais na parte de organizar as coisas e minha esposa costuma trabalhar na produção junto com os outros funcionários.”

P: Como são divididas as atividades dentro da empresa?

R: “Minha esposa é a confeitadora, então normalmente ela fica a cargo da divisão das tarefas em relação a fabricação de bolos e doces. Ela e as demais ajudantes realizam

as tarefas de acordo com a demanda, podendo trabalhar todas em um único pedido, ou cada uma em uma atividade específica. Então a divisão da tarefa é feita de acordo com a demanda, sendo que ela(esposa) fica a cargo da divisão das atividades na produção.”

P: Como é feito o processo de tomada de decisão? E quem participa desse processo?

R: “Eu e minha esposa costumamos conversar bastante entre nós, principalmente quando precisamos tomar alguma decisão que pode impactar a doceria. Mas em algumas situações, costumamos ouvir os funcionários, seja em relação à qualidade dos produtos feitos, ou até mesmo ideias de novos doces”.

P: Existe algum tipo de motivação para os funcionários?

R: “Sim, existe! Quando temos um funcionário que nos ajudou bastante, normalmente damos um ‘agrado’ em forma de dinheiro no final do mês. Pode-se dizer que é bonificação informal. Além de sempre lembrar dos funcionários em datas especiais, como Natal, dando algum tipo de recompensa ou lembrança. ”

2. EBANX

P: Ivan, inicialmente, pode descrever brevemente o EBANX?

R: O EBANX é uma empresa de processamento de pagamentos internacionais, sediada em Curitiba, com atuação global. O principal objetivo da empresa é dar acesso a produtos e serviços que não necessariamente são acessíveis para determinadas áreas, principalmente da América Latina, para latino-americanos. Então, a empresa facilita a possibilidade de um latino-americano conseguir comprar produtos de uma empresa estrangeira utilizando meios de pagamentos locais.

P: Durante a pandemia, quais foram as medidas adotadas pelo EBANX em relação a proteção dos funcionários e qual foi o impacto para a empresa?

R: Sobre o ponto de vista de continuidade do negócio, antes mesmo de saber os impactos da pandemia, o Plano de Continuidade de Negócios foi acionado, algo que o EBANX já possuía previsto em seus fatores de risco. Todas as pessoas foram instruídas a irem trabalhar de casa, já no dia 16 de março de 2020. Na sexta-feira anterior foi informado aos ebankers que o Plano de Continuidade de Negócios teria sido acionado e, com isso, fomos trabalhar de casa. A gente pôde levar os materiais de trabalho do escritório para casa e, como todas as pessoas trabalhavam com laptop isso foi um procedimento simples. Na segunda-feira, ao final do dia, foram decretados quinze dias de home office. Depois, o time de comunicação seguiu comunicando-se com os funcionários para orientar em relação aos próximos passos, de acordo com o plano de contingência. Nós ficamos duas semanas em casa e depois recebemos a notícia de que ficaríamos de home office até as coisas se normalizarem. Nós também recebemos um link para sinalizar à companhia, caso estivéssemos com sintomas da doença, etc. Em seguida fomos convidados a buscar no escritório quaisquer outros materiais necessários ao trabalho (cadeira, extensão, monitor...) e a situação continua sendo monitorada até hoje, continuamos trabalho de casa. E é isso o que aconteceu nessa trajetória específica da COVID.

P: Em relação a sua experiência pessoal, como foi passar pela pandemia?

R: Bom, do ponto de vista pessoal, eu morava sozinho nessa época, não tinha família

na cidade, então foi difícil. Do ponto de vista de trabalho, foi simples, pois já fazíamos tudo no computador. Uma coisa foi ruim foi o acúmulo de reuniões, uma coisa acaba sobrepondo a outra. Começamos a ter muitas reuniões que não necessariamente teríamos sentados próximos ao time. Comecei a sentir uma fadiga de reuniões, por consumirem muito tempo, já que a conversa informal foi trazida ao espaço de reunião virtual. Mas a empresa sempre esteve do nosso lado nestes momentos. A gente recebeu e continua recebendo um auxílio home office na folha de pagamentos. As políticas de reconhecimento foram ampliadas, por conta do regime de trabalho intenso. Começaram a implementar políticas de “day off”, que permaneceram até hoje. Então a política de compensation está bem estruturada, nós temos quinze dias de “day off” além das férias. Acho que isso também é decorrência da pandemia, por conta do regime de trabalho intenso, isso pesa pra cabeça. Pra mim foi particularmente difícil, porque eu estava sempre sozinho na cidade, não podia ver minha família porque não dava pra viajar, etc. Fiquei pensando em voltar pra Brasília, mas acabei ficando. Mas de fato esse início foi bem complicado.

3. J.L.O.C.L

O entrevistado acaba se classificando como MEI (Microempreendedor Individual), criou seu negócio em torno de setembro do ano de 2020 em meio a pandemia, o número de funcionários era inicialmente era apenas um oficialmente (recebia ajuda dos seus familiares próximos) atualmente pelo que foi informado está tendo a ideia de contratar funcionários oficiais com carteira de trabalho e tudo mais, a ideia inicial de ter um negócio próprio veio da experiência que já tinha na área comercial então decidiu usar aquilo que já sabia e começar a ser seu próprio chefe, em relação aos valores da empresa ele sempre visa agradar o cliente tentando fornecer uma boa experiência para o cliente tentando manter uma boa relação sobre as metas, não tem um programa de expansão pensado ou metas específicas para o número de vendas, a meta que acabei concluindo que existe mais não foi afirmada é a melhorar inicial no seu negócio, ele pretende ter um bom nível no seu projeto inicial para depois pensar em expandir.

Em relação ao planejamento da empresa não existe planejamentos escritos, a longo ou médio prazo não tem nada, pelo que entendi o planejamento a curto prazo é apenas vender o suficiente para ter um retorno financeiro adequado, como é apenas ele lidando com seu negócio não tem um planejamento para marketing ou vendas.

A organização acaba sendo bem simples, apenas ele lida com a tomada de decisões e não existe algum agente externo que ajude, número de funcionários é apenas um. Direção, os fatores motivacionais se encaixariam ao meu ver na teoria da expectativa de Vroom, existe um esforço que gera uma boa expectativa, gerando um bom desempenho que resulta em uma recompensa no final, como já é uma pessoa com base e que tem seu próprio negócio não senti uma necessidade de autossatisfação, a direção acaba sendo autocrática, pois é ele o responsável por todo o negócio basicamente.

O controle da empresa é todo informal tanto nos gastos é apenas ele que lida verificando o que foi comprado o que foi vendido, controle de estoques entre outros, o controle de satisfação dos clientes é realizado de uma forma mais informal, os clientes falam logo para ele como tá o ambiente, qualidade dos produtos e necessidades de novos produtos.

Sobre o emocional do entrevistado ele demonstrou ter mantido a calma, como ele mesmo falou não é possível sair inabalável nesse período, mas se sentiu confortável

e em relação as vendas como abriu o negócio no meio da pandemia não sentiu um choque inicial, mas falou que os “mercadinhos” (que ele pesquisou sobre antes de começar seu próprio negócio) tiveram um aumento nas vendas, pois as pessoas sentiam medo de ir aos grandes centros fazer compras então ficavam apenas indo em locais próximos, mas hoje onde já existe um maior controle da situação se comparar com o começo essa movimentação diminuiu.

4. TIA ZÉLIA

Organização

A organização para o autor Maximiano (2006, p. 210), é um processo de tomada de decisões que visa definir objetivos e como alcançá-los. Porém, atualmente a administradora do Restaurante da Tia Zélia, diz que a dois, três anos atrás ela tinha o objetivo de crescer e melhorar, tanto no atendimento como na estrutura do restaurante, mas, nos dias atuais, o seu objetivo é manter o restaurante de pé, pois, na conjuntura atual é inviável investimentos no estabelecimento, entretanto, esse objetivo não tem um plano de ação e um planejamento estratégico. O processo de organização e divisão do trabalho do estabelecimento é definido pela administradora, segundo M. “a gente se organiza. Tem uma pessoa que fica pra atender o telefone e anotar os pedidos, tem as duas meninas que montam as marmitas, e a gente vai se ajudando, aqui é uma equipe”, há também duas funcionárias que cuidam da produção da comida, outras duas que cuidam do salão e do atendimento dos clientes, no entanto, por mais que cada um tenha seu “cargo” pré-definido, na prática é uma ação conjunta de toda a equipe, segundo M. todos são responsáveis pelo restaurante, o que conseqüentemente pode acabar prejudicando a excelência do trabalho, pois quando um funcionário tem que exercer várias funções ao mesmo tempo, ele desfocaliza do seu “cargo” prejudicando seus resultados. Por conta da colaboração de toda equipe, fica visível que não há uma hierarquização do trabalho, logo não há gerentes, diretores ou presidente, apenas a administradora que deixou bem claro, que o fato de ser a dona não a impede de exercer outras funções ou ajudar todos da equipe no que é preciso. A autoridade exercida no restaurante da tia Zélia é uma autoridade descentralizada, que segundo o autor Maximiano (2006, p.220) é um processo de delegação, aonde administradores, dão parte de suas funções e autoridade para pessoas de outros cargos, porém, isso ocorre apenas com funções e tarefas específicas, tal processo colabora na resolução de problemas e tomadas de decisões pois toda a equipe tem participação, outra vantagem é a autonomia e responsabilidade exercida pelos colaboradores, desta forma, ocorrendo tomada de decisões com rapidez, mas, também tem suas desvantagens, como a comunicação que fica dispersa e dificuldade de controle e avaliação da empresa.

Direção

A liderança segundo o autor Maximiano (2006, p. 288), é uma das funções dos administradores, sendo essa liderança um processo inteiramente conectado a motivação entre líder e liderados, guiando as ações de seus colaboradores, porém tal liderança pode ser tanto democrática como autocrática, de uma forma carismática ou transicional. Ao analisar a liderança existente no Restaurante da Tia Zélia, fica evidente que a administradora Márcia, exerce uma liderança tanto democrática como carismática. Marcia nos explica que ela como administradora gosta muito de conversar com suas lideradas, ouvindo as suas opiniões e ideias, ela diz que juntas são uma equipe onde todas se ajudam e para ela não existe a questão que só sua opinião ou decisão tem valor, que dentro da equipe todas tem espaço de fala e que

juntas decidem o que é melhor para todas, ela diz “a gente não tem esse negócio de achar que só um tá certo. A gente procura conversar. Lógico que tem eu; eu cuido direitinho, mas eu procuro conversar bastante com as meninas; pedir opinião, como é que a gente vai fazer”. Segundo ela, tal ação é de extrema importância, elas estarem juntas, colaborando umas com as outras, é visível que ela preza pela participação de suas lideradas. Segundo Maximiano (2006, p. 303) o líder carismático influencia seus seguidores, dando-lhe coragem e inspirações, para que assim a equipe seja capaz de enxergar as problemáticas de várias formas diferentes, desta forma, expondo suas ideias. Quando questionada sobre as lideranças formais, Marcia nos disse que tem duas funcionárias que produzem a comida, outras que cuidam do atendimento no salão junto a sua limpeza e organização e por último uma funcionária que cuida da copa, porém, ela nos deixou bem claro que participa de todas as ações, auxiliando e ajudando no que é preciso e que por mais que cada uma tenha sua função todas estão dispostas a ajudar umas às outras em suas obrigações, segundo ela “a gente tem que tá junto. Tem que colaborar junto pra que a coisa dê certo”. Ela seguiu nos dizendo que sempre pergunta para suas lideradas se elas estão precisando de ajuda ou se querem que ela faça algo, que gosta de estar participando, olhando, assim observando o atendimento, como está sendo preparado, pois desta forma fica uma relação mais próxima, ela diz “não fica aquela coisa de falar assim- Ai eu não vou fazer porque eu sou a dona-. Não, a gente que participar, tem que conhecer”. Maximiano (2006, p. 295) explica que quanto mais participação os liderados têm nas decisões do líder, mais a liderança é democrática, pois um líder democrático estabelece um ambiente aonde os liderados se sintam confortáveis, se concentrando nas relações humanas e estimulando as habilidades de trabalhar em equipe.

Controle

O autor Maximiano (2006, p. 359) conceitua controle como “o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos”, sendo ele composto por “padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva, e recomeço do ciclo de planejamento” (MAXIMIANO, 2006, p. 363). No caso do Restaurante Tia Zélia, podemos notar que não existe uma estruturação formal e consciente do processo de controle, não havendo um levantamento sistemático de dados e a análise dos mesmos. Por consequência, a reformulação do planejamento não ocorre de forma bem direcionada. O controle e as decisões são centralizados na M., e acontecem sem o suporte de qualquer sistema, ferramenta ou metodologia. Um dos fatores que influenciam a precarização desse controle é o fato de o restaurante não possuir objetivos claros ou mensuráveis. Quando a entrevistada é questionada a respeito disso, ela diz “Há uns dois, três anos atrás nós tínhamos um objetivo né... de estar crescendo, de estar melhorando sempre (...) Mas hoje em dia as coisas estão bem complicadas. E hoje o nosso objetivo é, na verdade, continuar mantendo”. Entretanto, não podemos afirmar que não existe controle algum da performance do restaurante, pois existe, mesmo que de modo informal e simplista. Podemos notar isso na sua fala “Eu procuro ver no dia a dia como é que tá sendo. Então tem meses que a gente fecha um pouquinho mais... a gente fecha um pouquinho... no vermelho. Tem mês que tá um pouquinho melhor. (...) Eu acompanho semanalmente.” Ou seja, a administradora do restaurante levanta periodicamente o número de clientes atendidos e o faturamento alcançado. Também é mencionado que “Eu continuo faturando o que eu ganhava... o que eu faturava há dois, três anos atrás. Só que o custo tá muito mais alto”. Isso nos mostra que existe um controle acerca dos resultados do restaurante e que esse acompanhamento está alinhado com o objetivo atual de se manter no mercado, não mais crescer. Podemos

inferir, inclusive, que o processo de controle recomeçou e reformulou o objetivo e o planejamento do restaurante. Ainda em consonância com o seu objetivo, uma ação corretiva que apareceu a partir do controle dos resultados é a adequação dos preços praticados no restaurante, como aparece na fala “Eu fiquei durante... um ano e meio segurando o preço da marmita (...) E aí há uns dois meses atrás, eu aumentei um pouco o preço da marmita e aumentei também do valor das refeições aqui no restaurante”. Vimos que o faturamento do restaurante tem se mantido nos últimos anos, mas os custos para produzir os produtos e serviços do restaurante têm aumentado. A entrevistada diz que 8 manteve os preços estáveis por bastante tempo, mesmo com seus lucros diminuindo, mas que recentemente os aumentou, para que as despesas não passem a ser maiores que o faturamento. Além das finanças, também é possível notar que existe um certo controle acerca da qualidade do serviço prestado pelo restaurante. Quando a administradora foi questionada sobre como lida com imprevistos, como a não entrega de algum fornecedor, ela diz “Eu procuro não deixar faltar, às vezes eu compro um pouco mais caro, tem que... dar meu jeito, dar meus pulos. Mas eu procuro não deixar faltar, eu procuro sempre correr atrás”. Vemos que ter o seu cardápio 100% à disposição dos seus clientes é um objetivo importante, e quando algo ameaça o não alcance dele, cria-se uma ação corretiva. Por fim, o controle sobre os funcionários do restaurante também não é sistemático, ocorrendo por meio do convívio no dia a dia de trabalho. A entrevistada nos diz que quando nota algum comportamento não usual, ou algum conflito, ela busca conversar com os funcionários, entender o que está havendo e ajudá-los. Sendo assim, é uma forma de fornecer feedback para os funcionários, pois consegue “informar e reforçar ou corrigir o desempenho humano” (MAXIMIANO, 2006, p. 373).

Pandemia covid-19

A administradora do Restaurante Tia Zélia nos conta que no início da pandemia do covid-19, em 2020, mesmo antes de o vírus chegar ao Brasil, ela já estava atenta ao que estava acontecendo no mundo e estava assustada com isso. Acompanhava as notícias com sua filha e rezava para que a doença não chegasse ao Brasil, já prevendo que, se chegasse, traria consequências terríveis. E quando, enfim, a pandemia chegou no país, ela diz “Quando foi o mês de março, que infelizmente estourou a bomba toda, eu fiquei muito assustada. Minha coluna travou de um jeito, eu acho que eu tive uma crise nervosa que minha lombar travou e eu fiquei assim... dias sem conseguir andar direito”. Ela conta, ainda, como foi ter que parar as atividades do restaurante, “Eu fiquei assim... um pouco maluca. Não vou mentir pra você. Fiquei - meu Deus, e agora?”. Após o transtorno inicial, repleto de medo, incertezas e contas a serem pagas, M. conta que sua amiga sugeriu que o restaurante passasse a vender marmidas. A administradora chegou a ir em busca de empresas de delivery e motoboys para ver a possibilidade de entrega em domicílio, mas ela achou o preço do serviço altíssimo, então decidiu seguir apenas com o esquema de retirada no local. Não houve a criação de uma estratégia para seguir com esse novo modelo, foi um processo orgânico, mas que deu certo. E deu certo especialmente por conta do bom relacionamento que o restaurante mantém com seus clientes, pelo restaurante possuir um nome consolidado e clientes fiéis. Como ela mesma diz, “A gente conseguiu sobreviver através da rede de amigos, a verdade foi essa. Que a gente não botou propaganda em rádio, televisão, essas coisas não. Aí a gente pôde ver o quanto que você ter uma relação pessoal com seu cliente, você pegar o número do cliente, você atender bem, faz a diferença”. Apesar de não haver um planejamento propriamente dito, houve uma reorganização das funções e dos turnos de trabalho dos funcionários, para adequar-se ao modelo de atendimento somente de entrega, e um tempo depois,

para o modelo de atendimento de entrega e consumo no restaurante. Vale mencionar que, mesmo com a crise da pandemia do Covid-19, não houve nenhuma demissão dentre os funcionários de carteira assinada, exceto pelos que faziam somente os “extras” aos finais de semana. Esse fato está bastante atrelado ao clima familiar existente entre a equipe de trabalho. Por diversas vezes a entrevistada ressalta sobre a importância de fomentar uma rede de apoio e suporte entre toda a equipe, o que se intensificou ainda mais no período crítico da pandemia. Como ela mesma fala, “Tem que um segurar a mão do outro e falar -bora, seguir em frente, porque tá feio-. Então a gente precisa se apoiar, (...) tem que ser todo mundo na mesma direção, pra gente conseguir segurar a onda”. Quanto ao desempenho do restaurante durante a pandemia, a entrevistada diz que, mesmo com bastante dificuldade, tem conseguido manter o mesmo nível do seu faturamento, apesar de ter perdido bastante da sua margem de lucro, como podemos ver na sua fala “Sempre eu fechava meu mês, tinha lá uma reservazinha. Agora, hoje em dia, tem que agradecer a Deus por fechar o mês”. Ela também conta sobre como 2021 tem sido ainda mais crítico que 2020, muito por conta do aumento nos preços dos alimentos, energia, gás, entre outros. Ela diz “Ano passado, quando a gente fechou em março, eu achei muito complicado, mas esse ano de 2021 o negócio tá feio... feio, feio, feio. Infelizmente a gente tá tendo que escolher, ou paga uma coisa, ou paga outra, porque não dá pra pagar as duas coisas ao mesmo tempo. Tá muito complicado”. Os relatos de M. sobre a sua experiência na pandemia da Covid-19 estão em linha com o que muitos outros pequenos empresários enfrentaram e ainda enfrentam. A pandemia não alterou apenas a forma como nos portamos e consumimos, ela também trouxe sequelas ainda mais profundas e de mais longo prazo, impactando ainda mais drasticamente o pequeno empreendedor. Por sorte (e mérito), o Restaurante da Tia Zélia possui mais de 20 anos de história, experiência e mercado, e felizmente tem conseguido se manter firme e de pé, mesmo diante de todas essas adversidades.

5. PUERI

00:00:00 Olavo Carvalho

Começou, bom. Bom dia esse aqui é a nossa entrevista com o Rogério Fadul. Fadul, se você quiser se apresentar aí, um pouco, falar um pouco de você.

00:00:06 Rogério Fadul

Claro, posso sim, bom dia para o Vladimir, bom dia para o Olavo. É uma satisfação estar aqui, poder ajudar vocês aí na construção de conhecimento, né? Eu sou um entusiasta pelo conhecimento, adoro inovações, e estou aqui no Pueri Bilíngue Candanguinho no cargo de gestão da escola, mais na parte de TE, que é Tecnologia Educacional, então eu ocupo um cargo aqui que a gente chama de coordenação de projeto e inovações, o qual a gente abarca toda a parte relacionada ao uso da tecnologia como um meio para que a aprendizagem venha a ser feita. Eu não tenho muita autonomia na parte administrativa empresarial, especificamente, porque a minha função aqui na escola é muito mais a parte pedagógica, mas atuo junto com a diretora da escola especificamente, né? E posso tentar ajudar vocês aí a entender um pouco melhor o processo. Sou biólogo de formação, me formei em 1999, na Universidade de Brasília em ciências biológicas, bacharelado e licenciatura, e trabalho aqui no Candanguinho especificamente desde 2011, aí em 2016 eu assumi a função relacionada a parte de gestão da escola, nesse sentido sempre na parte pedagógica, ligada a parte de tecnologia, ligada a parte aí de inovações. Então é isso, estou aqui

à disposição, para o que vocês precisarem, e tentar esclarecer algumas dúvidas que vocês venham a ter nessa parte administrativa, gente.

00:01:44 Olavo Carvalho

Beleza, beleza, vou só apresentar aqui minha tela, Fadul, que tem algumas perguntas que a gente quer fazer para você, se você puder nos responder. Vladimir, você tem alguma coisa que você quer falar? Fazer alguma pergunta logo no começo? Ou eu posso começar com as perguntinhas que a gente tem no roteiro de perguntas?

00:02:08 Vladimir Chagas

Acho que já pode começar com as nossas perguntas. O nosso objetivo aqui com o trabalho é tentar entender como é que funciona a empresa, ver a questão, o que é que a empresa trabalha, qual que é o objetivo dela, qual atividade que ela desempenha, e entender mais ou menos o processo de organização, se tem um organograma, como é que funciona a questão de hierarquia dentro da empresa, a organização, os departamentos, planejamento, quais os desafios, e principalmente também no final a gente entender como é que tá funcionando a questão da pandemia, quais os impactos da pandemia sobre a empresa. Então para a gente começar, vamos falar um pouco sobre a empresa, o que que ela faz? Qual que é o objetivo dela? Qual que é a atividade que desempenha?

00:02:57 Rogério Fadul

Sim, claro, o Pueri Bilingue Candanguinho faz parte do maior grupo privado de escolas do Brasil, no nível médio, no nível de escolaridade básica na verdade, desde os pequenininhos, né? Que a gente tem turmas do nursery, até o ensino médio, então o Pueri Bilingue Candanguinho pega a educação básica, mas a gente faz parte desse grande grupo de escolas que é o grupo SEB, que é o maior grupo de escolas privadas né, particulares, do Brasil, e dentro do grupo SEB, existem categorias de escolas diferentes, e como são muitas escolas, para eles organizarem melhor, eles criaram categorias de escolas, e aí você tem uma direção específica para cada categoria de escola, nós somos a categoria de escola premium, porque a gente tem como principal objetivo, né? Claro, obviamente, fornecer uma formação de indivíduos integrais, de forma crítica, ética, responsável, por meio de uma educação inovadora, a gente tem sempre no DNA da empresa a gestão sustentável, mas tratar o cliente, né, que são as nossas famílias de uma forma mais individualizada, dá mais ênfase de formação, não obrigatoriamente só cognitiva, mas também a parte relacionada as soft skills, né, as habilidades não cognitivas, e isso faz a gente ficar dentro do grupo SEB, dentro de uma BU que a gente chama de escola premium. Aí dentro, para vocês entenderem, no grupo SEB também tem escolas chamadas de atualizadas, que são a maioria, são escolas de volume de alunos muito maiores, e tem como o principal objetivo a aprovação em vestibulares, uma coisa que a gente também almeja para os nossos alunos aqui no ensino médio, mas não é o nosso foco principal. Aí tem dois outros tipos de escolas, que são as escolas de vanguarda, que estão numa ponta assim de educação inovadora, metodologias ativas o tempo todo, e a gente tem um intermediário nisso, as escolas de vanguarda são poucas do grupo; e as escolas lowcost, essas são escolas de volume grande de alunos também, que oferecem metodologias ativas, mas de um preço um pouco mais acessível à população. Só resumindo são quatro unidades de trabalho no grupo SEB: a low-cost, as atualizadas, a premium e as vanguarda, e aí a gente compõem o grupo SEB como um todo, então basicamente é isso, e a missão do grupo SEB de uma forma geral é essa, né? De

promover a formação integral dos alunos, dos estudantes, sempre de uma forma crítica, de uma forma ética, de uma forma responsável, usando a inovação como ferramenta, e pautada numa gestão que é sustentável, que a gente tenta sempre usar a sustentabilidade como um norteador, é óbvio que assim como todo o grupo de educação, a gente quer ser referência de excelência, né? E se manter líderes na educação básica no Brasil, que é a visão da empresa, é a visão da empresa, é a visão do grupo SEB, mediante aí a uma quantidade grande de grupos de educação que tem no Brasil, entendem? Então acho que é isso, o tipo de organização, né? Que estou vendo a pergunta aí, fins econômicos empresariais, não tenham dúvida, nós não somos uma organização que não quer lucro, pelo contrário, é um empresa sim da indústria de lucros, a gente é um grupo educacional, tem um CNPJ obviamente, e aí tem os CNPJ de cada escola, cada escola tem o seu registro, né? Então nós temos um registro, o Dinatos, que é outra escola do grupo tem outro CNPJ, cada escola tem o seu CNPJ, mas a gente faz parte de uma mesma mantenedora, a mantenedora tem um presidente, um vice-presidente, e diretoria executiva, aí num organograma, abaixo da diretoria executiva vem a diretoria educacional, pedagógica, né, o SEB pedagógico, educacional, e eu acho que é isso de estrutura.

00:07:44 Olavo Carvalho

Acho que sua resposta englobou tudo que a gente precisava nessa primeira parte, não é não, Vladimir?

00:07:46 Vladimir Chagas

Sim.

00:07:49 Olavo Carvalho

Respondeu tudo de uma vez só. Vladimir, você quer fazer alguma consideração?

00:07:53 Vladimir Chagas

Nessa primeira parte, só para complementar aqui, é quantos funcionários, assim, talvez o senhor não vá saber exatamente, mas por volta de quantos funcionários teria a empresa? O senhor saberia dizer?

00:08:08 Rogério Fadul

Não cara, não sei, do grupo SEB eu não sei, eu sei um pouco mais aqui do Candanguinho.

00:08:10 Vladimir Chagas

Da unidade, só para a gente estipular aqui.

00:08:13 Rogério Fadul

Da unidade nós somos mais ou menos uns 150, 70 professores, e outras 70 pessoas de apoio, eu não estou considerando limpeza, eu não estou considerando a parte de restaurante, porque aí são fornecedores, são parcerias que a gente tem, são empresas...

00:08:15 Olavo Carvalho

Terceirizados.

00:08:26 Rogério Fadul

São terceirizados, exatamente.

00:08:32 Vladimir Chagas
Entendi.

00:08:37 Olavo Carvalho
Você está considerando o administrativo, pedagógico, mais professores, correto?

00:08:46 Rogério Fadul
Isso, pedagógico e administrativo, umas 150 pessoas.

00:08:51 Vladimir Chagas
Só nessa unidade, né? E a empresa como geral seriam quantas unidades?

00:08:54 Rogério Fadul
50 unidades, mais ou menos, o grupo SEB.

00:08:57 Vladimir Chagas
Nossa, é grande, né?

00:09:03 Rogério Fadul
E está se expandindo, a gente comprou nesses últimos três meses, foram 6 unidades de uma escola chamada Carolina Patrício no Rio de Janeiro, e o grupo está sempre se expandindo, que é visão do grupo é justamente essa, né, se tornar referência de educação básica, e para se tornar referência de educação básica tem que se expandir, tem que ir crescendo, e o legal que o grupo SEB faz em termos administrativos, isso foi uma jogada bem interessante, é, obviamente existe um estudo de mercado para que o grupo venha comprar uma unidade, né, o grupo não cria unidades do zero, tipo, vai abrir uma escola, vai criar uma escola do zero, ele fez isso apenas com as unidades low-cost que ele construiu e a de vanguarda que foi construída também, as escolas atualizadas e as escolas premium, elas são novas aquisições, né, o grupo analisa as opções que existem no mercado, entra em negociação, e a partir de ter feito a compra, a escola que foi comprada mantém aquilo de bom que a escola tem, que foi analisado no estudo de caso, no estudo de mercado, então o DNA principal da escola é mantido, e a partir daí são introduzidas as características do grupo SEB especificamente, então a gente, tipo, um exemplo que eu sei que é do Candanguinho aqui, a gente era antes de 2015, antes da compra pelo grupo SEB, nós éramos uma escola que tinha esse DNA acolhedor, tinha esse olhar diferenciado para as famílias, era uma escola muito artística, que dava muito importância para a parte cultural, e uma vez feita a compra em 2015, a gente permaneceu com essa identidade, então a identidade que fez a escola ter o sucesso, quando é feito uma compra pelo grupo SEB, essa identidade não é destruída para se construir uma nova, se mantém isso, porque o grupo, né, o grupo SEB, acredita que se a escola foi comprada, porque ela teve sucesso e teve sucesso porque justamente ela teve características exclusivas dela, e isso é mantido, isso é um princípio da escola. Dou outro exemplo, foi comprado também, acho que ano passado ou ano retrasado, o Visão de Goiânia, faz parte do grupo SEB, o Visão de Goiânia é uma escola especificamente para a aprovação em vestibulares, então tem lá uma pegada muito forte em conteúdo e por mais que o grupo tenha no DNA a inovação, lá a inovação vai chegar de uma forma um pouco mais lenta do que em uma outra escola que tem uma pegada diferente, né, então

embora seja um grupo muito grande de escolas, em termos administrativos é importante respeitar o DNA de cada escola.

00:09:09 Vladimir Chagas

Eu acho que isso até entra na parte que a gente vai falar sobre planejamento, pelo o que eu entendi então, a empresa tem esse costume de já comprar uma escola que já tem uma estrutura, já tem tudo, e como esse grupo já tem recursos, já tem todo um know how, assim digamos, ele já vai, compra a empresa e aplica os seus objetivos, os seus valores e tudo mais, né? Legal, bacana.

00:11:51 Rogério Fadul

É, é sim, é essa a ideia. Esse é um modelo que dá certo para o grupo, sabe? Porque ele entende que se for montar uma escola do zero, você tem que ter um investimento em infra, em marketing, em criar, ainda mais em escola, a gente hoje em dia, você como um pai...

00:12:16 Vladimir Chagas

Conseguir o cliente, né? Acho que o cliente é um desafio para a escola, né?

00:12:32 Rogério Fadul

Isso, escolas novas, né, que os pais não conhecem e ficam com um pé atrás, né, é uma responsabilidade muito grande para a escola, então já partir do início de uma escola que já é conhecida é uma boa estratégia administrativa.

00:12:37 Vladimir Chagas

Eu iria até perguntar também qual seria mais ou menos a quantidade de alunos, pelo menos na sua unidade, que ela trabalha.

00:12:52 Rogério Fadul

Atualmente nós temos 550 alunos, tivemos antes da pandemia 1000, então a pandemia fez uma lavada aqui.

00:12:58 Vladimir Chagas

Eu não sei se o senhor falou, eu peço até desculpas, talvez eu tenha perdido essa informação, é ensino médio, fundamental?.

00:13:02 Olavo Carvalho

É educação básica, educação infantil até o ensino médio, tá bom?

00:13:03 Rogério Fadul

Exatamente.

00:13:09 Vladimir Chagas

Perfeito.

00:13:15 Olavo Carvalho

Deixa eu passar aqui para a segunda parte, a parte dois a gente vai falar um pouquinho de planejamento;

00:13:17 Vladimir Chagas

É, eu acho que essa parte dos objetivos a gente deixou bem claro, não tem precisão de expandir.

00:13:20 Olavo Carvalho

Com certeza. Acho que a pergunta 2, Rogério, qual é o planejamento ou como é feito o planejamento da organização para atingir novos objetivos?

00:13:25 Rogério Fadul

Isso, a gente faz, bom, planejamento não tem só um, não é cara? Planejamento são muitos...

00:13:28 Vladimir Chagas

São vários setores, né?

00:13:37 Rogério Fadul

Isso, é uma coisa que é importante ressaltar é que nosso ano letivo do ano seguinte sempre começa a partir do meio do ano anterior, então em termos administrativos a gente já tá com o planejamento de 2022 desde de junho deste ano, e aí vem todas as planilhas de custo, que vão ser previstas para 2022, essas planilhas elas são aprovadas primeiramente na unidade, e da unidade vai para o executivo, e o executivo aprova ou não cada item de de planejamento, de novas aquisições, de novas compras, sempre para o ano seguinte. O planejamento pedagógico é separado do planejamento administrativo, né, então o adm é uma coisa e o pedagógico segue também uma linha de planejamento que são antes do ano vigente, e é isso, o planejamento, né, feito para as estratégias.

00:13:40 Vladimir Chagas

Eu tenho algumas dúvidas com relação a essa parte didática que, existe alguma regulação por parte do Governo e a escola tem que atender? Questão de, o próprio quadro horário, né, por exemplo, a gente teve pandemia, às vezes eles prorrogaram o calendário escolar, enfim, tem toda essa questão burocrática, né, como é que a escola, ela trabalha, planeja em cima dessas imposições, às vezes do próprio Estado, né, como é que funciona isso?

00:13:46 Rogério Fadul

Nós temos dentro do quadro administrativo da empresa, a secretaria, né, e a secretaria, a secretária escolar, ela é a pessoa que faz toda a parte de ligação entre a nossa escola com a legislação, né, com a secretaria de educação do Distrito Federal, então a gente sim, segue a regulamentação deles, né, dias letivos, tem que ter 200 dias letivos, então a gente, por exemplo, tem o calendário do ano de 2022 já está pronto, a gente submete este calendário à aprovação do Governo, né, da secretaria de educação...

00:15:29 Olavo Carvalho

Secretaria, né?

00:16:15 Rogério Fadul

Isso, e eles vão cancelar esse calendário, e aí a gente vai tá utilizando, calendário que eu digo assim, dia que vai ter feriado, dia que vai ter recesso, sábados que são

letivos para completar os 200 dias que nós somos obrigados a fazer. A gente passou por uma grande mudança agora, em termos de organização de horas de aulas de L1, que é a língua portuguesa, e L2 que é a língua inglesa, porque nós somos uma escola bilíngue, e toda regulamentação de escola bilíngue passou por uma mudança também, então quantas horas são de língua portuguesa? Dadas em língua portuguesa; quantas horas de aula são dadas em língua inglesa? A gente tem que obedecer um quantitativo, que vem dos órgãos superiores, para a gente se enquadrar como uma escola bilíngue, então tem esse tipo de equilíbrio que a gente tem que fazer. Então é isso, a gente não tem uma autonomia para a gente trabalhar do jeito que a gente quer não, a gente tem o nosso DNA, tem as características da escola, mas a gente tem que seguir regras, dentro aí da secretaria de educação, né.

00:16:19 Olavo Carvalho

Eu acho que é até interessante também falar, Fadul, das diretrizes que a gente tá seguindo para o novo ensino médio, né, dos itinerários informativos que tá vindo aí pela secretaria de educação...

00:17:35 Rogério Fadul

Exatamente a gente segue BNCC, né que a Base Nacional Comum Curricular BNCC, ela é uma cartilha de uso nacional é de sugestão de formas de trabalhar o conteúdo, então pela BNCC as escolas vão precisar a partir do ano que vem adotar novas regras para o seu ensino médio o quantitativo de horas que o aluno passa na escola vai estar aumentando e esse quantitativo de aulas aumentando distribuído em aulas que você obrigatórias e matérias são obrigatórias e outras matérias que são eletivas que a gente chama essas. Matérias eletivas vão ser de acordo com o aluno vai tá escolhendo entre o cardápio de eletivas, aquela que ele melhor se adapta aquele que ele melhor escolhem é o que o Olavo falou dos itinerários formativos não informativos, porque. Aí é uma preocupação que a gente tem com as habilidades que a gente consegue desenvolver nos alunos antes de chegar na faculdade o governo tem que preocupação em relação à grande quantidade de alunos que acabam escolhendo o curso. Desistindo dos cursos de nível superior depois de pouco tempo de frequentar esse curso isso dá uma estudar uma um prejuízo enorme para os cofres públicos, né? Porque o aluno entra na faculdade ocupa a cadeira de um aluno que de fato queria fazer esse curso e depois acaba desistindo então isso causa um pouco de grana e quanto mais gente acertar na de alunos que vão continuar o seu curso superior melhor de uma estratégia de governo.

00:19:27 Olavo Carvalho

Acho que a gente vê muito isso na prática eu Vladimir você Fadul que estudou UnB comparando os nossos colegas que entraram no mesmo semestre que a gente e muitos hoje em dia já estão na área completamente diferente da área que entraram na UnB.

00:19:42 Rogério Fadul

Exatamente. Essa é a ideia, então a BNCC que é a base Nacional comum curricular é uma forma da gente fazer com que todas as escolas do Brasil sigam no esqueleto de uma espinha dorsal, em suas estratégias pedagógicas é claro que cada escola tem autonomia para poder aplicar a BNCC do jeito que achar melhor. E aí são as características de cada escola né? Mas basicamente segue-se a BNCC que não é só do ensino médio. A gente tem uma aplicação da BNCC nova, que não é só do ensino

médio mas atua também no Fundamental 2, Fundamental 1, educação infantil, enfim, a gente tem toda uma base Nacional comum curricular e a partir desta base tem as particularidades de cada de cada escola e voltando na estação da parte pedagógica da escola, a gente pode empresa tem a parte pedagógica que tem a parte de administrativo que funciona para dar apoio para parte pedagógica.

00:20:45 Vladimir Chagas

A respeito dessa parte administrativa. Como é que você.... como é que a empresa trabalha para definir os meios, né? Materiais, local mesmo, contratação de pessoal. Isso é a matriz da empresa que define isso ou vocês tem autonomia dentro de cada unidade? Como é que funciona isso?

00:21:08 Rogério Fadul

Para contratação de pessoal, a gente tem autonomia dentro de cada unidade a gente conta com uma parceira que é a GUPY é uma plataforma de RH e essa plataforma de RH ela canaliza todos os currículos para os nossos coordenadores de diária aqui na escola, então se o coordenador do ensino médio precisar de um currículo de um professor de matemática, ela vai entrar na plataforma gupy e na plataforma GUPY, você tem lá no processo seletivo sempre em andamento. Algumas pessoas em espera e outras pessoas que vão sendo colocadas em ordem as diferenciadas é a plataforma GUPY faz isso pela gente e o nosso RH local, ele responde ao RH. regional ao RH do grupo, é basicamente assim o nosso RH tá ligado ou RH do grupo certo, né? Para a gente ter autonomia para este tipo de situação o Administrativo também, né? A gente tem a nossa administração aqui e obviamente a gente presta a conta para o administrativo Nacional sempre seguindo nessa hierarquia.

00:22:25 Vladimir Chagas

Com relação à questão de desafios, né? Desafios, problemas que eventualmente a empresa venha a encontrar. Existe algum sistema dentro da empresa para avaliar essas questões sobre a situação problema que venha surgir dentro da empresa ou externo que venha prejudicar o negócio dentro da empresa?

00:22:48 Rogério Fadul

Não. Sim claro a gente está sempre atento a essa situação aí né? Sempre preocupado com essas situações e aí a gente usa muito a matriz SWOT não sei se já ouviram falar. A matriz SWOT ela é uma matriz que trabalha com forças fraquezas ameaças e oportunidades, então a gente tá sabendo sempre com Matriz swot para a gente poder fazer análise daqui que tá acontecendo em tempo real com a escola, então a gente analisa as nossas forças analisa nossas oportunidades as nossas fraquezas as ameaças para poder estar atuando em cima disso. E a partir daí organizar melhor as nossas ações, né? Então Matriz SWOT aquilo que sempre se norteando e a partir daí tomando os planos de ação

00:23:38 Vladimir Chagas

A gente teve essa aula, o objetivo da apresentação é essa né?! Tentar verificar algumas questões que a gente aprende aqui na introdução administração e ver como funciona na prática, né?

00:23:52 Rogério Fadul

É, e além da Matriz SWOT uma coisa que é muito comum da gente fazer é usar o

Ciclo PDCA também que ela que você já estudaram e já te conhece, né que o Planejar, o Fazer, o Agir e o checar e o agir né? Então é o Ciclo PDCA também importante para as ações que a gente faz aqui mesmo na escola fora isso a gente tem um marketing também tem marketing, que é que e aí sim ele é o marketing da unidade e a parte do marketing a gente tem as ações que a gente faz em redes sociais de identidade visual, enfim, logo...

00:24:34 Olavo Carvalho

Publicação né? Também né. Nas páginas da escola

00:24:39 Rogério Fadul

Exatamente, exatamente.

00:24:42 Olavo Carvalho

Alguma consideração do Vladimir? Podemos ir para o tópico 3?

00:24:48 Olavo Carvalho

Acho que a gente aprendeu o que é PODC não foi?

00:24:52 Vladimir Chagas

Planejamento, organização, direção e controle.

00:24:56 Olavo Carvalho

Isso PODC que a gente aprendeu.

00:24:57 Rogério Fadul

A questão de direção e controle que fique claro para vocês, né? Esses grupos são muito grandes, não. Acho que eu nem vou na parte educacional, isso grupos que estão grandes que tem braços né em várias várias unidades, tem que ter uma hierarquia de autonomia nas unidades, mas que elas respondem a uma a uma mantenedora é super importante.

00:24:52 Vladimir Chagas

O próximo tópico é mais sobre a organização, essa questão de organogramas, fluxos, acho que já tá bem definido. Acho que no primeiro momento tratou sobre isso, né? Existe uma matriz, existem as filiais um pouco dos setores também aqui. Quais são os principais setores dentro da unidade?

00:25:55 Rogério Fadul

O RH faz parte do administrativo, então basicamente na escola são 2 setores: o administrativo e o pedagógico. O pedagógico tem coordenação pedagógica, professores e monitores basicamente é essa galera dentro da parte administrativa aí tem pessoal que mexe com a parte financeira é o setor financeiro e a parte secretária, né? Mexe com parte de legislação, boletim e notas. TI também tá nessa do administrativo que a gente tem um extra, time que é uma parte de que é um braço do pedagógico, não entra muito no administrativo aí é mais pedagógico também, então é isso basicamente a parte pedagógica são as coordenações de área e os professores aí a TE é no caso que eu também ajudo nesse sentido então a tecnologia educacional entra na parte pedagógica, o Extra time que é uma parte de permitir que as famílias tem opções para que as crianças fiquem mais do que somente o período escolar e

essa parte também as atividades extracurriculares, né, atividades extracurriculares e a parte administrativa acho que é isso é TI é a financeira é de secretaria de secretaria e administração geral, né que a diretora geral a diretoria geral que comanda toda essa... e o RH e toda essa parte comandada pela diretoria-geral.

00:27:33 Vladimir Chagas

E cada setor tem um gerente e esse gerente se reporta diretamente ao diretor da unidade?

00:27:40 Rogério Fadul

Sim a gente faz reuniões gerenciais todo início de semana segunda à tarde, né que a gente faz essa reunião gerencial é uma reunião para justamente a gente analisar tudo que tá acontecendo na escola e o que vai estar acontecendo, a gente trabalha muito com uma organização de eventos e depois de pós evento, a gente acredita que todo o evento que é feito na escola, você tem toda a parte de organização para que esse evento aconteça e uma vez acontecendo o evento a gente tem que fazer uma análise sobre ele descobrir pontos fortes e principalmente os pontos fracos para poder melhorar para o próximo a gente tem aqui a uma secretária, né da direção que exclusivamente faz uma planilha de cada evento é para gente catalogar e mandar isso para mantenedora, é o evento x aconteceu para tantas pessoas teve tal custo e teve tal receita. Coloca fotos do evento, coloca pontos positivos, coloca pontos negativos e melhorias para o próximo.

00:28:47 Vladimir Chagas

Muita parte desses eventos, eles também são cíclicos, né? Às vezes é um evento que acontece no ano e no ano que vem tem de novo. Dia dos pais, dia das Mães, às vezes a escola cria um evento, né?

00:28:56 Rogério Fadul

Eu diria que praticamente todos vírgula de menos a gente não tem muitos eventos de inéditos assim na escola são eventos que acontecem no calendário anualmente. E aí esses esses eventos a gente está sempre aprendendo com anterior para ver que a gente tem que fazer para melhorar para o próximo e aí a gente se assim a gente segue então nas reuniões gerenciais gente junta essa galera toda junta junta administrativo os coordenadores da parte pedagógica e bora falar sobre os eventos que estão acontecendo na escola naquele momento.

00:29:32 Olavo Carvalho

Acho que as próximas acho que a pergunta 4 é bastante interessante, como se dá o processo de tomada de decisão dentro da organização?

00:29:44 Rogério Fadul

A tomada de decisão é uma coisa que varia muito de empresa para empresa, né aqueles que têm chefe que são mais autoritários e o que ele falou tá falado e líderes que tendem a ouvir um pouco mais os coordenadores professores e equipe de colaboradores aí para uma decisão baseado em conversa baseado em em análises que são mais profundos e a direção aqui da escola especificamente não é, é uma direção que escuta muito a equipe de coordenação da equipe de gestão dá apoio a ela e obviamente a equipe de coordenadores escuta mais professores estão ligados a eles então tá, entendeu? Dessa forma eu escuto os professores e essa escuta que

eu tenho com os professores eu passo para direção e aí a direção tomar decisão falar tem que tomar. Então não é nada muito muito top Down. Tem decisão top-down? Tem. tem decisão que chega da mantenedora e a gente não tem que muito que falar não mas uma tomada de decisão baseada em conversas ela com certeza é é uma tomada mais precisa daquilo que ela vai está se propondo a fazer agora existe a responsabilidade e que é da direção a diretora ela vai ficar respondendo pela decisão que ela tem que estar tomando então obviamente. Por mais que ela escute os outros, quem bate o martelo no final das contas é a direção da escola, ela responde por isso, né?.

00:31:17 Olavo Carvalho

Entendi. Vladimir tem mais algum ponto que você quer falar sobre a parte 3, que que você acha? Eu acho que quase tudo foi respondido.

00:31:34 Vladimir Chagas

Acho que a gente pode passar, nosso tempo está curto vamos partir para direção e já respondeu bastante aspectos desse tópico.

00:31:40 Olavo Carvalho

Essa pergunta é uma bem interessante. Quais são os meios utilizados para motivar os funcionários dentro dessa organização?

00:31:51 Rogério Fadul

Quais são os meios usados para motivar os funcionários, né. Então?

00:31:56 Vladimir Chagas

O salário acho que é o principal, na medida do possível.

00:32:00 Olavo Carvalho

Acho que além do salário, Fadul eu gosto daquilo que acontece muito na empresa questão desses feedbacks.

00:32:11 Rogério Fadul

Você acha que se segura segura o empregado Olavo?

00:32:13 Olavo Carvalho

Eu acho que isso deixa o empregado mais engajado no trabalho dele e faz com que ele busque a melhoria sempre.

00:32:20 Rogério Fadul

Não tenha dúvida partindo da ideia de que o funcionário que entra na escola tem como pretensão e subindo na carreira não tenha dúvida de que esses feedback são fundamentais para que exista esse crescimento, né? A gente faz anualmente autoavaliações e avaliações externas retro avaliações, então todo mundo aqui em cima principalmente para a parte da gestão é avaliado pelo superior e faz uma autoavaliação e a partir daí se vem feedback de melhoria de necessidades. A motivação dos funcionários fica por conta de uma segurança que a gente dá aos funcionários. E não tenha dúvida salário e indiretos. Em que sentido plano de saúde odontológico e as bolsas de estudo para os filhos, né que a gente oferece para os funcionários. E aí nesse sentido a gente motiva eles continuarem conosco então vá

em frente. Aí só o salário direto é plano de saúde é plano odontológico para alguns colaboradores Vale Transporte e alimentação e aí tem um salário indireto no sentido das bolsas de para filhos, né? E é isso que o Olavo disse é um clima organizacional que tem que ser legal se é um clima de muita cobrança, se é um clima de muito autoritarismo se é um clima desagradável para trabalhar a tendência a gente deixa os funcionários desmotivados. Então, o clima organizacional, tem que ter um clima legal, a gente tem que investir em formação de colaboradores, os colaboradores que se sentem melhorando dentro daquela empresa, a tendência dele é permanecer com a gente então é oferecer cursos para esses colaboradores de melhorando então de vez em quando e aí uma oportunidade de fazer uma pós-graduação como a gente já tem aqui para colaboradores É nesse sentido a gente vai estar motivando os funcionários a permanecerem com a gente. Agora eu trabalho com monitores, né? Eu trabalho com Olavo. Eu trabalho com o Marco, trabalho com uma equipe muito jovem e o que a gente espera com jovens aqui é que eles vão aprender com a gente e que eles batam asas mesmo, né a ideia dentro de uma de uma de uma organização que ela trabalha com recém-formados como monitores muitas vezes trabalham aqui na escola vieram a ser monitores estão crescendo na empresa que eles pedem lá bater asas e se não for com a gente que vem a ter asas com o outra empresa hoje vão está até melhor melhores alocados nas conquistas que eles foram tendo ao longo da do trajeto do emprego deles, né? Então o que é legal também é importante para motivar o funcionário dentro da organização.

00:35:27 Olavo Carvalho

Acho que além disso também as pesquisas de engajamento, né? Ouvir o funcionário e ver o que que ele acha que pode melhorar, que são feitas semanalmente, né?

00:35:38 Rogério Fadul

A gente tem.... Exatamente. Toda semana a gente tem a pesquisa de engajamento. E a pesquisa não é feita por nós da da unidade. É uma pesquisa que é feita pela mantenedora e que vai mandando os resultados para a direção da escola. E a partir daí a direção da escola vai estar atuando. É.. Aí a gente está escutando sempre o colaborador. Ah, como é que tá o lanche do intervalo? Ah, como é que tá o clima com o seu coordenador? Como é que tá a estrutura que te recebe de banheiro de sala de professores? Enfim, a gente tá perguntando isso toda semana para o professor, justamente para que a gente possa está tendo um uma visão do professor, do colaborador da nossa empresa, que a partir da visão dele a gente começa a atuar para poder ajudá-lo a se manter aqui com a gente. Então isso é importante também. Bem lembrado Olavo. E isso ajuda muito para o clima organizacional, né? E outra coisa importante é pagamento em dia, cara. A gente nunca atrasa um dia de salário. Então, 15 o professor ou colaborador pode ter a certeza de que... pode ser a pior crise que a gente vai estar enfrentando, o salário do professor do colaborador que tá garantido no quinto dia útil do mês. Pagamento de férias de décimo terceiro, tudo isso seguindo certinho as as diretrizes de uma de uma empresa que é séria, né uma empresa que é a maior empresa de educação básica particular do Brasil, né? Então eles tem uma robustez por trás e me dá segurança para poder ficar aqui e eu não trocaria essa empresa por uma outra empresa que me paga o mesmo salário, por exemplo um pouco mais mas é uma empresa pequena que atua só aqui em Brasília que pode tem instabilidade ao longo do tempo e aceitabilidade empresa sofre vai vai acarretar para colaborador. Eu sei que qualquer tipo de marola que venha acontecer administrativa ao longo do percurso o grupo SEB tem um alicerce forte que não vai

não vai deixar a gente, né. Foi o que aconteceu com a pandemia, por exemplo. Aí o grupo SEB super forte, perdeu um monte de aluno, perdeu muita grana, mas investiu. Ao invés de fechar as portas, pelo contrário, investiu em mais tecnologia, tá investindo em novas metodologias, tá investindo em formação de professores e não faltou com salário um momento ao longo da pandemia.

00:38:17 Vladimir Chagas

Só pegando um gancho nessa parte da pandemia, que inclusive é um dos aspectos principais do trabalho, é....Como que foi o impacto da pandemia, para vocês? Houve uma implementação de um novo.....acredito que sim, né. Um sistema online, como que foi a adaptação da escola na pandemia?

00:38:34 Rogério Fadul

Nós já éramos uma escola tecnológica, nós já usávamos plataformas pedagógicas para fazer com que a parte de contato de professores com os alunos já funcionava dessa forma. Agora foi tudo intensificado, né? Então da noite para o dia toda parte de plataforma digitais foi intensificada. Então, nós já tínhamos uma plataforma de comunicação com as famílias digital. Aquelas famílias que usavam, continuaram usando. Mas aquelas famílias que não usavam, começaram a usar. Mas nós já tínhamos uma plataforma de comunicação, que foi muito bom, então a gente já tinha um know how de tecnologia antes da pandemia. Quando a pandemia veio, o que ela fez foi acelerar o uso por aqueles que não usavam tanto. E aí a gente teve que também dar uma robustez para isso. Então a gente trocou toda a parte de cabeamento da escola, a parte de infra, a gente teve que melhorar, porque é uma quantidade maior de usuários, né? Então a gente teve que investir em infraestrutura. Foi na ordem de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) só de cabo de cabeamento que é infra, né? A antena. Wi-fi e cabeamento para sala de aula. Enfim, é um custo alto de uma obra que a gente não não mostra para as famílias, mas que permite que a gente possa tá falando aqui, por exemplo uma qualidade de uma videoconferência muito boa. A gente investiu na Google for education, que é a plataforma que a gente tá usando também. Toda a plataforma Google, que a gente não tinha antes e começou a usar para fazer as aulas, né. Para fazer as aulas online. A gente teve que investir em estrutura de webcam, microfone, que a gente também não tinha. Então tudo isso é investimento, ao contrário de tudo isso uma perda de alunos muito grande, principalmente na educação infantil. Na educação infantil, os pais não viram na oportunidade, um motivo para manter os alunos matriculados, né? Porque eles ficavam online na tela e com crianças de 1 ano, 2 anos e 3 aninhos que não conseguem ficar muito tempo conectados. Então a gente teve uma grande perda de alunos.

00:40:50 Vladimir Chagas

E isso afetou? Essa perda de alunos afetou a escola, em termos de orçamento? Até a questão psicológica de quem tá envolvido com a empresa, teve algum impacto? Nesse sentido?

00:41:00 Olavo Carvalho

Ok. Gastos, por exemplo?

00:41:02 Rogério Fadul

Não tenha dúvida. A escola perdeu em torno de 25% de alunos com a pandemia. E obviamente isso impacta na receita. Por isso que é importante, você tem uma

mantenedora forte, para poder acabar com essas perdas, e agora que o mercado já voltou a tá mais estável a gente recupera isso que a gente perdeu. Mas se é uma escola pequena, por exemplo, ela não vai ter caixa para poder manter isso. Eu não tenho estatística para passar para vocês, mas vocês podem fazer uma pesquisa rápida e descobrir quantas escolas de educação infantil não fecharam no Distrito Federal. Muitas, muitas escolas de bairro, muita escola de creches, de bairros, acabaram fechando porque ela não tinha como se manter por seis meses funcionando. Por que que a gente consegue se manter? Porque a gente tem uma base forte, que cobre os prejuízos agora para depois escolher a recuperação depois, né? É um investimento de médio e longo prazo. No curto a gente perdeu, mas agora a longo prazo a gente vai estar recuperando isso, entendeu?.

00:42:16 Olavo Carvalho

Vladimir! Eu vou passando então para parte 5, para a gente ver se tem alguma coisa que não foi comentada, pode ser?

00:42:22 Vladimir Chagas

Pode.

00:42:23 Olavo Carvalho

E aí dependendo a gente já até adianta para a parte 6, porque eu acho que o tempo está bem limitado agora né?

00:42:30 Vladimir Chagas

Sim.

00:42:34 Olavo Carvalho

Acho que uma pergunta interessante que ainda não foi respondida, é: Como que a organização analisa e controla os resultados obtidos?

00:42:44 Rogério Fadul

É a gente tem os painéis né cara, painel de matrículas, painel de... inadimplência é... painel de controle de uma forma geral. Então a gente nessas plataformas de gestão, e as plataformas de gestão dão para a gente todo processo de análise dos resultados, então a gente tem em tempo real o quantitativo de matrículas que estão sendo feitas, de rematrículas e de leads que a gente tem, han... para vocês entenderem a gente segue um funil de capacitação. Esse funil de capacitação gera pra gente marketing, gera leads, que vão gerar agendamentos, que vão gerar visitas, que vão gerar matrículas. Então geralmente é um processo de funil de captação. É...e a gente tá controlando esse funil de captação o tempo todo. Então o marketing controla os leads, que são as pessoas que...famílias que porventura visitaram o site nosso, que colocaram o Pueri Candanguinho no Google e aí o marketing tá entrando em contato com esse povo todo. Aí desse número de leads a gente gera os agendamentos, os agendamentos...ah são feitas as visitas e as visitas são feitas matrículas. Dentro desse funil de captação, e a gente tá sempre atuando nessa, nesse funil, aumentando lead, aumentando agendamento, aumentando visita. Ah por que que foram feitas 100 visitas e somente 10 matrículas efetuadas? Será que a gente tem que melhorar no pessoal de matrícula? Será que a gente tem que melhorar a nossa visita? É...Ah a gente tá com o lead muito baixo, a gente só tem 1000 leads a cada semana, a gente

tem que aumentar, então tem que fazer mais ações de marketing. É...ah, como é que tá a taxa de renovação de matrícula, então a renovação tem a ver com os leads, não tem a ver muito com o marketing de trazer novos alunos, tem que fazer a manutenção dos alunos daqui. Aí é do pedagógico, o pedagógico ligando para as famílias. Enfim, é um controle feito todo dia, toda hora, com números, com estatística...E com ações. E aí entra muito a matriz swot, cara. A matriz swot entra muito nessa análise de controle de resultados. Reuniões de alinhamento toda semana, né? Toda toda semana a gente tem reuniões de alinhamento. Essas reuniões de alinhamento elas, elas... são justamente para fazer análise aqui tá dando certo e principalmente daquilo que tá dando errado, pra gente melhorar. É... os relatórios são muito mais relatórios dos eventos que acontecem e a direção deve fazer relatório para caramba para manter... para a mantenedora, né. Aí são relatórios que são feitos pela direção da escola.

00:45:29 Vladimir Chagas
Sim, pode seguir.

00:45:32 Rogério Fadul
Vocês já conheciam o funil de captação? Eu acho que. Não sei se vocês já estudaram o funil de captação?

00:45:35 Olavo Carvalho
Não, eu não conhecia. Você conhecia Vladimir?

00:45:39 Vladimir Chagas
Não. Eu... Eu desconheço.

00:45:40 Olavo Carvalho
Eu acho que é bem interessante, né? Isso daí. A forma como que é feita toda essa. Essa etapa. Primeiro pega as pesquisas, depois entrar em contato, depois marcar as visitas e depois ver quais visitas que realmente foram efetivadas na matrícula, achei bem interessante.

00:45:58 Rogério Fadul
E é um funil mesmo, porque a gente começa com uma quantidade bem grande de possibilidades... pra agendamento, para visitação e para matrícula. Então isso é um, é um filme de captação.

00:46:09 Olavo Carvalho
Bom fechando então a entrevista, a gente tem aqui a parte 6, que é as questões relacionadas à pandemia. É... Acho que a primeira. A gente pode começar então: a organização a empresa funcionou durante a pandemia? E como que foi esse funcionamento?

00:46:22 Rogério Fadul
Cara e funcionou no dia seguinte da da...

00:46:26 Olavo Carvalho
Do Decreto, né?

00:46:27 Rogério Fadul

Do decreto. A gente já tava funcionando online. Então a gente não ficou fechado nenhum dia né. A gente conseguiu, obviamente no primeiro dia, para organizar um pouco melhor, para a gente poder avisar como é que seriam as atividades, tudo mais. A gente passou por um perrengue, sim. Mas foi..foi sem prejuízo para as famílias, sabe? Então, a gente não deixou de funcionar durante a pandemia não. Obviamente no início, né, pelo o decreto, a gente funcionou cem por cento online e depois a gente começou a funcionar no modelo híbrido que estamos até agora.

00:47:03 Olavo Carvalho

Entendi. Vladimir, alguma consideração?

00:47:07 Vladimir Chagas

Não...Acho. Acredito que o resto, inclusive das perguntas a gente já respondeu. Talvez...Só...o 3 aqui, o impacto emocional, né, e comportamental devido a pandemia, dentro da empresa.

00:47:20 Rogério Fadul

É o impacto emocional foi tratado particularmente, né, com cada colaborador, com cada família. É a conversa, são as adaptações, professores que perderam carga horária, é professores que não podiam estar presente no presencial e estão online, então comorbidades. É, hoje em dia a gente segue um protocolo de segurança chancelado pelo Instituto Einstein, que faz com que a gente tenha um pouco mais segurança para trabalhar aqui na escola, então a gente não tem dentro da escola, em quantitativo de pessoas, que se contaminaram, então as pessoas que são contaminadas fora daqui elas podem estar vindo para escola no dia, no outro, detectando que tá com problema a gente já faz todo o isolamento da turma. O isolamento da bolha, a qual esse aluno pertence. Então é...é um impacto, obviamente comportamental, que a gente teve, de ensinar para as crianças, para família toda uma parte de ritual, né? A gente tem que fazer aí um check list de ações, de comportamento, que a gente não pode simplesmente fazer o que fazia antes, a gente tem que assumir ações diferenciadas e tratar cada casa com o caso, viu Vladimir, Olavo. É tratar cada situação de um jeito específico. A gente, por exemplo, permitiu que professores, no início, ficassem somente online, caso eles precisassem. É... agora com a vacina, né, com a vacinação, acredito que do nosso corpo docente já tá totalmente vacinado com as duas doses, se não tá com as duas doses, tá para chegar nesse nesse ponto. Isso em termos de de comportamento ajuda bastante né, a parte emocional fica mais tranquilo, trabalhar nesse sentido. Agora se...É seguir desse jeito e provavelmente. E aí voltando para casa em nosso papo, né. A gente, a gente depende ainda de decretos do Governo Federal, do Governo Federal e do Governo Distrital, em relação a modelo híbrido a modelo online, né. É provável que logo logo eles decretem que não pode mais aluno ficar em casa. Tem que ser aluno presencial. Aí a gente tá pra essa realidade. Agora, e é super importante isso. Tudo aquilo de bom que a gente aprendeu com a pandemia, que ela seja legado para o mundo pós-pandemia. Então as aulas que são feitas online, que a gente pega um pouco disso e continue utilizando, é... Os recursos de metodologias ativas, né. Os jamboards, os prezies, os kahoots, toda parte metodológica ativa que a gente começou a utilizar de tecnologia, né. Por conta da pandemia, principalmente, que continue sendo usado no mundo pós-pandemia. Que a gente aprenda com com isso e tem como legado, da pandemia, coisas boas para a gente.

00:50:32 Olavo Carvalho
Bom. Vladimir, alguma consideração?

00:50:34 Vladimir Chagas
Não. Acho que, excelente. Agradecer o Rogério pelo tempo, né. Por disponibilizar o tempo para, para ajudar muita a gente na faculdade, é o momento e a oportunidade da gente aprender, na prática, como as coisas estão funcionando, né?

00:50:47 Rogério Fadul
Maravilha, eu desejo para vocês muito sucesso aí no curso de introdução à administração. A administração acima de qualquer coisa é bem orgânico, é algo que vai mudando com o dia a dia, mas obviamente o planejamento é a base de tudo, cara. Se vocês não se planejarem, na administração nada vai funcionar, né. Então estudem o ciclo PDCA, acho que o ciclo PDCA é uma base super importante para qualquer tipo de empresa, então começa com planejamento, são feitas ações, baseadas nas ações são feitas checagens, e a partir das checagens são feitas novas ações. Então entra num ciclo que é interminável, e análise. Já analisar. Corrigir rapidamente o erro, ouvir as pessoas que estão ao seu redor, ouvir as pessoas que fazem parte da administração. Não é porque hierarquicamente a pessoa tá mais baixa que ela não tem voz, ela tem que ter voz também, né? E a partir daí criar um equilíbrio, uma harmonia e a empresa, só subir.

00:51:55 Vladimir Chagas
Tá ok! Muito Obrigado Rogério, sucesso no seu trabalho também tá Ok? Até uma próxima!

00:52:00 Rogério Fadul
Falou povo. Bom trabalho para vocês. Valeu, obrigado Vladimir, até uma próxima Olavo. Vou dar aula, abraço. Tchou. Tchou.

00:52:07 Olavo Carvalho
Até um próxima. Tchou. Tchou.

00:52:10 Vladimir Chagas
Até mais.

00:52:12 Olavo Carvalho
Acho que é isso vou desligar a gravação aqui aí na hora que eu subir para o meu drive.

6. SUCOPIRA

Qual área de atuação da empresa?

R: “Hoje a empresa atua na área de bebidas, somos uma empresa que gera soluções em bebidas, atendemos grandes refeitórios, restaurantes, hamburguerias. A ideia é modelar um negócio para diferentes situações e possibilidades de vendas de sucos naturais sem corante e sem conservante ou de outras bebidas que se encaixem dentro da demanda.”

Quantos funcionários?

R: “Entre o pessoal PJ e o pessoal registrado são 16 funcionários.”

Há quanto tempo a empresa está no mercado de trabalho?

R: “Aproximadamente 10 anos.”

Qual seria a missão, visão e valores da empresa?

R: “Ser a maior e melhor indústria de sucos frescos do DF, os valores estão relacionados há conseguir atingir a nossa visão, sem comprometer a qualidade de vida de ninguém, seja da equipe ou seja dos nossos produtores, então essa coisa de preservar pela qualidade de vida e bem estar de quem está envolvido no processo, queremos ser os melhores e ganhar grana mas não vale machucar o coleguinha, nem o consumidor e nem ninguém que esteja envolvido no processo.”

Quais as formas de planejamento da organização?

R: “Hoje a gente tem vivido, a empresa mudou muito, então a gente vinha numa sequência de planejar em okr mas nos últimos três meses a gente tá tentando reverter, a gente entrou num ciclo de sprints, no começo é bom, resolve alguns problemas mais pontuais mas com o passar do tempo você perde a noção do todo. Então estamos retomando para finalizar essas sprints para abrir 2022 com um planejamento mais robusto.”

Como é o organograma da empresa?

R: “Tem eu, o sócio, agora temos uma pessoa mais no operacional com uma promessa no percentual que ajuda a gente a conduzir, como se ele tomasse conta, zelasse pelo planejamento, na fase de sprints ele tem um backlog e faz o acompanhamento de todas as tarefas para mensurar e acompanhar o trabalho do pessoal da produção. Temos uma supervisora da produção, um responsável na logística, uma pessoa responsável que cuida do faturamento e atendimento e uma pessoa responsável na expedição. O resto é o pessoal mais operacional, ligado de fato na produção, seja no processamento direto ou na parte da logística, da entrega.”

Como são os processos de liderança (autocrático, democrático)?

R: “Hoje a gente até participa. Continuamos conversando individualmente com os colaboradores, em alguns momentos a gente tem reuniões. Mas ainda tentamos fazer isso como forma de alinhamento, considerando que a tomada de decisão seja feita num nível acima mas que tenha participação da equipe, principalmente trazendo para dialogar com o time de inteligência que está sendo treinado, então para que eles de fato tenham que lidar com os problemas, problemas de instâncias menores eles são convocados a gerar solução “sozinho”. Tem uma reunião de alinhamento com o sócio toda terça feira, onde a gente tem vista dessas situações. Cada pessoa responsável dentro da sua área manda um report diário apontando o que houve de êxito e o que houve de problema. O que houve de problema é filtrado pelo Vitor e isso a gente trata num nível de inteligência, então a gente pensa, discute, dialoga com objetividade e depois a gente faz uma troca, seja via o Vitor ou de maneira mais coletiva sobre a perspectiva do operador em si que tenha haver com o problema e aí sim a gente toma a decisão de como devemos agir. Então a gente tem procurado pensar isso em um nível mais tático.”

Quais são as práticas de motivação que a empresa implementa?

R: “A gente não tinha condição do plano de saúde, mas a gente tem um clube de descontos na área da saúde onde eles conseguem ter acesso a consultas, remédios e tratamentos com percentual de desconto. A gente tem um incentivo de uma bonificação de salário baseado no desempenho mas não é uma coisa mensurada por meta. Agora no planejamento já entrou uma dinâmica que a gente quer fazer uma avaliação mais ampla onde a gente quer ajudar os funcionários a pensarem na questão de saúde, da forma física mesmo, então tem uma meta de desempenho dentro das atividades da empresa e também pessoais. Então, por exemplo, tem funcionário que hoje, mesmo não tendo uma meta específica, a bonificação hoje é a mensalidade da academia, mas a maioria ainda recebe em dinheiro. Mas aí a gente tenta motivar, olhar caso a caso, já entrou no planejamento uma tratativa ampla no sentido de criar as metas, avaliar a equipe e aí sim fazer secção de bônus, que nesse caso seria dinheiro.”

Como a empresa faz controle de resultados de vendas

R: “A gente tem uma meta muito ambiciosa, pois estamos lançando um produto no mercado e a gente estabeleceu que o desejo nosso era dobrar o faturamento, então a gente tem criado algumas ações para conseguir. Mas a gente não tem uma política clara, então a gente filtrou quais seriam as estratégias de negócio, então por exemplo: quais são os produtos que são para distribuição? Então a gente está acionando quem são os parceiros que vão fazer a distribuição e a gente modelou para que esses produtos caibam dentro desse perfil. É um produto que tem que ter margem pra gente, pro distribuidor, e ainda chegar no mercado com um preço competitivo, então não é qualquer produto sucopira que pode fazer isso. A gente refilou quais são os produtos, quais são os distribuidores, quais são os produtos que a gente pode ampliar a venda dentro do mercado que já estamos inseridos, lanchonete, hamburgueria, restaurantes... Então a gente mapeou como incrementar e aí a gente tem utilizado um CRM dentro do sistema que a gente usa, o “ome”, para fazer o mapeamento, mapear por calor, então para otimizar logística, a gente mapeou as áreas que a gente tem atuado e fez prospecção nas áreas, então tem um restaurante lá na 305 sul que já é cliente nosso, então a gente pegou todos os outros restaurantes e a gente tem ofertado e enviado amostras para os clientes disponíveis nessa região, e aí a Ester vai fazendo o acompanhamento, a gente subiu todos esses clientes, eles estão georreferenciados, tem endereço, telefone.... A Ester vai fazendo o contato, eu também vou ajudando e a gente fez um esquema Kanbam de 6 fases, até que a gente considere esse cliente consolidado e ele entre para a carteira definitiva da empresa, essa é uma das táticas. De ferramenta visual mesmo, a gente usa o sistema ome, o CRM e além disso o pessoal do financeiro e o Vitor sempre preparam o power BI com relatórios para que possa ser feito o acompanhamento, para ver o desempenho de venda, para ver o quanto a gente tá longe ou perto da meta e o desempenho individual por cliente, por segmento ou por tipo de produto, então a gente tem um acompanhamento diverso, variado.”

Como a empresa faz controle de estoque

R: “Dentro do sistema omie, tem uma outra ferramenta paralela que se chama iupe, então a gente tem feito o controle por lá, mas o que acontece é que isso ainda não está 100%, a gente mudou a forma de acompanhamento do Vitor por que estavam acontecendo uns furos, é uma coisa que a gente implementou não faz muito tempo e o segredo do estoque é a qualidade e a quantidade dos apontamentos que você faz, então primeiro a gente precisou refilar qual que era a maneira que a produção

conseguiria fazer os apontamentos para que eles chegassem no sistema e agora a gente tá entendendo, a medida que eles vão chegando, a gente vai entendendo como tratar isso dentro do sistema. Por hora, o mais efetivo que a gente tem é que a gente fechou com bastante precisão o custo dos produtos mas o acompanhamento de fato do estoque em questão de nível, por exemplo, se a gente não fizer conferência bem aproximada, com bastante regularidade do estoque, eu ainda não sinto confiança, mas a gente avançou bastante. Acho que agora é bater o martelo de como essas informações precisam ser inseridas lá dentro, que mais ou menos isso já está estruturado, e com o passar do tempo à medida que a prática disso for gerando resultado, eu vou me sentindo mais confiável, mas ainda não tenho a tranquilidade de “olha ai no sistema como que está o estoque” “Compra morango por que o sistema avisou”. Mas a gente vai chegar lá, não estamos longe disso não.”

A empresa já passou por algum momento de crise como este da pandemia?

R: “A gente nunca tinha passado por um perrengue tão grande assim, de uma vez só, de assustar e tal [...] eu não sei se é porque eu sou meio já acostumado por ser de família que empreende, família já ter quebrado várias vezes... então eu não sei se isso impacta, mas assim acho que a gente nunca passou um perrengue tão grande não, de tomar pressão assim sabe. A gente chegou a perder 98% das vendas de uma hora pra outra, mas graças a Deus a gente teve uma recuperação assim bem satisfatória [...] Se a gente já tinha passado por um momento como esse, nunca tinha passado, acho que foi o pior da minha vida de empreendedor.”

Como tem sido passar pela pandemia? (No âmbito empresarial, familiar e social)

R: “Uma convicção muito forte é que independente de pandemia, quem cuida do meu sustento, da minha saúde é Deus. Então podem vim com conversa de protagonismo, de se reinventar, mas eu acredito friamente que Deus tem cuidado da gente. Então isso me dá uma tranquilidade assim de seguir, de empreender, de olhar no olho da equipe e falar vamos seguir trabalhando, sem desespero, considerando com seriedade toda situação, todo risco mas sem desesperar, porque não estamos sozinhos. É essa tranquilidade que eu trago pra minha família, o jeito que eu toco as coisas em casa e o jeito que eu toco as coisas na empresa [...] ter essa franqueza e essa tranquilidade no trato com a equipe também. Foi um momento difícil, mas agora menos... Eu olho pra empresa e principalmente pra equipe, tá todo mundo muito entusiasmado, acreditando que a gente tem um cenário próspero e não no sentido de que a pandemia acabou, na realidade a gente já entendeu que a nossa performance e o nosso desempenho vai ser apesar da pandemia. A gente vai ter que conseguir encontrar uma saída, a gente vai ter que resistir apesar de uma nova onda, se o comércio fechar de novo [...] A equipe tem que estar forte o suficiente, estar capitalizado, estar com crédito, com equipe treinada, processo e procedimento sólido o suficiente para que a gente consiga atravessar, se for necessário, mais uma tempestade.”

Como a empresa lidou com a saúde física e emocional dos funcionários ao longo da pandemia?

R: “Mais uma vez a necessidade de tranquilidade, porque em alguns momentos a equipe entrou em pânico. A gente teve duas situações, a primeira no começo da pandemia com a galera da operação, pessoal com baixa instrução, então teve o trabalho de conscientização de que o coronavírus era uma doença séria. Então a gente teve que fazer um trabalho informativo, para que a equipe se protegesse, a

gente teve uma aproximação da nossa nutricionista auxiliando a gente nesse processo [...] Acho que o maior problema da pandemia não é o dano físico em si, óbvio que isso é um risco, mas é o dano psicológico e emocional que gerou, tanto individualmente quanto de forma coletiva [...] A gente chegou a fazer testes coletivos, onde todo mundo fez testes e depois as pessoas foram buscando individualmente.”

Quais foram as maiores dificuldades durante a pandemia?

R: “Atualmente o problema que a gente tem tido é que as pessoas na suspeita de sintomas vão até um posto de saúde, fazem o teste e recebem automaticamente 5 dias de atestado. Então nos últimos meses eu tem tido uma baixa imensa na equipe, quase sempre eu tenho alguém de atestado, nos últimos dois meses não houve um momento que eu rodei com a equipe completa.”

Quais foram os problemas que surgiram com a pandemia e quais ações foram tomadas para contornar esses problemas?

R: “Uma das coisas que a gente viu foi o seguinte: era mais barato para empresa, pagar um teste rápido e chegar a conclusão logo de qual era a situação do funcionário, porque nos últimos 5 atestados que eu recebi nenhum deles era coronavírus, mas ficaram uma semana em casa. A maior dificuldade na realidade é a questão que o governo gerou recurso, mas esse dinheiro não chegou até o pequeno, então a gente não teve ajuda [...] A estratégia que foi utilizada de defesa, de fechar o comércio não deveria ter sido feita desse jeito. Fechou quando não deveria fechar, abriu quando não deveria abrir [...] O problema pra gente foi que o comércio fechou, povo entrou em pânico, povo não gastava, aí nesse cenário a gente perdeu 98% das vendas. O Sebrae muito prestativo, acreditava que a solução seria vender para pessoa física (B2C), mas a gente tinha um plano que já estava esquematizado, que era vender para hospital. Então no segundo mês da pandemia a gente começou a vender para os hospitais e foi o que segurou nossa onda, focar nos grandes refeitórios. A gente veio abrindo o mercado nessa direção e acreditando que se a gente conseguisse manter nesse formato, quando o comércio reabrisse a gente ia galgar crescimento. Então o que aconteceu com a gente é que hoje a gente está perto de triplicar o faturamento do que era antes da pandemia. Então a gente conseguiu se manter com a jogada de atender grandes refeitórios e seguir agora tendo o retorno do mercado que a gente já tinha, que era os restaurantes, lanchonetes e hamburguerias; e agora a gente está lançando outros produtos [...] ”

Quais novas ações (inovações) foram implementadas na empresa para suportar a aceleração digital que a pandemia trouxe?

R: “A gente tem que ter ciência que o digital não é o espelho da realidade, ela é uma outra realidade, ela é uma emulação do real [...] Essa emulação de realidade cria sim uma reserva de mercado, mas não é a única reserva de mercado. De fato houve um incremento de demanda, muita gente precisou aprender a navegar e quem já sabia navegar conseguiu melhorar muito os seus números. Mas por exemplo, a gente não tem muita estratégia nesse sentido, a gente não precisou fazer muito trabalho nessa direção. Hoje o que a gente faz nesse sentido é tentar melhorar a nossa comunicação e o nosso relacionamento com o nosso cliente. A gente acredita que o digital incrementa a venda [...] mas eu acho que existem outras maneiras de fazer e a gente precisa pensar direito, porque o maior negócio da internet é a internet em si, então as empresas que ganham pra publicar, que é o caso do Google, do Instagram, do Facebook, eu acho que eles estão ganhando dinheiro. Mas a galera que está

colocando dinheiro nisso, acho que é um percentual pequeno que de fato está tendo retorno. Então acho que a gente tem que procurar os outros caminhos e entender que a internet é um dos caminhos, não é o caminho ou o único caminho. Eu acho que se você tem um bom produto e se você desempenha bem, acho que existem outras maneiras de conduzir.”

7. M. TEIXEIRA REPRESENTAÇÕES

Gerente Executivo: “Meu nome é Danilo, sou Gerente Executivo da M.Teixeira Representações LTDA. A M.Teixeira é uma empresa de representação comercial, ou seja, as indústrias nos procuram para que seus negócios seja representados em uma determinada região. No nosso caso, essa região é Brasília e Região do entorno. Então, tudo que é relacionado as vendas, ao pós-vendas, tudo passa por nós, e nossa forma de ganhar dinheiro é via comissão de vendas”

Entrevistador: “Entendi. Vocês são, então, a ponte entre a fábrica e o lojista?”

Gerente Executivo: “Exato.”

Entrevistador: “Você pode falar para gente alguma linha de produto que vocês trabalham?”

Gerente Executivo: “Nossa principal representada é Irmãos Fischer, que é uma indústria de fogões, coifas, fornos de embutir, fornos de bancada. A empresa tem mais de 50 anos de mercado, estabelecida em Brusque-SC e a mais de 30 anos nós representamos essa indústria. “O cenário antes da pandemia era promissor. A gente vinha trabalhando com preços, mais ou menos, numa linha retilínea. A gente conseguia ter margens boas, o consumo estava razoavelmente bom, a economia em geral estava boa. E a nossa forma de trabalho sempre foi a visitação junto ao cliente, sempre estávamos próximos aos lojistas, prestando suporte e apoio, fazendo ações comerciais, treinamentos com os vendedores. Então essa era nossa forma de atuação, para que fomentasse o consumo das marcas que representamos.” “A gente tem um time que fica no backoffice, mandando os pedidos para a fábrica, mandando cópias de pedido para os clientes, olhando algumas pendências de notas fiscais. Mas o nosso trabalho junto ao cliente era presencial, estávamos diariamente nas lojas, fazendo rotas.”

Entrevistador: “A gente pode afirmar que a parte central de relacionamento com clientes dependia desse encontro presencial antes da pandemia?”

Gerente Executivo: “Sim. Pode. Era estritamente presencial. E muita coisa mudou depois da pandemia, mas sim, estritamente presencial. Mas vamos dizer assim: a representação comercial, hoje, e algo que tem se tornado obsoleto. As empresas ao longo do tempo estão deixando de ter essa estratégia de expansão. Então, nós consideramos, ainda, a nossa forma de se fazer presente no cliente a nossa forma principal de vender os produtos. E isso com certeza foi quebrado com a vinda da pandemia. Num primeiro momento, atrapalhou no sentido de que as lojas ficaram por tempo fechadas. Não havia venda e estimativa de venda.

Entrevistador: “Qual era a visão da diretoria da empresa?”

Gerente Executivo: “Era incerta, mas ao mesmo tempo tínhamos segurança porque o caixa da empresa sempre foi muito bom, sempre tivemos um caixa positivo na empresa. Mas foi um momento de incerteza, onde não sabíamos até onde iria. Alguns

mecanismos que o governo fez possibilitou que alguns dos principais clientes pudessem estar abertos: os lojistas de materiais de construção. Isso fez com que a gente mantivesse aquela base principal em contato, mesmo que não fosse presencial, mas pela internet, fone, e-mail. Mas as vendas, num primeiro momento caíram drasticamente.”

Entrevistador: “Você acha que o impacto da pandemia foi mais financeiro, na sensação dentro da empresa, no ambiente empresarial, ou foi mais em termos emocionais em relação ao estado de saúde pública que se estava vivendo?”

Gerente Executivo: “Obviamente, tínhamos preocupação, afinal nosso trabalho era estar presente, em contato, face a face com o cliente. Isso trouxe uma incerteza para empresa, porque o nosso “ser” de estar aqui como empresa era estar junto com o cliente. Isso de estar forma nos assutou. Não tínhamos mais tanto contato e muito menos certeza que as vendas iriam ocorrer.”

Entrevistador: “Então apesar da empresa possuir uma situação de estabilidade financeira, acredita que o cenário da pandemia poderia prejudicar o modelo de negócio, ou a percepção de valor do cliente a respeito desse modelo de negócio

Gerente Executivo: “Sim. Na verdade, fez foi acelerar o processo do modelo de negócio se deteriorar. Acho que já vinha a algum tempo esse processo sem a figura do intermediário. E com a pandemia, com advento de novas tecnologias, sejam para reuniões (que também foram utilizadas por nós) acelerou esse encurtamento entre a indústria e o lojista. Então, percebemos que aos poucos, os nossos colegas de profissão também vêm perdendo espaço, porque a pandemia acelerou essa questão da facilidade de comunicação. E não só facilidade de comunicação, mas a facilidade de adquirir os produtos sem um intermediário.”

Entrevistador: “Vocês perderam clientes e que ainda não foram recuperados na pandemia?”

Gerente Executivo: “Difícil dizer... Eu acho que perdemos clientes que estavam sendo conquistados. Os nossos clientes que têm mais de 10 anos na nossa base, esses clientes foram mantidos. Agora, clientes mais novos, deixaram de ser atendidos.”

Entrevistador: “Várias empresas acabaram fechando as portas durante a pandemia. Alguns dos clientes se enquadram nessa situação?”

Gerente Executivo: “Sim, se enquadraram. E alguns tiveram que fazer mudanças físicas, tiveram que mudar de local, mudar nome fantasia, ter outra estratégia que fosse diferente.

Entrevistador: “O que foi feito para mitigar esses efeitos da pandemia ou contornar todos esses desafios?”

Gerente Executivo: “O que foi feito foi realmente focar nos clientes que era mais rentáveis. Tivemos que parar as visitas. Mas focamos totalmente nossa atenção, via e-mail, via fone, com esses clientes. E passado esse primeiro momento mais impactante, economicamente falando, a gente teve um *boom* de consumo. Nunca vendemos tanto, com esses clientes. Pois as pessoas estavam em casa, começaram ver que precisavam fazer alguma mudança. Então a demanda para os nossos clientes aumentou. E conseqüentemente nos afetou, porque nós que fornecemos os produtos. Então tivemos 3 meses que nunca havíamos vendido tanto como outros meses, foram

meses recordes na verdade. Fruto de um relacionamento que já existia, mas de uma demanda que procurava ser saciada. Posteriormente a isso, tivemos muita alta de preço, sofremos muito com essa inflação de preços.”

Entrevistador: “A pandemia, apesar de ser um momento de crise generalizado, foi um período de oportunidade para empresa crescer?”

Gerente Executivo: “Sim, foi. Porque, como disse, foi aproveitar esse cenário de curto prazo que aconteceu. Mas creio que poderíamos ter crescido mais, se nós tivéssemos mantido a nossa atuação normal. Então a pandemia, foi bom por esse lado que trouxe mais vendas, mas se tivéssemos mantido a nossa forma de atuação, temos certeza de que poderia ter sido melhor.”

Entrevistador: “Que ações você acha que deveriam ter sido tomadas e não aconteceram?”

Gerente Executivo: “Faltou da nossa parte estar mais presente com o nosso cliente de forma virtual. Organizar reuniões, organizar propostas, visando tirar essa distância física. Acho que poderíamos ter feito mais conferências virtuais com nossos clientes... Foca muito só no WhatsApp, e acaba perdendo aquela sintonia com cliente, aquela confiança que ele tem conosco que iremos prestar um bom serviço, que iremos oferecer bons produtos, e que ele está fazendo um bom negócio.”

Entrevistador: “Qual a expectativa para um futuro próximo? A gente ainda está num cenário de pandemia global, ainda estamos lidando com o vírus, o que você imagina para o futuro da empresa?”

Gerente Executivo: “Difícil essa pergunta... (Risos) Mas olhando num curto/médio prazo, vivemos um momento inflacionário conturbado na economia. Acabamos sendo impactados com isso, porque o consumo cai e as pessoas focam em adquirir coisas primordiais como alimentos, e etc. Então, enxergamos nesse curto/médio prazo, enxergamos que teremos alguns percalços ainda. Especialmente com relação ao nosso faturamento líquido”

Entrevistador: “A crise de abastecimento influenciou a M.Teixeira?”

Gerente Executivo: “Bastante, e influencia. Já naquela primeira greve que teve dos caminhoneiros, como exemplo, tivemos bastante atraso devido as rodovias bloqueadas. Mas no meio da pandemia, como houve uma alta demanda repentina e os funcionários das fábricas trabalhando em regimes menores, com menos pessoal nas fábricas. Então a fábrica produzia menos, tinha demanda alta para atender, e as indústrias não tinham estoque suficiente para atender essa demanda. Posteriormente ao *boom*, as nossas indústrias ficaram desabastecidas. Portanto sofremos com atraso nas entregas de produtos.”

8. HERING KIDS

Mariana, só para a gravação a gente queria que você nos falasse seu nome, onde você trabalha e qual o seu posto nesse estabelecimento e também como foi a sua trajetória profissional até aqui.

“Tá, a Marcela passou alguma coisa para vocês ou não? Nada? Então, eu tenho três lojas, sou franqueada da Hering Kids, eu sou formada em Administração, fiz pós-graduação na área de gestão de pessoas e depois um MBA na área de estratégia empresarial. Por muito tempo, eu trabalhei em uma empresa de informática na área

de RH, mas eu sempre gostei do comércio, de vendas e então me aventurei nessa, comprei uma loja que já existia, uma multimarca no shopping e um ano depois veio a ideia de transformar em franquias, e deu certo. Nem tudo deu certo, teve umas pedras no meio do caminho, mas a gente vai tirando. Então eu montei essa franquias da Hering Kids em 2012 foi a primeira, aí em 2013 eu abri mais duas lojas/franquias, em 2015 eu fechei uma dessas duas e aí em 2019, em dezembro, para o meu desespero eu abria mais uma loja. Então hoje eu tenho três lojas da Hering Kids. Respondi tudo?”

Respondeu sim Mariana, perfeito. A gente queria também saber que se fosse para você descrever a sua empresa em poucas palavras como você iria descrever ela? E qual é o objetivo principal da sua empresa?

“Em poucas palavras? Vou tentar resumir, como eu sou franqueada eu tenho uma série de normas que eu tenho que seguir, então esses valores de missão, visão, valores, tudo isso na verdade é da franquias, não é da minha loja em si, porque talvez seja um pouco diferente essa questão de ser franqueada a gente está ali para gerir o negócio e fazer ele dar certo, mas seguindo uma série de determinações, eu não posso simplesmente virar e decidir que a minha loja seja assim, entendeu? Repete a pergunta por favor, é que eu queria explicar a questão de ser franqueada. A empresa é uma loja de roupa de criança, que vende roupas de criança e o seu objetivo é vender, fazer com que o negócio dê certo.”

Perfeito. A gente queria saber quantos funcionários a sua empresa possui hoje em dia, contando todas as suas lojas mesmo?

“Cada loja tem cinco funcionários.”

Então Mari, conta para a gente se na sua franquias é seguido algum tipo de planejamento, e se a resposta for sim, se vocês fazem nos três diferentes níveis (estratégico, tático e operacional).

“É a gente faz, não é uma coisa muito bem definida, mas o planejamento é: a gente todo começo de mês a gente tem reunião, eu e as gerentes de cada loja, a gente sempre faz uma reunião em grupo e uma reunião individual, então nessa reunião a gente fala sobre o planejamento para o mês, ele é sempre muito focado no mês, a gente divide o mês em dezenas para a gente tentar alcançar o objetivo/a meta da loja que é vender nessas dezenas. A gente acredita que se deixar para cobrar no final do mês pode ser que a gente não consiga bater a meta, por isso que a cada dez dias a gente se reunir, cobrar da equipe, analisar os indicadores deixa as coisas mais fáceis, eu me reúno com as gerentes e as gerentes se reúnem com as funcionárias delas. E além disso a gente também discute ações para atrair nossos clientes no decorrer do mês, por exemplo, em outubro tem o dia das crianças, tem Halloween, então a gente faz o planejamento antes para essas ações feitas de loja para atrair o cliente. A gente tem que atrair o cliente para dentro da loja e tem que ter uma equipe bem motivada, estruturada e treinada para conseguir vender para o cliente e fazer ele ter uma boa experiência de compra, porque eu acredito que hoje é muito mais o encantamento do cliente do que o simples fato de atender e vender, porque assim, eu acredito que hoje a geração mais nova está muito acostumadas com a ideia de comprar na internet, por isso qual a diferença dele comprar na internet e entrar na minha loja? Então a gente precisa ter essa ideia de experiência de compra né, o cliente precisa ser muito bem atendido, muito mais do que antigamente para fazê-lo se sentir confortável e pode voltar a loja, é um desafio a mais eu acho, hoje em dia.

Perfeito. Eu queria ver com você se o marketing de vocês tem algum

planejamento.

“Então, na verdade sim, a Hering tem a companhia né, ela tem o marketing dela, então assim tudo de VM (visual merchandising), vitrine, postagens, tudo isso chega pronto para mim, tem um mês que eu contratei uma pessoa para cuidar das redes sociais da loja, que aí é a minha própria, não tem problema eu ter, que é por onde eu faço os anúncios locais, hoje o marketing é feito dessa forma, ela mexe com Instagram e fora isso faz algumas artes para enviar aos clientes por WhatsApp. Mas essas campanhas publicitárias e essas coisas grandes vem da franquia.”

Existe algum planejamento estratégico a longo prazo? Visando ameaças futuras que podem acontecer com o passar do tempo?

“Assim, com essa pandemia agora ficou tudo um pouco mais diferente, como que eu sempre fiz: no começo do ano eu trabalho muito com metas de vendas, com números então no começo do ano a gente fazia, na realidade sou eu que faço, um planejamento de quanto eu quero vender naquele ano e aí a gente vai fazendo as ações para conseguir chegar nesse objetivo, e assim só em venda dentro de loja, agora depois da pandemia a gente começou a ter que treinar mais os clientes para a venda via WhatsApp, a contratação dessa pessoa para mexer no Instagram seguido essa tendência de um novo modelo de vendas, atraindo o cliente também pelo Instagram. O planejamento é feito basicamente em valores de venda e como treinar a equipe para alcançar esses valores.”

A gente queria então confirmar: vocês seguem planos operacionais à medida que criam objetivos novos ou é sempre um objetivo igual a ser alcançado?

“Sim, cada meta é um objetivo e às vezes tem também, por exemplo, colocar meta para vendas via WhatsApp, então ela vai mudando e cada mês não é o mesmo objetivo, porque a gente trabalha muito com indicadores: quantas peças você vende para um cliente, a gente precisa estabelecer o valor para um ticket médio (cada cliente que entra na loja tem que comprar X), então a gente faz uma média, então eu vou estabelecendo objetivos para as vendedoras irem alcançando: em um mês ela precisa vender para cliente, por exemplo, três peças, no mês seguinte ela precisa vender para cada cliente no mínimo 180 reais, a gente vai estabelecendo dessa maneira, e vai premiando também com um valor em dinheiro ou um valor em compra, a gente vai tentando premiar dessa forma.”

A gente queria saber como funciona a organização da sua empresa vocês seguem um modelo mais mecanicista (aquele onde é um ambiente hierárquico, com ênfase nas regras, burocrático que gira em torno de uma pessoa só) ou um modelo mais orgânico (com uma organização mais flexível, que prioriza bater as metas mais do que seguir as regras e uma condição de trabalho mais dinâmica e menos presa a regras)?

“Então acho que assim, lá a gente trabalha com o meio termo, costumo dizer para elas que uma mão lava a outra e as duas juntas lava o rosto, a gente tem regras assim, porque são pessoas diferentes, com educação diferente, com estilos de vida diferentes e para a gente juntar isso e fazer dar certo, algumas regras precisam ser seguidas, mas a gente é muito flexível, então eu acho que eu sou uma mistura porque, por exemplo, eu tenho uma regra que é: não pode usar celular na loja apenas o da loja, porque muitas vezes quando elas estavam atendendo os clientes o celular vibra e a sua concentração não é a mesma, não tem jeito, e hoje em dia com o tanto de mensagem que recebe, é uma regra que não tem jeito. “Meu filho está doente” aí

“você pode ficar com o seu celular e então a gente vai trabalhando dessa forma; outra regra é que não pode sair em duas para ir no banheiro ou ir lanchar, porque acaba que o que você ia fazer no seu tempo de intervalo você vai demorar muito mais, mas aí elas falam: hoje está com menos movimento deixa a gente ir de duas, aí beleza pode ir entendeu, vai fazendo dessa maneira; folgar normalmente quem trabalha domingo folga na segunda ou na terça, que são dias de menor movimento, mas às vezes poxa eu tenho uma festa quinta feira deixa eu folgar na sexta, aí a gente analisa: como estão os seus números “ah está tudo bem , esse mês você me mostrou que está valendo a pena te dar essa folga” e a gente vai trabalhando assim.”

A gente só queria confirmar como funciona o organograma das suas unidades, tem você, uma gerente e mais 3/4 funcionários?

“Vendedores, isso.”

Agora eu queria saber como funciona a departamentalização tanto dentro como fora da franquia, no sentido que eu imagino que a franquia em si ela funcione por região.

“A franquia sim, ela tem as estruturas bem definidas, tem o Departamento Jurídico, Departamento Comercial, Departamento de Expansão, Departamento de Coleção de Visual Merchandising, que é a parte de comunicação, organização da loja, disposição de produtos, então assim, na franquia é tudo muito bem definido e a gente tem uma consultora regional, mas o topo é um só, dentro da minhas lojas a gente não tem isso muito bem definido porque é uma empresa pequena e assim, acaba que a gente tem uma área de compras: eu tenho a compra de mercadoria, que sou eu que faço, e tem a compra de material de escritório que hoje eu passei para as gerentes. Então assim, está precisando a gente tenta fazer todo mundo mais ou menos na mesma data pra conseguir um valor melhor, a gente está precisando de durex uma vai na loja, compra nesses atacados e divide, então essa parte assim do dia a dia eu passei para elas, a embalagem antigamente como que eu fazia: elas faziam uma contagem e me mandavam para eu fazer a compra, hoje eu passei isso para as gerentes, ela está lá na loja quanto precisa, ela já sabe quando tem que comprar; a minha parte é a compra de mercadoria e o restante elas fazem: a parte de organização da loja em questão de limpeza, são elas que fazem, eu faço mais a gestão no modo geral, mais macro e a gerente vai fazendo o restante, então não tem uma divisão certinha, sabe? Não tem uma caixinha de organograma para cada coisa, eu acredito que empresas muito pequenas é mais difícil ter isso, o que eu tenho terceirizado, que eu tenho uma funcionária para fazer isso, é para ajudar um pouco na parte financeira, mas assim de lançamentos de contas a pagar e a receber. Como eu recebo muito cartão de crédito, a gente precisa conferir se a operadora me pagou de fato o que eu passei na minha maquininha, então antigamente eu fazia esse trabalho e assim, era muito. Agora, eu tenho uma pessoa para me ajudar nessa parte do financeiro, que ela não fica em loja, ela fica em casa.”

A gente queria perguntar também como funciona o seu processo de liderança, se você segue um padrão em que sua liderança é orientada mais para o trabalho a ser feito, para as vendas, ou se você foca mais nos funcionários e nas relações humanas, ou até se é equilibrado entre os dois, como que ele funciona?

“Então, eu acho que ele é bem equilibrado, é claro que assim que eu tenho o meu objetivo de atingir a meta no final do mês, então eu sempre deixo as gerentes livres. Eu sempre peço muito a participação delas para me ajudar a criar as premiações, ver

como a gente vai conduzir para motivar. Elas sempre estão juntas comigo, mas essa parte de contratação e demissão eu deixo com elas, porque eu falo: vocês que vão trabalhar, vocês que estão lidando diretamente com a pessoa, então não faz muito sentido eu escolher, sendo que vocês que vão ter que lidar no dia a dia, mas eu sempre pego todos os indicadores de cada vendedora e aí a gente conversa, “ó essa vendedora aqui o que está acontecendo? Você está dando feedback para ela? Então você tem um prazo para fazer essa pessoa dar certo, então a gente vai fazendo assim, ela é ótima, ela arruma, não me responde, não falta, não chega atrasada, mas ela não vende, então assim e aí? O que que a gente faz? Vai treinar ela para vender? Vai tentar?”. Então, a gente vai conversando, eu vou mostrando para as gerentes por números, com esses indicadores que ela precisa trabalhar nessa vendedora de alguma forma, para fazer dar certo, porque eu também não acho que se não vender, manda embora, mas ela não vendeu por que? Ela não foi treinada? Será que ela está com alguma dificuldade? Então eu sempre converso com as gerentes isso, antes da gente tomar a decisão de mandar embora, a gente tem que ver se a gente fez o nosso dever de casa também, então eu acredito que é uma liderança muito em conjunto sabe? Hoje em dia dá certo, eu vou cobrando as metas, cobrando tudo, mas também deixo elas soltas para cada uma trabalhar da sua forma, é engraçado, eu tenho 3 gerentes e cada uma é diferente da outra. Acredito que se eu falar para uma, que ela tem que fazer engessado, daquele jeito vai dar certo para ela mas para outra já não vai. Eu tenho uma gerente, que se eu não estiver ali falando e cobrando, ela faz as coisas mais ou menos. Então eu tenho esta que eu detesto mandar, eu acho que ela precisa saber o que tem que fazer. Eu não preciso estar ali, então é meu dever de casa que eu estou fazendo, para deixar ela do jeito que eu acho que me agrada mais. Já as outras, tem uma que se eu ficar mandando o tempo inteiro, ela vai me mandar pastar, ela gosta de ter essa liberdade de fazer as coisas, então eu costumo trabalhar assim. E eu prefiro também que a gerente ande com as próprias pernas.”

Já que você está falando sobre esses processos de motivação, queria que você contasse um pouco mais sobre política de reforço, quais você faz ou se é algo, que nem você está contando de gamificação, que você faz mais quando você sente que está precisando, e também falar se existe alguma política de reforço negativa.

“Então, a política de reforço positiva são essas premiações. Como eu falei no começo, a gente divide a meta delas no mês em dezenas, a cada dez dias, se você bater a sua meta, normalmente, a gente dá um valor em dinheiro por ter conseguido, às vezes é 30, 40 e dependendo da meta até 50 reais. Geralmente, essa dezena é em dinheiro. Quando está faltando muito para atingir a meta do mês, a gente precisa dar um gás extra, aí eu falo: aos sábados, se vocês venderem tantos mil, eu vou pedir uma pizza para vocês, um Mc Donald 's. Eu faço dessa forma, e as premiações do final do mês, são um percentual a mais na comissão e ganham um vale compra. A cada mês eu tento fazer uma premiação diferente, é atrelada a dinheiro ou alguma coisa assim, já aconteceu de ser uma folga no sábado, algo que é muito difícil, mas a gente já deu uma premiação. E reforço negativo, eu oriento as gerentes a nunca deixar acumular alguma coisa que a vendedora não faz tão bem, para sempre dar feedback. Tentar fazer com as vendedoras, uma vez por semana, uma reunião, mostrando o lado positivo e o lado negativo, porque eu acho muito ruim a gente chamar só para dar bronca, falar que está fazendo errado. A orientação é essa, sempre dizer o que está certo e o que está errado, e se por um acaso for algo que você não está aguentando mais, nunca dê a bronca na frente das outras, chama no canto e fala. O extremo é dar

uma advertência, é raro, mas acontece, esse é o extremo do extremo que eu falo para elas, se realmente chamou, conversou, explicou mais de uma vez e não está dando certo, você começa a dar a advertência escrita.”

E eu queria saber também como é feito o recrutamento dos novos funcionários, você contou que as gerentes fazem essa parte, e como funciona? Quando você sente que é necessário contratar mais funcionários?

“Assim, quando a gente precisa contratar, por exemplo, no Natal, que é normalmente quando a gente contrata mais pessoas para todas as lojas. Aí eu ajudo, participo e a gente faz um recrutamento em grupo. Fazemos a primeira etapa, que é uma seleção de currículos e chamamos para a segunda etapa que é uma entrevista em grupo. Fazemos dinâmicas, bate-papo, algumas perguntas, tentando pescar as competências, habilidade e atitudes de cada uma. Passando dessa fase, chamamos para um treinamento na loja de dois dias, para ver se os candidatos gostam do trabalho e se tem o perfil para ele. Então, quando é uma contratação muito grande, para abertura de uma loja nova, por exemplo, é feito dessa forma. Quando é uma contratação menor, a gerente seleciona o currículo e faz uma conversa no modelo de pergunta e resposta, além de ser feito também o treinamento.”

Falando sobre processos dentro das franquias, você tem alguma padronização dos processos? Exemplo: Um roteiro para atendimento do cliente?

“Eu fiz um manual de loja, então, eu coloco os horários de atendimento, quando elas têm que chegar, a rotina de limpeza, a arrumação da seção, o que fazer quando chega um novo colaborador, ou seja, ajudar, dar as boas-vindas. Além disso, tem o processo de recebimento e conferência de mercadorias, o processo de abertura e fechamento de caixa, esses processos eu tenho. A questão de atendimento também existe neste manual, mas eu também não "engesso" muito, eu falo algumas coisas que elas não podem falar com o cliente. Eu já tive vendedora que falou palavrão e gíria junto com o cliente, e isso não dá, precisamos padronizar e ensinar a atender. Ficar falando "amiga" e "coleguinha" também não dá, isso entra nas regras que a gente não pode ser flexível. Eu tenho esses padrões, questões de segurança com relação à loja, esses processos a gente tem. E o treinamento, a própria companhia, tem um portal que são vários treinamentos, a gente chama de “descendo conhecimento”, que é tipo um ensino à distância. Tem técnicas de venda, produtos, várias coisas. Elas são bem treinadas.”

E agora para a penúltima pergunta, a gente queria saber sobre a pandemia, que foi algo que impactou o mundo inteiro. Então a gente queria saber quais foram os impactos da pandemia, qual foi a sensação de enfrentar esse período de crise, quais foram os seus sentimentos, o que eu você estava sentindo e como você lidou com esses sentimentos, como estava o clima organizacional. Enfim, um panorama geral de como a pandemia afetou o seu estabelecimento.

“Então, na verdade, eu nunca imaginei que isso poderia acontecer. Eu tenho um negócio que funciona se eu estiver lá, mas se eu não estiver também funciona. Se eu quiser viajar, ele continua funcionando. Eu tenho um negócio ótimo, mesmo quando eu me ausento, ele continua rodando, funcionando e o dinheiro entrando. Quando fechou, foi um balde de água fria. Então, eu peguei o financeiro e vi que daria para aguentar a pandemia sem vender nada durante três meses. Aí veio março que fechou, veio abril, maio. Aí eu falei “jesus, não vai abrir isso nunca”. No começo, a minha venda era feita dentro das lojas, minhas vendedoras não tinham o costume de vender

mala de roupas, até o cadastro de cliente que elas faziam era superficial. Aquela cliente que comprava muito dentro de loja, elas sabiam quem era, o que comprava, e tinham um relatório da cliente. Mas uma cliente que vinha eventualmente na loja, tinha o nome e telefone, mas não tinha nenhuma informação a mais. Não sabíamos nada. Aí eu percebi que isso era um ponto muito falho da minha empresa. Então eu comecei a cobrar mais isso, né? Então a gente correu atrás, quando passou abril e maio, e percebemos que não ia abrir tão cedo. Então o que eu organizei: mudei um pouco essa forma de pensar. Hoje, a gente precisa ter um cadastro de todo o cliente, um cadastro consistente, e precisa também ter aquela relação mais próxima com o cliente, para saber o que ele gosta, como ele gosta de ser atendido, para criar um canal para podermos mandar a malinha de roupas, que hoje assim, a gente faz muitas malas para mandar roupas para o cliente. E assim, no começo, me questionaram até como que as roupas eram higienizadas, por conta da Covid, né? E se a covid passa pelas roupas? Então, a gente tinha a preocupação de passar o vaporizador nas peças, quando chegava e quando ia pra casa do cliente. Então tudo isso mudou esse processo. Com relação às vendedoras, no começo eu dei férias pra todo mundo, até para quem não tinha, pois era necessário pensar na parte financeira, imagina estar com a loja fechada e mantendo quinze funcionários, né? Na época eu tinha até mais funcionários, mas hoje eu reduzi o quadro, até para a gente tentar voltar um pouco, ganhar um fôlego. Então assim, a pandemia me fez pensar que a minha loja precisa funcionar mesmo se ela estiver fechada, preciso estar com as minhas funcionárias todas treinadas, se fechar de novo, elas têm que conseguir fazer a coisa girar. Essa foi a principal mudança, e em relação a elas, elas não eram acostumadas a fazerem esse tipo de venda, tentar aquela abertura do cliente por mensagem. O cliente também não era acostumado, eu por exemplo detesto receber mensagem de loja, fica enchendo meu saco, apitando no meu WhatsApp. Hoje eu já encaro isso com outros olhos, vou ver a mensagem, ver o que é. Às vezes nem estou precisando, mas pela mensagem atrativa eu acabo entrando. Até nessa maneira de mandar mensagem pro cliente, precisa ter cuidado para ser uma mensagem mais atrativa, um marketing mais atrativo. Uma coisa que mudou muito e que foi ótimo que eu fiz, foi um bazar virtual, a gente criou um grupo no WhatsApp com os clientes, e eu tinha aquele monte de mercadoria na loja, precisava de alguma forma fazer aquilo girar. Então a gente tirou foto, colocou preço, separou por tamanho e por sexo, e aí criou um bazar virtual com horário. E em cada horário eu postava as fotos de um tamanho e de menina e menino. Então deu super certo, isso com a loja fechada. Fizemos outras duas vezes com a loja aberta, deu certo, mas não deu tão certo e não vendemos tanto quanto quando a loja estava fechada.”

A gente queria saber também, especificamente, como você se sentiu nesse período, pessoalmente. O que você pensou?

“Então, na verdade, eu nem consigo separar muito a questão de pessoa física e pessoa jurídica, tudo é muito junto. Como pessoa, deu uma desesperada e eu fui buscando outras formas de tentar ter uma remuneração, porque nesse período você fica sem fazer retiradas por um tempo, mas você tem suas contas pra pagar ainda. Então eu criei um grupo de compra coletiva, fui tentando ocupar a cabeça de alguma forma, para não pirar. Como empresária, você também se sente responsável por todas aquelas famílias que dependem de você, e que indiretamente dependem do seu negócio. Porque é uma realidade bem diferente da nossa, são pessoas que trabalham muito, e muitas pessoas sustentam a família inteira, têm filhos ou pai e mãe para sustentar. Então você se sente responsável por aquilo, e fica assim, meio mal, pensando né “se eu falir, e aí? Se não voltar? Se eu não conseguir pagar tudo isso?”

O que que eu vou fazer com elas?”. Eu até fiz um planejamento, pensando que se eu quebrar, primeiro eu tenho que pagar as vendedoras, para elas terem alguma condição. É uma insegurança muito grande que passa na cabeça, foi um momento muito tenso. Haja vinho! Assim, já melhorou, mas a gente ainda está vivendo um pouco dessa pandemia. Eu tenho três lojas, uma que eu abri em dezembro de 2019, em março fechou, e então ainda nem sei, estou tentando entender ainda o que será dessa loja. As outras duas, uma por ser em shopping aberto, já está como se nada tivesse acontecido. A outra é em shopping fechado, então assim, ainda não consegui recuperar o faturamento de antes da pandemia. É muito doido, você não sabe, às vezes o shopping está lotado e às vezes ninguém quer ir ao shopping. Dependendo da notícia que aparece na TV as pessoas vão ou deixam de ir. “

9. ÁBACO

Como foi a sua experiência, sentimentos e emoções, dentro da Ábaco nesse período de pandemia?

“Para responder essa pergunta eu queria falar um pouquinho da minha trajetória na Ábaco, pois dessa forma vou conseguir responder melhor. Eu entrei na Ábaco no início de 2020, então foi bem no comecinho da pandemia e a UnB já estava sem aula presencial. Foi quando vi o processo seletivo da Ábaco aberto e eu resolvi participar, nesse período eu vi que a empresa era bem engajada, os membros estavam bem proativos, estava todo mundo pilhado, a mil. Mas era justamente porque esses membros já se conheciam no presencial, só que como na Empresa Júnior a rotatividade de membros é bem rápida, geralmente os membros só ficam um ano, ou as vezes até menos. As pessoas que estavam dentro da empresa se renovaram muito rápido, então percebemos uma transição muito mais rápida, e os impactos da Covid-19 muito mais rápido na EJ, do que em outras organizações que tem esse processo um pouco mais lento. E basicamente a minha experiência que eu fui vendo na Ábaco foi que os membros se desmotivaram um pouco sabe, antigamente no começo da pandemia como a galera se conhecia muito no presencial, esses membros que se conheciam foram saindo da empresa e foram entrando novos membros, e esses novos membros não sabiam tanto assim da cultura da empresa. Então a cultura organizacional da empresa acabou enfraquecendo um pouco e com isso os membros meio que acabaram ficando um pouco mais desgastados, mais desmotivados. Então essa foi uma das principais experiências, e uma das coisas que eu mais presenciei nesse período.” – Bruno Vieira, Presidente Organizacional da Ábaco.

Na célula onde você trabalhou, a de projetos, juntamente com a célula comercial eram as que lidavam com o principal objeto de prestação de serviço da empresa, os projetos contratados pelos clientes. Alguma ação teve que ser tomada no momento de pandemia para melhorar o desempenho da célula, dos consultores e o andamento dos projetos?

“Primeiramente, eu queria falar que aqui na Ábaco a gente costuma chamar departamento de célula, então realmente aqui na Ábaco a gente é departamentalizado, nós temos célula de projetos, de marketing, administrativo financeiro e por aí vai. Só que não chamamos de departamento, acabamos chamando de célula, e o Matheus me perguntou se eu presenciei mudanças na célula de projetos, vendas e na Presidência Organizacional, que ao ver dele seriam as células mais impactadas pela pandemia da Covid-19. Em relação a projetos eu não vi tantas mudanças, justamente por causa do formato do nosso serviço, a gente presta

consultoria, então não necessariamente a gente vende um produto ou precisamos nos deslocar. Então conseguimos nos adaptar muito bem na pandemia em relação ao departamento de projetos, pois conseguimos fazer tudo online, então a principal mudança foi a adaptação para o home office, e foi bem tranquilo e até tiramos proveito disso. Pois os membros acabaram dominando muito mais as ferramentas de escritório, foi uma boa oportunidade para a galera aprender mais sobre Excel, Word, Google Docs e Sheets, e por aí vai. Aprendemos mais também sobre videochamadas. Em relação a célula de comercial, sim nós percebemos um decaimento nas nossas vendas, antigamente a Ábaco conseguia bater a meta de faturamento, mas em 2020 e 2021 acabamos tendo um pouquinho de problema para conseguir bater as nossas metas. E isso não necessariamente é por ter falta de clientes, pois o nosso setor tem muito cliente, mas foi justamente por essa questão de cultura organizacional enfraquecida e da rotatividade muito alta e não termos essa experiência mais próxima uns dos outros. Então acabou que muita informação e muitas coisas se perderam, e a nossa equipe de vendas não é tão boa quanto era antes e por causa disso a gente não conseguiu bater as metas. Em relação a Presidência Organizacional, eu meio que já falei, que eu fui justamente presenciando essa desmotivação dos membros.” – Bruno Vieira, Presidente Organizacional da Ábaco.

Você desempenhou cargos de liderança nesse período, como já foi dito, na gerencia de projetos e atualmente na presidência organizacional da empresa. Você percebeu algum tipo de falta de ânimo ou desmotivação dos membros durante esse período? E como você lidou com a carga de ser um líder em um momento tão difícil para os funcionários e para a empresa.

“Sim, é como eu disse anteriormente, eu realmente presenciei isso. Eu estou a um bom tempo na Ábaco, já vai fazer quase dois anos e como eu falei no início a galera era muito engajada, eles eram muito entrosados só que por causa dessa rotatividade muito grande que tem de sair membros e entrar novos membros as relações não eram mais tão fortes. E com isso a cultura organizacional foi se enfraquecendo, e como a galera não se entrosava tanto assim, isso pesou também no clima organizacional. E isso acabou gerando alguns resultados negativos em outros setores, quando a gente promove alguma coisa dentro da empresa percebemos pouco engajamento dos membros. Minha reação em relação a isso foi a seguinte, eu estou na Presidência Organizacional a pouco tempo, são apenas três meses, mas basicamente não tem como mudar essa desmotivação dos membros de hora pra outra. Então eu estou em baby steps, passos de bebê, então eu meio que estou dando um passo de cada vez, acho que hoje eu já consegui mudar bastante isso em relação ao que era antes. Mas eu sinto que agora os membros estão começando a engajar um pouco mais, a gente implantou uma gameficação dentro da empresa isso acabou motivando bastante a galera. Nós aumentamos o número de reuniões gerais isso fez com que a galera estivesse mais presente, mais juntos entre eles e entendessem mais a situação da empresa e a gente costuma ser bem sincero com o que está acontecendo, o que precisamos da ajuda das pessoas e aos poucos isso está gerando resultados, os membros estão começando a ficar mais motivados e mais entrosados entre eles.” – Bruno Vieira, Presidente Organizacional da Ábaco.

E por fim, o entrevistado ressaltou a importância de se ouvir as experiências que as Empresas Juniors tiveram no período de pandemia e agradeceu o convite para participar da entrevista e a oportunidade de se expressar.

“Bom, com isso eu encerro a entrevista, já respondi as três perguntinhas que o

Matheus se propôs a fazer pra mim. E queria só agradecer por terem convidado, acho muito interessante terem convidado um Empresa Júnior, por que foi justamente como eu já citei, é muito bom ver essa perspectiva. Pois como dentro de uma Empresa Júnior é muito dinâmico é as coisas mudam muito rápido, você acaba conseguindo perceber esses impactos muito mais rápido do que você perceberia em outra organização. Então achei interessante essa perspectiva e foi legal participar, obrigado gente.” – Bruno Vieira, Presidente Organizacional da Ábaco