

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL DO CENTRO DE MEDIADORES: UM ESTUDO DE CASO

Sylvana Lima Teixeira
Hugo Silva Ferreira
Nilton José Coelho Neto

RESUMO

O objeto de estudo do presente trabalho foi a análise da instituição de ensino Centro de Mediadores, sediada em Brasília/DF e voltada para a disseminação da cultura da paz, com a oferta de cursos. A estrutura utilizada, no desenvolvimento, leva em consideração a aplicação prática da inteligência empresarial na tomada de decisão, no ajuste da logística interna e na sua recuperação no segmento educacional, através de informações cedidas pelo seu Presidente Raul Pedro da Costa e de argumentos bibliográficos. O fator externo pandêmico, não previsto, mostrou-se fundamental para a reinvenção da instituição, marcada fortemente pelas conexões e aulas vivenciais de alto impacto aos seus alunos. Dificuldades existiram no caminho, como demissões e como reformulação da equipe, além da promoção de uma gestão descentralizada em prejuízo da anterior centralização e de estratégias de valorização do capital humano emocional com o estímulo à convergência das expectativas dos colaboradores aos anseios corporativos. A migração da experiência presencial para o mundo digital, aliado às oportunidades do momento, mostrou-se uma estratégia oportuna para o crescimento institucional com um genuíno impacto nas vendas.

Palavras-chave: Inteligência empresarial. Estratégia. Descentralização.

ABSTRACT

the object of study of the present work was the analysis of the teaching institution Centro de Medidores, based in Brasília / DF and focused on the dissemination of the culture of peace, with the offer of courses. The structure used in the development takes into account the practical application of business intelligence in decision making, in the adjustment of internal logistics and in its recovery in the educational segment, through information provided by its President Raul Pedro da Costa and bibliographic arguments. The unforeseen external pandemic factor proved to be fundamental to the reinvention of the institution, strongly marked by connections and high-impact experiential classes for its students. Difficulties existed along the way, such as layoffs and reformulation of the team, in addition to promoting decentralized management to the detriment of the previous centralization and strategies for valuing emotional human capital with the encouragement of the convergence of employees' expectations to corporate desires. The migration of face-to-face experience to the digital world, combined with the opportunities of the moment, proved to be a timely strategy for institutional growth with a genuine impact on sales.

Keywords: Business intelligence. Strategy. Decentralization.

1 INTRODUÇÃO

O presente tema tem como objetivo o estudo de caso da instituição de ensino, Centro de Mediadores, voltada para a capacitação de profissionais na busca do seu encontro como agentes de transformação social e como instrumentos disseminadores da cultura de paz. Aborda ainda

a sua trajetória em seu processo de mudança estratégica, ao sair de uma gestão centralizada para uma descentralizada, em suas dificuldades ao enfrentar no meio desse percurso uma crise estrutural com reduções de despesas, com demissões e com reestruturação do capital humano.

Uma adaptação necessária na logística da empresa com a retomada dos cursos à distância, atualizados para atender aos anseios do mercado, fator este que, aliado ao efeito pandêmico, à fragilidade pedagógica dos concorrentes e ao processo de vendas mais pessoal, levou a organização a outro patamar ao transportar a experiência vivida nas salas de aula para o mundo virtual sem perder a qualidade técnica e emocional. Em processo de ascensão, a empresa Centro de Mediadores demonstrou que se permitir mudar é um fator necessário nos novos tempos, ajustar estratégias, ter momentos de reflexão e que as tomadas de decisão são difíceis, pois o que pode, à primeira vista, ser um retrocesso, em verdade, é o bem vindo impulso para conquistar outros degraus na escalada no segmento da educação diferenciada. Nesse sentido, o *paper* foi estruturado com a apresentação da instituição e com a inteligência empresarial na mudança de estratégia aplicada para a alavancada nas vendas, tendo como base principal as informações gentilmente cedidas em entrevista com o Presidente do Centro de Mediadores, Raul Pedro da Costa e com o sócio fundador Marcelo Alves, aliado a fundamentações bibliográficas.

2 A INSTITUIÇÃO

O Centro de Mediadores Instituto de Ensino, conforme palavras do sócio fundador Marcelo Alves (2020), nasceu uma semana depois da promulgação da Lei da Mediação, Lei 13.140 de 26 de junho de 2015, e teve como meta auxiliar o maior número de pessoas no que diz a esse novo olhar em relação aos conflitos. A ideia inicial era fornecer apenas 1 (um) curso on line baseado nas normativas legais. Nesse sentido, aprofundou-se no conhecimento teórico e percebeu-se a necessidade de buscar profissionais capacitados para ministrar o referido curso. Uma parceria foi firmada com professores do Rio Grande do Sul da qual surgiram vários cursos à distância, ao fornecer formações desde conceitos básicos até a migração de carreira empreendedora na área da mediação de conflitos. Por ser novidade à época, os resultados financeiros foram expressivos com ganhos líquidos em torno de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). (ALVES, 2020).

Em pouco tempo, ao analisar a crescente busca por parte dos profissionais da área jurídica, o Centro de Mediadores Instituto de Ensino buscou firmar convênio com o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios para oferecer uma capacitação presencial de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

mediação para atuação nos tribunais. Iniciou-se a construção de um site e a contratação de uma secretária para auxiliar nesse processo de recebimento de documentação e atendimento ao público. Atualmente, hoje é uma escola credenciada pelo Poder Judiciário da União, TJDFT, com reconhecimento pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados [ENFAM] (2020) e pelo Conselho Nacional de Justiça [CNJ] (2020) localizada em Brasília/DF com alunos formados advindos dos mais diversos estados da Federação.

Segundo o presidente Raul Pedro da Costa (2020), a instituição tem como missão e visão a qualificação humana de pessoas e de organizações, pioneira nesse segmento, no sentido de promover, com ênfase na disseminação da cultura de paz, diversas soluções para os conflitos, sejam de ordem interna, sejam os externos, ao alinhar os seus propósitos pessoais e profissionais. Valores como amor, família, lealdade e paz são fundamentais para a instituição (R.P.Costa, 2020). A identidade da referida instituição é marcada pelo servir com amor, com a entrega de serviços direcionados para o fortalecimento da comunicação, do desenvolvimento humano através de mudanças comportamentais com o aprimoramento de competências e de habilidades antes não desafiadas (R.P. Costa, 2020). Inicialmente pensada para a promoção de cursos voltados para atuação no Poder Judiciário, razão pela qual é a formação de mediadores judiciais ser um dos cursos mais procurados. Em paralelo, diante da necessidade de enfrentamentos mais profundos de caráter emocional, percebida na atuação dos alunos, o leque de formações se abriu para a inclusão do autoconhecimento: 24 HIT, uma imersão de inteligência emocional, e a constelação sistêmica familiar, terapia familiar proposta por Bert Hellinger (R.P. Costa, 2020).

O diferencial do Centro de Mediadores Instituto de Ensino, fora a qualidade técnica dos seus cursos, repousa na conexão experimentada em sala de aula, de forma presencial, onde os alunos são vistos e percebidos em sua integralidade, o que proporciona uma experiência única no aprendizado.

E como opção para aqueles cujo deslocamento poderia ser um empecilho, há uma cartela de cursos disponíveis à distância, o que, com o passar do tempo, tornaram-se obsoletos com a maneira ministrada de forma presencial, o que, em algum momento, seriam fatalmente atualizados para manter o padrão experimentado nas aulas ao vivo.

2.1 A ESTRATÉGIA INICIAL E VANTAGENS COMPETITIVAS

Uma estrutura minimamente desenvolvida com localização física, 2(duas) salas de aula, funcionária e cursos presenciais e à distância se mostrou insuficiente para atingir a meta de

impactar o máximo de pessoas na descoberta do seu propósito. E nesse sentido, pensar estrategicamente se tornou fundamental, ao aglutinar todos os recursos e meios para a perseguição e concretização desse objetivo a longo prazo (LODI, 1969).

Os professores e demais colaboradores eram rotativos, vez que deveriam cumprir as exigências preconizadas pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, como ser instrutor cadastrado no Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020). Ademais o TJDF, com quem a instituição de ensino possui convênio, envia, por email, as diretrizes sobre o desenvolvimento do curso, o que abrange: a quantidade mínima de 8 (oito) e no máximo 32 (trinta e dois alunos) por turma, a exigência de 3 (três) supervisores quando da lotação máxima e os locais do exercício da parte prática nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (R.P. Costa, 2020). Em questão de 5 (cinco) meses, após o acolhimento da sugestão dos alunos aliado a fatores como tempo de deslocamento do trabalho e/ou da residência para o instituto, acessibilidade, comércio e possibilidade de atrair novos perfis de alunos, houve uma mudança de sede para local mais amplo e de localização privilegiada. Em consequência, houve um significativo aumento nos custos operacionais (R.P. Costa, 2020).

A manutenção da estrutura física como um todo dependia diretamente da venda do curso, o que era feita de forma centralizada pelo CEO da empresa, igualmente responsável pela gestão administrativa do empreendimento. A ideia era tornar a venda algo mais pessoal e ao encontro das necessidades dos potenciais clientes. (COSTA, 2020).

Nesse sentido, uma única pessoa com acúmulo de atribuições, à época, fazia um volume de vendas mensal em torno de R\$ 50 (cinquenta mil reais), o que conseguia suprir as despesas previstas. Um modelo de gestão centralizado que, em pouco tempo seria substituído, haja vista a sua inadequação às exigências do mercado por adequação e renovação de seus serviços (DEL CORSO *et. al.*, 2014).

Com o passar do tempo, o arrecadado não se mostrou suficiente ante às expectativas do público e da própria instituição para a preservação da qualidade esperada. Eventuais déficits eram compensados com o interesse, ainda superficial, dos cursos à distância, motivo pelo qual eles não estarem tão em evidência. O foco residia nas aulas presenciais e nas vivências com os alunos. Oportunidade perfeita para que os sócios fundadores da empresa parassem para pensar nas vantagens competitivas do seu produto, ou seja, quais as suas peculiaridades em termos de promoção de um ensino de qualidade aliado às necessidades do mercado e como transformar tais individualidades em oferta de valor ao consumidor (Wittmann, 2020). O modelo empregado foi a análise *Swot*, composta de vetores de análise no que tange às forças, às fraquezas, oportunidades e ameaças como norteador estratégico (GONÇALVES *et. al.*, 2010).

Em termos de pontos fortes, destacou-se o seguinte: a capacitação dos docentes, o amor e o atendimento aos alunos, a metodologia de ensino vivencial, a dedicação em promover mais que aulas e sim uma experiência de vida, a localização, os depoimentos positivos dos alunos e do próprio conveniado TJDFT, o comprometimento da equipe, o crescente número de indicações, além de cursos inovadores (R.P. Costa, 2020). Na perspectiva de pontos a melhorar, as fraquezas, ressaltou-se a necessidade de aprimorar e atualizar os cursos ministrados à distância, a implementação de uma gestão descentralizada para que a empresa se torne autogerenciável, a otimização de rotinas operacionais, administrativas e financeiras e a instituição de estratégias assertivas no setor de vendas (ALVES, 2020).

As ameaças se restringiam à possibilidade de não renovação do convênio com o TJDFT e de não ter uma cartela mais diversificada de cursos presenciais, com conhecimentos técnicos paralelos e convergentes com a mediação, que pudessem acrescentar um diferencial à formação dos alunos (COSTA, 2020).

Ao pensar em oportunidades, o mercado é propício, em especial, na realização de eventos com o foco na disseminação e na conscientização da existência da mediação e demais métodos de solução de conflitos, na participação e na organização de *workshops* como meio de alavancagem de vendas, na prestação de consultorias e na possibilidade de se tornar uma faculdade voltada exclusivamente para a formação de pacificadores sociais (M. Alves, 2020).

Meses depois desse mapeamento, tendo em vista a necessidade principal de departamentalização e de delegação de atribuições, iniciou-se um período de contratação: um para o marketing, um para o comercial, outro para o administrativo, um para apoio operacional, um para as redes sociais. Uma despesa necessária e previsível, talvez não concretizável no momento. A ideia por trás da mudança de estratégia era a autogestão de cada departamento para estabelecer seus procedimentos com vistas ao desempenho e à eficiência para possibilitar tomadas de decisões mais assertivas em prol dos objetivos organizacionais (Oliveira, 1999).

Em um quadro fixo, agora de 6 (seis) funcionários, os resultados alcançados não eram promissores. Deficiências precisavam ser enfrentadas como uma comunicação não fluida, além do fato de que cada departamento atuava em verdadeiro silo independente de informações (WITTMAN, 2020).

2.2 A INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL APLICADA

A matemática não oferecia um resultado positivo. O fato de um único funcionário nas vendas se mostrou insuficiente para chegar à meta almejada para suprir as despesas e os

encargos trabalhistas. A consequência foi o enxugamento do capital humano, o que reduziu para 2 (dois) colaboradores fixos dos 6 (seis) anteriormente contratados. A decisão tomada teve como base a realização de novo mapeamento da real situação da empresa, em especial, da sua saúde financeira e do componente emocional dos parceiros remanescentes, para que desse conhecimento existir o oportuno alinhamento da inovação e do empreendimento, fundamentos da inteligência empresarial (CAVALCANTI, 2001)

A organização sistêmica financeira foi primordial com vistas à verificação do destino dos recursos, à negociação das dívidas, à expansão dos prazos para quitação e com a previsão orçamentária de enxugar ao máximo as despesas em 20% (vinte por cento) sem perder a qualidade dos cursos presenciais em, no mínimo, 3 (três) meses (R.P. Costa, 2020).

Ao mesmo tempo, houve um trabalho de resgate dos motivos pelos quais os colaboradores foram escolhidos para pertencer à instituição, sem prejuízo de reuniões periódicas de alinhamento das perspectivas pessoais com os objetivos organizacionais em prol da autoestima profissional ou da empatia emocional que, segundo Goleman (2015, p.120), “... permite que um líder detecte imediatamente como alguém se sente naquele momento”.

Na virada do ano 2019/2020, notícias do surto de um vírus começaram a circular ainda sem impactos significativos a uma escala mundial. O coronavírus veio e com ele um novo normal pandêmico com o isolamento e distanciamento social, a quarentena e reestruturações organizacionais nos mais variados segmentos sociais (KHATIB, 2020).

Período este em que a referida instituição de ensino estava no prazo de reajustes internos com remanejamento de atribuições e de pessoal, além do esforço financeiro para o estancamento do déficit orçamentário. A reformulação dos cursos ofertados, inclusive, foi feita, sobretudo, os ministrados à distância.

O desafio seria levar a conexão e a qualidade da entrega do presencial para o mundo virtual para que os alunos continuassem a se sentir acolhidos e percebidos. A visão foi aproveitar o marco pandêmico para reativá-los totalmente atualizados e que levassem o mesmo impacto técnico e emocional.

O *e-business*, tratativas comerciais firmadas pela internet, se mostrou precioso para a instituição, em uma materialização de inovação organizacional (Araújo, 2013), na medida em que a relação investimento e retorno financeiro se revelaram compensatórias. O modelo utilizado foi o da venda direta ao consumidor, onde, por meio de uma plataforma de ensino virtual, ele teria acesso ao conteúdo, às videoaulas e demais materiais correspondentes ao curso contratado. O cenário era propício ante às incertezas de quando as aulas presenciais voltariam, à fragilidade dos concorrentes que se quedarem inertes e resistentes quanto à migração ao

mundo virtual e ao aumento de 95% (noventa e cinco por cento) por procura em ensino à distância (Pessanha, 2020). Tais vantagens levaram o Centro de Mediadores a investir em propagandas pagas, a reformular o seu site, tornando-o mais atrativo para o mercado, além de ousar na oferta de cursos e de pós-graduações a preços acessíveis com bolsas de até 70% (setenta por cento) e de facilitação na forma de pagamento (R.P.COSTA, 2020).

Os depoimentos dos alunos, afinal de cada curso e/ou pós, foram coletados para servir de métrica nos quesitos qualidade, aceitação do público e pontos de aperfeiçoamento, um rico material usado nas vendas como fator argumentativo de reforço nas tratativas com os potenciais alunos. Os resultados não poderiam ter sido melhores. Houve um aumento na receita a ponto de quitar todo o remanescente pendente e iniciar novas contratações: 5 (cinco) consultores para trabalhar de forma pessoal os interesses dos alunos dos mais diversos locais do país e 1 (uma) funcionária no setor financeiro (COSTA, 2020).

O foco na descentralização de atribuições, na manutenção do estilo de venda pessoal sem a utilização de mensagens robóticas, no compartilhamento de informações em uma gestão descentralizada, na criação de um setor específico de finanças e na atualização da cartela de cursos auxiliou nas vendas, saídas de um patamar de 5 (cinco) dígitos para o de 7 (sete) mensal (R.P.Costa, 2020).

A tendência, segundo o Raul Pedro (2020), é a consolidação da metodologia de ensino à distância com constante estímulo à contribuição dos alunos em canais como chats e fóruns sendo a tecnologia, uma aliada na interação aluno e professor. Ressalta ainda que a internet e seus desdobramentos artificiais torna a vida diária mais prática, contudo jamais tornará a máquina humana um objeto obsoleto, tendo em vista que somente outro ser humano será capaz de estabelecer, de acolher e de entender os reais interesses de outro ser humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se, portanto, que mudanças são necessárias, muitas vezes por força de vetores externos, a exemplo das reverberações de um vírus, que obriga a romper os limites impostos pela zona de conforto. O detalhe é identificar o quanto uma organização está disposta a apostar a se reinventar e a tomar decisões, nem sempre, fáceis.

Munir-se de dados objetivos são essenciais para facilitar o desenvolvimento das melhores estratégias sem perder os objetivos da organização. Aprendeu-se no caso estudado que pessoas conseguem movimentar procedimentos, estabelecer novas diretrizes e se adaptar aos normais em situações excepcionais. O Centro de Mediadores Instituto de Ensino teve de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

modificar a sua logística interna e operacional, a transmissão das vivências presenciais para o mundo virtual sem qualquer impacto negativo na qualidade, além da implementação da gestão descentralizada com contratações assertivas e com o compartilhamento de informações em prol da difusão da cultura de paz.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, J. B. DE; ZILBER, S. N. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão; Produção**, 20(1), 147-161, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100011>

CAVALCANTI, M., GOMES, ELISABETH. 2001. **Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia.** Available: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a05>. [Accessed 8 November 2020].

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. 2020. Brasília. Available: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/curso-sobre-conciliacao-e-mediacao/curso-de-formacao-de-instrutores-em-mediacao-e-conciliacao/>. [Accessed 3 November 2020].

DEL CORSO, JANSEN MAIA, PETRASKI, SUSAN JARECK, SILVA, WESLEY VIEIRA DA, TAFFAREL, MARINÊS. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism; Management Studies**, 10(Especial), 49-57. Recuperado em 03 de novembro de 2020, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S2182-84582014000300007;lng=pt;tlng=pt.

ESCOLA Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. 2020. Brasília. Available: <https://www.enfam.jus.br/mediacao/instituicoes-formadoras/tjdft/>. Acesso 3 Nov. 2020.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KHATIB, A. S. El. (2020). Economia versus epidemiologia: uma análise do tradeoff entre mercados e vidas em tempos de covid-19.

GONÇALVES, L. R G, CINTRA, G.B., TEIDER, B. H., GALLO, J. B., PANDOLFELLI, V. C. (2010). Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários. Available: <https://www.scielo.br/pdf/ce/v56n340/v56n340a02.pdf>. [Accessed 8 November 2020].

LODI, João Bosco. (1969). Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, 9(1), 05-32. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901969000100001>.

OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de, Ávila, Marcos Gonçalves. (1999). Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. **Revista de Administração Contemporânea**, 3(1), 127-146. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100008>.

PESSANHA, G. (2020). **Busca por cursos online aumenta durante a pandemia**. Available: <https://digitais.net.br/2020/09/busca-por-cursos-online-aumenta-durante-a-pandemia/> [Accessed 3 November 2020].

WITTMAN, F. (2020). **Negócios guiados pela tecnologia**. [e-book]. Flórida: Must University.

WITTMAN, F. **Identificando vantagens competitivas**. [e-book]. Flórida: Must, 2020.