



A borboleta bateu as asas na China e o vento soprou na grande bola da terra

Área de concentração: Gestão de crise.

Patrícia Andrade Diniz. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Bacharel em Administração de Empresas Instituto Metodista Izabela Hendrix. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Newton Paiva. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac-Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

Rachel Sant'Anna Murta. Mestre em Turismo e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UNA. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial pelo IEC-PUC-MG. Engenheira-Arquiteta pela Universidade Federal de Minas Gerais. Publicitária pela PUC-MG. Desde 2011 presta Consultoria Consultiva para os cursos de pós-graduação do Senac Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). rachel.santannamurta@gmail.com

Belo Horizonte, 2020.

Resumo

Este Caso de Ensino aborda as mudanças urgentes e necessárias na gestão de uma empresa do setor de Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus, localizada em Belo Horizonte (MG), que se encontra diante de um cenário de crise mundial imposto pela pandemia de COVID-19, doença causada pelo Coronavírus (SARS-CoV-2), o que afetou o funcionamento de suas atividades. A pandemia provoca nas empresas do setor a redução no número de passageiros e, conseqüentemente, a redução do número de viagens dos ônibus e afeta a jornada de trabalho. O Caso descreve a situação da empresa Hampton Court Palace. A questão central a ser discutida é entender a nova realidade dessa empresa e o que ocorrerá na vida de seus colaboradores no momento da crise. O Caso permite discutir Gestão de Crise organizacional, principalmente em uma empresa de prestação de serviços, o que envolve uma abordagem sobre Gestão Empresarial de maneira genérica; de forma relacionada, debate a Gestão de Pessoas diante de mudanças inadiáveis na gestão organizacional em um cenário de crise, tendo como pano de fundo a Legislação Trabalhista; e permite refletir sobre a Teoria do Caos para entender a dinâmica e os reflexos de uma crise mundial de qualquer natureza.

Palavras-chave: Crise mundial. Gestão de crise. Gestão empresarial. Gestão de pessoas. Teoria do caos.

Um belo enredo, se não fosse trágico

E o ano é 2020. Vou contar uma história que aconteceu de verdade. E o protagonista não é gente, não é bicho, não é um Agente Policial (aquele de um bom

filme de ação), nem é um casal feliz (aquele de um lindo filme de amor), nem um palhaço (que aparece com o rosto pintado, com as cores mais alegres extraídas da Paleta de Cores de Deus e com roupas bem coloridas), nem uma princesa ou um príncipe (que desperta fantasias até na mais tímida das crianças), não é um monstro (que sai detrás de uma porta, extremamente feio, com uma boca tão grande “pra engolir você”). Não é um fantasma. Ups!!! Um fantasma! Ele pode ser um fantasma porque não tem cara, não tem cheiro, não tem cor ... É invisível. Mas que mete medo, mete! Ele é digno das fantasias mais reais que o ser humano pôde “conhecer”. Quem é ele, ou ela?

Suspense! Um alerta soa lá nos confins da Terra. Para ser mais exato, lá na China. Foi no dia 09 de janeiro de 2020. Surge, enfim (para dar uma descrição mais “palpável”), uma doença comum a todos os meros mortais: o velho resfriado conhecido por todo o mundo, mas em proporções nem tão conhecidas assim, acontecendo de uma vezada só e em um mesmo lugar, e que pode chegar a se tornar uma doença bem mais grave.

Os dias passam, encerra-se o mês de janeiro, e em meados de fevereiro a situação se agrava ao redor do mundo. A borboleta bateu as asas na China e o vento soprou na grande bola da Terra. É a Teoria do Caos.

De codinome Coronavírus, da Família Coronavírus (até coisa ruim tem família!), com nome científico SARS-CoV-2, é o causador da doença COVID-19. Em março foi, enfim, constatada uma pandemia. Nada a ver com bicho (nem Panda), nem gente, nem Agente Policial, nem casal romântico, nem palhaço, nem princesa ou príncipe, nem monstro; um vírus. Quem é ele, ou ela? Ele! Coronavírus (já havia sido registrado, pela primeira vez, em 1960, e “ficou escondido no tempo”). A doença que ele causa tem nome bem sugestivo, parecido com Co...nvite, e realmente convida a todos a se recolher. E o 19? Não cabe aqui explicar, mas soa como se fosse um modelo de aparelho eletrônico, ou a fase de um jogo, e dos bem complexos (está mais para a segunda opção), que aumenta, à medida que uma etapa é vencida.

O Criador abre o *App Store*, baixa O Jogo. Sem escolhas, todos irão participar. De um lado, o Homem; do outro lado, o Vírus. Ele não pode ser visto. Na Era Virtual, o que isso significa?

E o Jogo se inicia.

Um, dois, três e ... já! É dada a largada.

A dinâmica desse Jogo afeta todo o mundo. No mundo, todas as estruturas que mantêm o seu funcionamento foram abaladas. Empresas de todos os setores da economia tiveram que se adaptar, ajustando as relações com seus colaboradores e revendo seus processos.

Uma delas, a Hampton Court Palace, uma empresa de prestação de Serviços de Transporte Público por Ônibus, que atua na cidade de Belo Horizonte (MG), está lidando no momento exatamente com a necessidade de se adaptar a uma nova realidade, buscando soluções para se manter no Jogo.

“Antes do fim”

Antes do fim, a Quaresma (tempo constituído de quarenta dias que antecedem a Páscoa). Metáfora, ou não. Lógica, Recado Divino. São 40 dias = 20+20; 2020 (de qualquer jeito que se soma, dá 40). Para muitos, um ano par é promissor de coisas boas. Mas, ao contrário, um ano marcado por acontecimentos ruins. Porém, olhando pelo lado positivo (se é que há lado positivo nisso), um ano que pode trazer grandes mudanças.

Quando se pensa que já se viu de tudo, Lavoisier é superado por um golpe que abala toda a Terra, e o mundo inteiro fica apavorado. Diante de um pensamento de que “nada se cria, [...] tudo se transforma”, o ser humano inicia uma luta por sua sobrevivência, sem distinção de raça, credo, poder aquisitivo, beleza, estatura, inteligência, enfim, com a incerteza de quem sobreviverá. Nem os mais caros filmes hollywoodianos seriam capazes de pensar em algo dessa magnitude. Esse vírus vai além dos roteiros de Woody Allen, Quentin Tarantino e Martin Scorsese.

Nenhuma das maiores revoluções conseguiu provar que os fortes sobrevivem; os dinossauros estão extintos. Citando Rubem Alves, ao contar sobre um debate entre os dinossauros e as lagartixas, como um bom tema para meditação sobre a sobrevivência, foi sobre ter essa força que os dinossauros alegaram, mas foram as lagartixas que escaparam.

É Deus tentando colocar ordem na bagunça.

“Corpos terrestres: Cuidar do homem”

Para jogar O Jogo, os mortais precisavam munir-se de alguns cuidados, e a “Produtora” do Jogo - a OMS - passou a recomendar medidas para evitar a transmissão do novo Coronavírus. As recomendações incluíam lavar as mãos, cobrir

a boca ou o nariz ao tossir ou espirrar, cozinhar bem alimentos como carnes e ovos antes de consumir, evitar contato com qualquer pessoa com doenças respiratórias e com animais selvagens. A “Produtora” ainda não tinha emitido nenhum comunicado sobre restrição de viagens.

À medida que as Fases foram avançando, novas regras se fizeram:

- Pessoas que apresentassem sintomas deveriam evitar viagens;
- Grupos de risco (pessoas com mais de 60 anos de idade ou com problemas respiratórios e doenças crônicas) deveriam evitar aglomerações;
- Pessoas doentes deveriam ficar em casa, comer e dormir separadamente da sua família, além de usar utensílios e talheres diferentes;
- Em caso de falta de ar, a recomendação era para procurar um médico imediatamente.

E o mundo se reduz a um só povo, “uma só carne, um só espírito”. É bíblico.

O mundo nunca mais será o mesmo, nem as empresas

Nietzsche Schopenhauer – quem conhece estes nomes sabe bem o que representam – está inquieto diante de tantas incógnitas. Diante do desconhecido, não há filósofo que resista.

A Terra está doente. O Planeta está no CTI. O homem precisa aprender a lição. E as empresas, dentro da Terra, compostas de gente, de homens, na mesma proporção enfrentam o caos.

Nietzsche Schopenhauer (vamos chamá-lo de NS para não travar a língua), buscando desvendar parte do mistério, entra no táxi e parte rumo à empresa Hampton Court Palace, um lugar de tijolos e cimento, com gente dentro. Uma empresa é isto: uma estrutura de tijolos e cimento que, sem gente, não existe. As pessoas são a empresa; para existir (porque nela não se pode pegar), uma empresa precisa de gente com crenças, valores, convicções, esperanças. Ah, a esperança! A esperança é como uma pipa, que precisa estar presa a uma linha; ela precisa de algo para se agarrar. E quando essas pessoas recebem um golpe, a estrutura toda balança.

NS vai de um bairro a outro para conhecer os enfrentamentos da Hampton Court Palace diante das imposições do Vírus (o tal Coronavírus).

“A vida quis assim”, o governo interferiu

Vendo a situação que a Hampton Court Palace enfrenta, NS faz o seguinte relato:

Johnny Optimus, Elsa e Anna estão no salão principal. Os súditos precisam de atenção agora. São 350 cabeças, corações e famílias esperando por decisões, assim como a Hampton Court Palace, que se vê diante de uma realidade, até então inédita. Sua realidade é cruel e a dos súditos, também: os passageiros começaram a reduzir e o Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo de Passageiros (Setracopas) ordenou a redução das viagens dos ônibus. “Era necessário. Os técnicos assim o disseram”. Mas tudo ainda está confuso.

Elsa e Anna, de fato, entram no “Reino do Gelo”. Olhando uma para a outra, Anna pergunta:

- *Vamos reduzir as viagens?*

- *Ordens são ordens.* – responde Elsa.

- *Se reduzirmos as viagens, precisaremos reduzir a jornada de trabalho.* – argumenta Anna.

- *Se reduzirmos a jornada de trabalho, como ficará o salário?* – complementa Elsa, já questionando.

- *Vamos colocar as pessoas em casa e reduzir a jornada de trabalho. E os salários?* – interfere Johnny Optimus.

São perguntas ainda sem respostas. Como será a nova realidade da Hampton Court Palace? O que acontecerá na vida dos súditos?

“O pequeno mapa do tempo”

A Hampton Court Palace é uma empresa de Prestação de Serviços de Transporte Público por Ônibus para a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Opera 14 linhas de ônibus que atendem vários bairros da capital; sua frota é de 96 veículos e seu quadro de funcionários apresenta em torno de 350 trabalhadores.

Seu fundador e administrador, Johnny Optimus, iniciou sua carreira no segmento de Transporte Público por Ônibus nos meados da década de 1960, como motorista. No entanto, seu espírito empreendedor o levou a comprar veículos e tornar-se sócio da Viação Glamis Ltda. Mas, em 1998, ele finalizou essa sociedade e adquiriu

a Hampton Court Palace, a Chambord, a Transporte Saint Michel (localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte), a Viação Leeds e a Brodick (no Estado do Espírito Santo), em parceria com seus irmãos (Sr. Demah e Sr. João de Ferro). Porém, em 2016, a sociedade foi dissolvida e Johnny Optimus e seus filhos (Elsa, Anna e Pabbie) ficaram no comando das empresas: Hampton Court Palace e Transporte Arundel.

A Hampton Court Palace faz parte do Consórcio Dez (composto por dez empresas desse segmento) que operacionalizam por meio de Cartas de Concessão do serviço de transporte público, concedidas pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Essa concessão por meio de licitação tem validade de 20 anos, durante a qual a Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte S/A (BHTRANS) tem a incumbência de fiscalizar e regular a prestação dos serviços. Em contrapartida, foi criado o Consórcio Operacional do Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus do Município de Belo Horizonte (Transfácil), desenvolvido pelas empresas de transporte com a responsabilidade de operar o sistema de bilhetagem e comercializar os créditos eletrônicos.

A Hampton Court Palace é dividida em três Setores e seus respectivos Departamentos, quais sejam:

Tráfego: Gerente de Tráfego, Auxiliares de Tráfego, Fiscais das Linhas, Motorista Instrutor, Motoristas, Cobradores.

Manutenção: Gerente de Manutenção, Encarregado de Manutenção, Comprador, Almojarife, Auxiliar de Almojarife, Mecânicos, Auxiliares de Mecânicos, Eletricistas, Lanterneiros, Manobreiros, Lavadores, Auxiliares de Serviços Gerais, Lubrificador e Porteiros.

Administração: Financeiro (Encarregado Financeiro, Assistentes Financeiro, Tesoureiro, Auxiliares de Tesoureiro), Departamento de Pessoal (Encarregado de DP, Auxiliares de DP), Monitoramento (Assistente Administrativo), Estatística (Assistente Administrativo), Recepcionista, Auxiliar de Serviço Geral, Segurança do Trabalho (Técnicos de Segurança do Trabalho) e Recursos Humanos (Psicóloga).

Ao longo desses anos, muitas mudanças ocorreram. O mundo mudou, e as empresas precisam se adequar.

Mas o que foi a elas imposto nos dias atuais, em relação à pandemia?

“Manda quem pode, obedece quem tem juízo”

Abrem-se as cortinas. E o Setracopas entra em cena. Soldados, cavaleiros, armaduras, lanças, máscaras, luvas, álcool em gel, sabão e água. Tudo decidido para enfrentar o cenário no qual se encontram as empresas do Setor.

Eis que é enviada no bico de uma pomba a primeira ordem: “É preciso reduzir o número de viagens”. Como no mais chique dos restaurantes, esse ainda não era o Prato Principal; era apenas a Entrada.

Johnny Optimus, Elsa e Anna começam a correr de um lado para o outro com a cabeça borbulhando.

Imediatamente, o Setracopas envia o Quadro de Horários dos Súditos Motoristas e a Hampton Court Palace acata, também imediatamente.

Diferentemente das demais empresas do setor, optou-se, na Hampton Court Palace, pela redução em vez da demissão. Fez-se um acordo entre o Setracopas (empregador) e o Sindicato dos Súditos Motoristas (empregado) pela redução da jornada de trabalho e ninguém foi demitido. Serviu-se o Prato Principal.

Em menos de um mês do acordo, o Governo edita a Medida Provisória nº 927, de 2020 (Medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus), que foi substituída pela Medida Provisória nº 936, de 2020.

O que reza o Livro Sagrado: Medida Provisória nº 927 e Medida Provisória nº 936, de 2020

Fica decretado que, a partir de março de 2020, as MPs nº 927 e 936 devem ser rigorosamente cumpridas, tendo as empresas como possibilidade de escolha as reduções de salários e reduções de jornada de trabalho.

QUADRO 1 - Medidas Provisórias nº 927 e 936

Medida Provisória nº 927	Medida Provisória nº 936
<p>Ementa:</p> <p>Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus (COVID-19), e dá outras providências.</p>	<p>A MP 936 foi publicada no dia 1º de abril.</p> <p>Quem assinou o acordo logo após a publicação da medida deve receber o benefício ainda no começo de maio.</p>
<p>Explicação da Ementa:</p> <p>Dispõe sobre as medidas trabalhistas que poderão ser adotadas pelos empregadores para preservação do emprego e da renda e para enfrentamento do estado de calamidade pública.</p> <p>Prevê que empregado e empregador poderão celebrar acordo individual escrito, a fim de garantir a permanência do vínculo empregatício, que terá preponderância sobre os demais instrumentos normativos, legais e negociais, respeitados os limites estabelecidos na Constituição Federal.</p> <p>Permite, para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública, a adoção pelos empregadores, dentre outras, as seguintes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ o teletrabalho; ▪ a antecipação de férias individuais; ▪ a concessão de férias coletivas; ▪ o aproveitamento e a antecipação de feriados; ▪ o banco de horas; ▪ a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; ▪ o direcionamento do trabalhador para qualificação (com suspensão do contrato de trabalho pelo prazo de até quatro meses); ▪ e o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS. <p>[...]</p> <p>Permite a prorrogação de acordos e convenções coletivos vencidos ou vincendos, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor da Medida Provisória.</p>	<p>A MP possibilita reduzir jornada de trabalho e salário, por até 90 dias; ou a suspensão do contrato de trabalho, por até 60 dias.</p> <p>As reduções de salários podem ser de 25%, 50% e 70%.</p> <p>Na redução de jornada, o governo paga o mesmo percentual do corte (25%, 50% ou 70%) calculado sobre o seguro.</p> <p>Na suspensão de contrato, o governo paga 70% do seguro, em caso de empregados de grandes empresas, ou 100%, em caso de trabalhadores de pequenas e médias companhias.</p> <p>O pagamento do benefício, denominado de Benefício Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm), será pago em 30 dias e após a comunicação do acordo pelo empregador ao Ministério da Economia. Caso contrário, o benefício somente será pago ao trabalhador em 30 dias após a data da informação.</p> <p>[...]</p>

Estabelece que Auditores Fiscais do Trabalho do Ministério da Economia atuarão de maneira orientadora.	
--	--

Fonte - SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDÊNCIA E TRABALHO MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Cartilha Perguntas e Respostas MP936/2020**. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/coronavirus/Perguntas_e_respostas_MP936-2020.pdf>.

A Hampton Court Palace precisa definir a redução de salário e a redução de jornada de trabalho para os Súditos Motoristas. E os demais súditos?

Para resolver a situação, entram em cena os súditos da Ala Interna do Palácio: Zenão, Noah, Pandora, que, juntamente com Johnny Optimus, Elsa e Anna, iniciam a organização do “Palácio”.

A “comitiva esperança”: “Cada um é como é”

Zenão, em versão feminina, tem comportamento “flutuante” (flutua nos vários tipos de comportamento); uma competência pessoal e administrativa! De estatura mediana, aparenta ter menos de 30 anos de idade. Pele cor de ébano, cabelos e olhos negros; veste-se elegantemente. Formada em Psicologia, tem Formação Clínica. Com experiência na área empresarial, optou por Psicologia Clínica porque queria levar a Clínica para dentro da empresa. Zenão é responsável por todo o Processo Seletivo da Hampton Court Palace.

Noah (significa “descanso”, “repouso” ou, ainda, “de longa vida”) é Encarregado de Departamento Pessoal, e está cursando Gestão em RH. É uma pessoa tranquila, calma. Um jovem clarinho de cabelos negros, usa óculos pretos também (sabe-se lá se é para combinar). De traje esporte mais ajustadinho, transmite segurança e comprometimento quando fala de trabalho.

Pandora é Auxiliar de Departamento Pessoal. Pessoa transparente, destemida, não sabe guardar para depois, resolve tudo na hora. É brava. É quieta também. De pele cor de avelã, estatura mediana, gosta de manter as madeixas presas em um rabo de cavalo. Com vestimenta adequada para o ofício (afinal de contas, tem contato direto com muitos homens), não perde o foco da tela do computador.

Johnny Optimus, o mais otimista do mundo, é mais conhecido como Sr. Incrível. Empreendedor nato, visionário, percebeu um futuro promissor sendo dono de apenas um ônibus lá nos idos dos anos 1960. Homem alto, lindo, cabelos grisalhos, com óculos sofisticados a compor o *look*, opta pelo traje social no trabalho e em ambientes familiares. Quando está na fazenda, troca os trajes por belas botas.

Elsa (a “Rainha do Gelo”) é dona de uma beleza comparada à de Malévola. Cabelos na altura dos ombros, da cor de mel, esbanja beleza. Tem um nariz que daria inveja ao Dr. Ivo Pitanguí, é dona de um olhar seguro. De fala alta e risadas de seriema, é fácil saber quando ela está por perto. Tem um corpo escultural (mesmo após trazer ao mundo três lindas pérolas). Seus trajes não são para qualquer um, só para quem pode pagar. Ela arrasa por onde passa.

Anna é otimista e gentil. O inverso da irmã. Mas manteve a linhagem da beleza. Cabelos mais longos, também cor de mel (não por obra do destino ou da genética, para ambas as irmãs, mas graças a uma boa estética). Tem um rosto desenhado pelo Escultor Maior, é dona de um sorriso contagiante. De fala baixa, quase não se sabe quando ela está por perto. Mas, quando ri, também se destaca. O corpo saiu ao da mãe, mas é de “parar o trânsito”. É mãe de dois lindos Seres Angelicais. Seus trajes não se distinguem dos da irmã Elsa.

O funcionamento da Hampton Court Palace anteriormente à COVID-19 / posteriormente à COVID-19: “Um pouco mais de consideração”

Tendo em mãos o Livro sagrado, Zenão, Noah, Pandora, Johnny Optimus, Elsa e Anna se reúnem no Salão Principal munidos de planilhas sobre os Departamentos da Hampton Court Palace, quais sejam Tráfego, Manutenção e Administrativo. Analisam a situação e definem:

QUADRO 2 - Alterações na jornada de trabalho em função da COVID-19

Departamentos	Anteriormente à COVID-19	Posteriormente à COVID-19
Tráfego	<p><i>Jornada de trabalho:</i></p> <p>Motorista - trabalho em regime de escala (6h40, com uma folga por semana).</p> <p>Trabalhavam 200 h/mês (40h semanais).</p>	<p><i>Jornada de trabalho:</i></p> <p>Motorista - trabalho em regime de escala, como sempre foi (6h40, com uma folga por semana).</p> <p>Trabalham 100 h/mês (20h semanais). Trabalham 7 dias e folgam 7 dias.</p> <p>Redução de 50% do contingente (sem parâmetro).</p> <p>Trabalham dia sim/dia não (Anexo planilha de controle).</p> <p>Podem fazer 2 horas extras por dia (Banco de horas positivo/negativo).</p>

	<p>Cobreadores - trabalho em regime de escala (6h40, com uma folga por semana).</p> <p>Trabalhavam 200 h/mês (40h semanais).</p> <p>Gerente de Tráfego – trabalha somente segunda, quarta e sexta-feira; não trabalha nos finais de semana.</p> <p>Auxiliares de Tráfego e Fiscais – trabalhavam pela manhã (das 04h às 13h); o outro (das 13h às 22h), com uma folga semanal.</p> <p>Motoristas Instrutores – trabalho em regime de escala (6h40, com uma folga por semana). Trabalhavam 200 h/mês (40h semanais).</p>	<p>Cobreadores - trabalham 10 dias e folgam 10 dias.</p> <p>Trabalham 100 h/mês (20h semanais).</p> <p>Gerente de Tráfego – sem alteração.</p> <p>Auxiliares de Tráfego e Fiscais – São dois Auxiliares que trabalham em regime de revezamento (dia sim, dia não). Nos finais de semana, um trabalha no sábado e o outro, no domingo.</p> <p>Motoristas Instrutores – trabalham em regime de revezamento (15 dias trabalhando e 15 dias em casa). São dois Motoristas Instrutores.</p> <p><i>Salário:</i> Redução de 50% do salário de R\$2.437,93 para o Motorista, e de R\$1.169,55 para cobreadores. A empresa pagará 50% do salário e o Governo, os outros 50%. Mantiveram Plano de Saúde e Seguro de Vida.</p>
Manutenção	<p><i>Jornada de trabalho:</i></p> <p>Eram 44h/semanais, de segunda-feira a sábado. São duas jornadas: manhã – das 08h40 às 17h; noite – das 19h às 03h20. Aos sábados, das 19h às 03h20.</p>	<p><i>Jornada de trabalho:</i></p> <p>Redução de 50% do contingente (sem parâmetro). Trabalham dia sim/dia não (Anexo planilha de controle).</p> <p>Todos trabalham num dia e folgam no outro dia.</p> <p><i>Salário:</i> variando de R\$1.045,00 (Lavador) a R\$2.339,15 (Mecânico/Eletricista).</p>
Administrativo	<p><i>Jornada de trabalho:</i> oito horas por dia, uma hora de almoço. Trabalhavam 44 horas semanais.</p>	<p><i>Jornada de trabalho:</i> trabalho com escala reduzida variando entre 50% e 70% das horas.</p>

	<p>Financeiro - 8 horas por dia, uma hora de almoço. 44 horas semanais, folgas aos sábados, domingos e feriados.</p> <p>Departamento de Pessoal - 8 horas por dia, uma hora de almoço. 44 horas semanais, folgas aos sábados, domingos e feriados.</p> <p>Monitoramento - 8 horas por dia, uma hora de almoço. 44 horas semanais, folgas aos sábados, domingos e feriados.</p> <p>Estatística - 8 horas por dia, uma hora de almoço. 44 horas semanais, folgas aos sábados, domingos e feriados.</p> <p>Tesouraria - 8 horas por dia, uma hora de almoço. 44 horas semanais,(07 às 16h). As duas pessoas revezam as folgas aos sábados (enquanto uma folga a outra trabalha de 07h às 12h) e folgam domingos e feriados (as duas pessoas).</p> <p>Recepcionista, Segurança do Trabalho e RH - 8 horas por dia, uma hora de almoço. 44 horas semanais, folgas aos sábados, domingos e feriados.</p> <p><i>Salário:</i> variando de R\$1.169,55 a R\$2.339,15.</p>	<p>Financeiro - uma pessoa trabalha todos os dias por 8 horas e a outra trabalha 15 dias e folga 15 dias.</p> <p>Departamento de Pessoal – O Encarregado trabalha todos os dias por 8 horas, e as Auxiliares trabalham 15 dias e folgam 15 dias, em escala de revezamento entre duas pessoas).</p> <p>Monitoramento - Um Assistente trabalha todos os dias por 4 horas e os outros trabalham 15 dias e folgam 15 dias).</p> <p>Estatística - trabalha todos os dias por 4 horas.</p> <p>Tesouraria – regime de revezamento entre duas pessoas (dia sim, dia não).</p> <p>R ecepcionista, Segurança do Trabalho e RH - trabalham um dia sim e outro não.</p> <p><i>Salário:</i> a redução do salário foi de 70% ou 50%. A empresa paga os 30% e o Governo paga os 70%.</p> <p>Não houve prejuízo de salário para nenhum profissional ativo.</p> <p>Algumas funções trabalham todos os dias em função das constantes mudanças, inclusive referentes à legislação governamental, a MPs e mudanças internas.</p>
--	--	--

Não se sabe se nos próximos meses “tudo continuará como dantes no Castelo de Abrantes”. O que se tem para o momento já foi decretado. Mas, como para toda regra há exceção, o Encarregado de Departamento de Pessoal está trabalhando desde o princípio da pandemia com jornada de trabalho normal (8 horas, com 1 hora de almoço) porque é o Gestor do Departamento. Foi uma opção da Diretoria que os Gestores trabalhassem todos os dias. A Auxiliar de Departamento de Pessoal está trabalhando de 15 em 15 dias, em regime de rodízio com a outra Auxiliar de Departamento de Pessoal.

Diante de todas as decisões, agora já tomadas, as providências sobre a prevenção da COVID-19 estão sendo colocadas em prática. A máscara não está sendo usada porque o contingente de pessoas diminuiu. Mas a distância de segurança e a abertura de janelas para circulação do ar são providências que estão sendo tomadas. O ar condicionado não está sendo ligado. Ao sair das dependências da empresa, o uso da máscara é obrigatório.

Em tempos de Coronavírus não tem processo seletivo, mas o RH está trabalhando com atendimento a todos os profissionais da empresa, que tem uma Clínica Psicológica dentro de suas dependências.

O que ocorre hoje é sempre por enquanto...

“Se puder, sem medo”

Definidas as ações, é preciso enfrentá-las sem medo. Viver é para os fortes.

Os súditos precisam continuar trabalhando, mesmo num momento de crise, de pandemia; precisam fazer a “máquina funcionar” e mantê-la funcionando. É preciso enfrentar o desconhecido, o invisível, colocar a vida em risco por si mesmo, pelos outros, pelas empresas e pelo mundo.

Alguns acham normal sair de casa e ir para o trabalho e que pior seria se estivessem em casa. Outros acreditam que daqui pra frente os cuidados com a higiene e com a saúde vão se tornar hábito. Até em casa os cuidados se modificarão e se intensificarão.

“É uma situação que existe. E que, se as pessoas tomarem cuidado com a saúde em si, dá para enfrentar”.

Outros buscam a ajuda dos Céus:

“Acho que tem coisas que nos impulsionam a continuar vivendo de forma normal: é fé.”

Os súditos Motoristas estão preocupados com a COVID-19 e como a doença está se alastrando e estão com medo do futuro do país. Já os súditos da Manutenção se preocupam com a doença e como o serviço está parado; observam que muitos ônibus estão na garagem parados e como isto pode afetar a economia do Brasil (aumento do desemprego, inflação). Os súditos do Administrativo estão assustados e receosos de perder o emprego.

Ao concluir seu relato, NS começa a refletir sobre tudo o que observou.

Na realidade, muitas perguntas continuam sem respostas. Tudo o que se sabe é até daqui a pouco, no máximo, sabe-se até hoje; o amanhã, mais do que nunca, “a Deus pertence”.

Sobre a nova realidade da Hampton Court Palace também pouco se sabe. E o que se sabe é que todo o possível para que as coisas voltem ao normal está sendo feito. Mas ninguém sabe mais o que será voltar ao normal.

O que está sendo dito é que se descortinará um “novo normal”.

A vida dos súditos? Possivelmente será melhor, assim como se espera que o mundo seja melhor, que as pessoas se transformem.

É vida que segue. “Se puder, sem medo”.

Não há como fazer previsões. O final sempre poderá ser outro.

“Até mais ver”.

Notas de ensino

1 Fontes dos Dados

Os dados utilizados na construção do Caso de Ensino foram coletados no dia 14 de abril de 2020 por meio de entrevistas presenciais com a Diretora Operacional e a Diretora Administrativa, com o Encarregado de Departamento Pessoal, com a Auxiliar de Departamento Pessoal e com a Psicóloga da empresa pesquisada

Os complementos necessários aos dados coletados foram obtidos por aplicativo WhatsApp.

O Caso é fruto de um dilema real vivido pela empresa Hampton Court Palace, que está localizada na cidade de Belo Horizonte (MG). Os nomes dos personagens e empresas mencionados no Caso foram alterados para preservar o anonimato.

Para a composição dos subtítulos do Caso foram utilizados nomes de músicas de autores consagrados da MPB, quais sejam: Oswaldo Montenegro, Belchior, Almir Sater.

Os trechos entre aspas, em sua quase totalidade, são fragmentos de citações do escritor Rubem Alves, assim como desses músicos anteriormente citados.

2 Aplicação do Caso

Este Caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação da área da Administração, na disciplina Teoria e Gestão Organizacional (da grade de disciplinas do curso de Gestão Empresarial), para discutir o processo de gestão das empresas e, em particular, o tema Gestão Organizacional. O Caso pode ser aplicado em Estratégia Organizacional, ao debater sobre as ações que uma empresa pode realizar em termos de Gestão de Pessoas *versus* Legislação Trabalhista, em um cenário de crise. O Caso pode ser utilizado na disciplina Gestão de Crise para discutir as estratégias que as empresas podem adotar para gerir seus processos (Gestão de Processos) *versus* Gestão de Pessoas. Pode ser utilizado também para debater sobre a Teoria do Caos (o chamado Efeito Borboleta) para entender como se desenrolam uma crise mundial e seus reflexos, principalmente no ambiente organizacional. Aplicar-se, por fim, à discussão de tópicos que circundam a Gestão de Crise.

O Caso de Ensino contempla os seguintes temas: Gestão Empresarial, Gestão de Crise, Gestão da Mudança, Estratégias Organizacionais, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Teoria do Caos.

3 Objetivos Educacionais

Objetivos Educacionais	Direcionamentos Objetivos Educacionais
<p>1. Discutir a relação entre a Teoria do Caos (Efeito Borboleta) e a interação das empresas e seus ambientes interno e externo e a medida em que ela se dá diante de uma crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aborde como funciona a Teoria do Caos (Efeito Borboleta) e a relação com os reflexos da Pandemia de COVID-19 na Hampton Court Palace. ▪ Examine a realidade da Hampton Court Palace internamente, diante da Pandemia de COVID-19. ▪ Examine a realidade da Hampton Court Palace e seu ambiente externo, diante da Pandemia de COVID-19. ▪ Discuta a proporção das mudanças internas e externas da Hampton Court Palace diante da Pandemia de COVID-19.
<p>2. Analisar os enfrentamentos voltados para processos e pessoas diante das mudanças impostas às empresas, antes/depois de momentos de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descreva o que aconteceu com as operações (viagens dos ônibus) da Hampton Court Palace assim que o isolamento social proveniente da Pandemia de COVID-19 foi decretado. ▪ Discuta sobre a decisão do Sindicato dos Empregadores (o Setracopas) para solucionar os problemas operacionais. ▪ Descreva e discuta a ação operacional apresentada pelo Setracopas à Hampton Court Palace. ▪ Descreva e discuta a primeira iniciativa da Hampton Court Palace diante da ação operacional apresentada pelo Setracopas. ▪ Exponha como a Hampton Court Palace está lidando no momento com a necessidade de se adaptar a uma nova realidade, buscando soluções para se manter no Jogo. ▪ Aborde como era a gestão dos processos e das pessoas antes da Pandemia de COVID-19 e depois da Pandemia de COVID-19. ▪ Analise criticamente as decisões operacionais da Hampton Court Palace.
<p>3. Analisar os impactos de uma crise mundial nas empresas versus as soluções pensadas para geri-las em termos de processos e pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debata sobre os efeitos de uma crise mundial na gestão dos processos e na gestão das pessoas nas empresas, seja de qualquer setor da economia e, principalmente, nas empresas prestadoras de serviços.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discuta os impactos da Pandemia de COVID-19 em cada Departamento da Hampton Court Palace.
<p>4. Discutir as contribuições da Legislação Trabalhista voltadas para a gestão de processos e pessoas diante de um cenário de crise mundial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descreva as medidas trabalhistas dispostas pelo Governo para o enfrentamento da Pandemia de COVID-19. ▪ Discuta o que a Hampton Court Palace precisou ajustar em seus processos e com as pessoas diante das Medidas Provisórias editadas pelo Governo.
<p>5. Discutir sobre o futuro das empresas e de seus colaboradores ao passarem por uma crise mundial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflita sobre o porvir nas empresas e na vida de seus colaboradores após o enfrentamento da Pandemia de COVID-19. ▪ Reflita sobre o porvir da empresa Hampton Court Palace e de seus colaboradores após o enfrentamento da Pandemia de COVID-19. ▪ Pondere o que será do mundo após o enfrentamento da Pandemia de COVID-19.

4 Bibliografia indicada

Para aprofundamento dos temas abordados no Caso, sugerem-se as seguintes obras:

BORGES, Renata Simões Guimarães e.; MARQUES, Antônio Luiz. Gestão da Mudança: uma Alternativa para a Avaliação do Impacto da Mudança Organizacional. **Revista de Administração, FACES Journal**, v. 10, n. 1, p.95-113, Ene.-Mar., 2011. Universidade FUMEC Minas Gerais, Brasil.

CÔRTE REAL, Mauro. **Gestão Empresarial: conceitos e funções**. Canoas: Editora da Ulbras, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERRARI, P. C.; ANGOTTI, J. A. P.; TRAGTENBERG, M. H. R. Educação problematizadora a distância para a inserção de temas contemporâneos na formação docente: uma introdução à Teoria do Caos. **Ciência & Educação**, v. 15, n. 1, p. 85-104, 2009.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. [S.l.: s.n.], 2009.

MITROFF, Ian I.; PEARSON, Christine M. **Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una la crisis.** Barcelona: Gestión, 2000.

OLIVEIRA, Rosana Freitas Sacchet de.; LOUREIRO, Orlando; MOURA, Marcus Vinicius Ferreira de.; VIEIRA, Inara Antunes Willrdin; VITORINO FILHO, Valdir Antônio. Comportamento Caótico do Consumidor na Era Digital: Uma Abordagem Baseada na Teoria Do Caos. **Revista de Administração da Unimep**, v. 9, n. 3, p.87-111, Sep.-Dic., 2011. Universidade Metodista de Piracicaba São Paulo, Brasil.

TESSARI, Rogério. **Gestão de Processos de Negócio: Um Estudo de Caso da BPMN em uma Empresa do Setor Moveleiro.** 2008. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

5 Estratégias para Análise do Caso

O Caso de Ensino teve como objetivo expor não apenas as mudanças urgentes e necessárias na gestão de uma empresa do setor de Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus, localizada em Belo Horizonte (MG), que se encontra diante de um cenário de crise mundial imposto pela Pandemia de COVID-19, doença causada pelo Coronavírus (SARS-CoV-2), mas entender a nova realidade desta empresa (seus Processos) e o que ocorrerá na vida de seus colaboradores no momento da crise (as Pessoas). Desse modo, como estratégias para analisar o Caso de Ensino, o professor poderia adotar as seguintes atividades:

Propostas de Estratégias	Dinâmica da aula/ Tempo Previsto	Atividade Proposta
<p>No início da aula, utilizando Metodologias Ativas (aula Invertida, Gamificação etc.), inovadoras e participativas, o professor pode discutir as linhas gerais do tema central abordado no Caso de Ensino (Gestão de Crise) e motivar os alunos a se organizarem em círculo para que realizem a leitura do Caso.</p> <p>Um ou mais alunos poderão realizar a leitura do Caso, solicitando aos participantes que anotem os pontos mais relevantes do texto.</p> <p>Alternativamente, o Caso poderá ser disponibilizado previamente aos alunos por meio eletrônico.</p>	<p>O professor pode dividir a sala em pequenos grupos com a tarefa de elaborar possíveis soluções às situações-problemas levantadas no Caso de Ensino.</p>	<p>Partir para a apresentação das soluções de cada grupo para toda a sala, permitindo uma ampla discussão e elencando as melhores ideias.</p>
<p>Sob a orientação do professor, os alunos podem refletir sobre o texto <i>Previsibilidade: A Batida das Asas de uma Borboleta no Brasil provoca um Tornado no Texas?</i>, escrito por Edward Norton Lorenz para uma palestra apresentada no 139º Encontro da Associação Americana para o Avanço da Ciência, em Washington, D.C, em 29 de dezembro de 1972, e publicada pelo autor em seu livro <i>The Essence of Chaos</i> em 1995 (Disponível em: <http://www.geocities.ws/projeto_caos_ufg/lorenz1972/borboleta.html>).</p> <p>Nesse texto, o autor faz uma provocação, usando a metáfora da borboleta, sobre as dificuldades da previsão atmosférica. Lorenz chamou sua descoberta de “efeito borboleta” ou teoria <i>Sensitive Dependence on Initial Conditions</i> (SDIC), tirado do título de seu artigo publicado em 1979.</p>	<p>A partir da leitura desse texto, as percepções podem ser debatidas, experiências pessoais podem ser compartilhadas e concepções podem ser identificadas a respeito do tema, fazendo associação com o Caso.</p>	<p>Os alunos podem ser convidados a elaborar uma explicação simples do que viria a ser a Teoria do Caos, como se estivessem conversando com um amigo ou vizinho, alguém que não necessariamente fosse um profissional de alguma área específica.</p>

<p>Essa primeira parte da aula pode destinar-se à discussão da QUESTÃO 1 destas Notas de Ensino: - <i>“A borboleta bateu as asas na China e o vento soprou na grande bola da Terra”</i>. Essa passagem do Caso é uma frase clássica, um modelo interpretativo da Teoria do Caos (Efeito Borboleta). Tendo como referência a narrativa do Caso, em quais aspectos essa Teoria representa o entendimento das interações entre a Hampton Court Palace e o seu ambiente interno e externo? Em tempos de Globalização, em qual proporção essa Teoria representa tais interações, tendo em vista uma pandemia?</p> <p>Além do texto de Lorenz, na abertura da discussão do Caso, algumas denominações podem ser esclarecidas; textos destacando os principais acontecimentos históricos que deram origem à Teoria do Caos podem ser disponibilizados.</p> <p>A partir disso, a sequência das aulas fica dedicada ao desenvolvimento do conteúdo específico de cada questão formulada para discussão do Caso, que foram planejadas com a preocupação de manter como eixo estruturante a problematização do Caso.</p>	<p>Para uma breve descontração/associação com o tema, bem como estimular o convite à reflexão, podem ser exibidas cenas do filme “Efeito Borboleta” de Eric Bress, (Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4uEONbPmlgY>).</p>	
<p>Como o Caso pode ser utilizado para abordar teorias de uma disciplina, o professor pode utilizar a QUESTÃO 2 destas Notas de Ensino (<i>Diante da pandemia da COVID-19, as empresas de diversos setores da economia tiveram que se adaptar, ajustando as relações com seus colaboradores e revendo seus processos. Quais foram os enfrentamentos de processos e de pessoas da</i></p>	<p>O professor pode disponibilizar em sala de aula textos alternativos, animações digitais, desenhos e fotografias de sites, enfim, uma série de outras linguagens complementares que possibilitem discussões a respeito dos temas Gestão de Mudanças, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas e que podem ser associados à realidade do Caso.</p>	

<p><i>Hampton Court Palace</i> diante das mudanças impostas pela crise que o mundo todo está enfrentando? Como eram os processos da <i>Hampton Court Palace</i> antes/depois da pandemia? Quais particularidades a empresa está enfrentando para gerir seus processos? Como era a gestão das pessoas da <i>Hampton Court Palace</i> antes/depois da pandemia?) para refletir sobre Gestão de Mudanças, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas.</p>	<p>Seria interessante convidar algum especialista da área seria interessante, se houver disponibilidade de tempo e recursos, para falar, brevemente, sobre as experiências, sobretudo como proposta para um diálogo entre profissional, professor e alunos, o que pode encurtar a distância do conhecimento sobre o tema.</p>	
<p>Abordando o tema Estratégia Organizacional, o Professor pode refletir a respeito do que seja Estratégia, em paralelo ao Caso, trazendo questões ou situações vividas no cotidiano ou na vida profissional dos alunos. Nesta parte da aula, o professor discutirá a QUESTÃO 3 destas Notas de Ensino (<i>Quais foram os primeiros impactos que Elsa e Anna sofreram diante da realidade na qual a Hampton Court Palace se encontra? Quais soluções estão sendo pensadas pela empresa para gerir a crise e se manter no Jogo?</i>).</p> <p>Ao discutir essa questão, o professor discutirá as Estratégias desenvolvidas a respeito da situação-problema do Caso, além de trazer questões ou situações vividas no cotidiano ou na vida profissional dos alunos a respeito deste tema, formando uma roda de discussão.</p> <p>O Professor pode dar exemplos nos quais a estratégia se faz presente: nos esportes (futebol, basquete etc.), nos jogos (xadrez, pôquer etc.), entre outras circunstâncias, e nas decisões tomadas pelas organizações empresariais, tais como a compra e a venda de ações, entre outras.</p>	<p>Para uma breve descontração/associação com o tema, bem como estimular o convite à reflexão, poderá ser exibida uma cena extraída do filme <i>Tropa de Elite</i> (lançado em 2007), dirigido por José Padilha, que trata do tema, ou os filmes <i>Procurando Nemo</i> (lançado em 2003), <i>Apollo 13 – Do Desastre ao Triunfo</i> (lançado em 1995), <i>Tróia</i> (lançado em 2004), <i>Fome de Poder</i> (lançado em 2016), entre outros títulos que retratem o tema Estratégias.</p>	<p>Outra possibilidade é o professor utilizar a Figura 2 (ANEXO A, p.30) e realizar um Seminário em pequenos grupos (dependendo do tamanho da turma), discutindo <i>O fluxo do</i></p>

<p>A partir das reflexões levantadas, o professor pode estabelecer relações entre a estratégia empresarial e a gestão de crises e as estratégias organizacionais. Nesta parte, o professor pode partir da <i>Abordagem de gestão de crises</i>, de Sahin; Ulubeyli e Kazaza (2015), apresentados na Figura 1 (ver ANEXO A, p.29).</p>	<p>Durante a reflexão, os questionamentos (abaixo da FIG. 1, ANEXO A, p.29) podem ser discutidos.</p>	<p><i>processo de gestão de crise</i>, também dos autores Sahin; Ulubeyli e Kazaza (2015). Após cada apresentação dos grupos do seminário, uma rodada de discussões pode ser proposta.</p>
<p>Os alunos também podem ser convidados a refletir sobre a QUESTÃO 5 destas Notas de Ensino (<i>Qual é a percepção/o posicionamento dos profissionais-chave e dos súditos motoristas diante da pandemia da COVID-19? Diante de todas as discussões feitas até aqui, em sua opinião como será o futuro da Hampton Court Palace e de seus colaboradores (os “súditos”) no contexto da pandemia da COVID-19?</i>)</p>	<p>Os alunos podem trazer opiniões pessoais que possam contribuir com o debate, bem como podem ser estimulados a debater sobre o futuro da empresa do Caso e seus colaboradores diante da pandemia de COVID-19, podendo estender a discussão para o mundo de forma geral.</p>	

Formulação das Questões para Discussão do Caso

Questões	Abordagem Teórica
<p>1) <i>“A borboleta bateu as asas na China e o vento soprou na grande bola da Terra”. Essa passagem do Caso é uma frase clássica, um modelo interpretativo da Teoria do Caos (Efeito Borboleta).</i></p> <p><i>Tendo como referência a narrativa do Caso, em quais aspectos essa Teoria representa o entendimento das interações entre a Hampton Court Palace e o seu ambiente interno e externo? Em tempos de Globalização, em qual proporção essa Teoria representa tais interações, tendo em vista uma pandemia?</i></p>	<p>A Teoria do Caos, mais conhecida por “efeito borboleta”, trata da possibilidade de o “bater de asas de uma borboleta na Califórnia acabar desencadeando um furacão no meio do Atlântico.” (JOHNSON, 2014, p. 5). A questão é que alguns pequenos eventos desencadeiam uma reação em cadeia, um efeito cascata, que termina com grandes consequências. Cada “revolução” vivida é resultado de uma evolução complexa. Em cada caso, pode-se identificar uma série de “asas de borboleta”, eventos e ocorrências, pequenos em si, mas que, no total, trouxeram ao mundo de hoje (JOHNSON, 2014).</p> <p>Nesse contexto, para Batanete; Castro (2004, p. 57), “a teoria do caos não é uma teoria de desordem, mas busca no aparente acaso uma ordem intrínseca determinada por leis precisas.” Assim, o “efeito borboleta”, ou a dependência sensível das condições iniciais, está na verdade, buscando a ordem no que parece ser desordem. A Teoria do Caos aborda a dependência sensível das condições iniciais, isto é: uma pequena mudança em determinado evento inicial, e suas consequências finais poderão ser catastróficas. Essa situação tem a ver com equilíbrio e desequilíbrio, com linearidade e não-linearidade.</p> <p>A Teoria do Caos surgiu em consequência do trabalho de Edward Norton Lorenz, meteorologista norte-americano. Lorenz sustentava que eventos simples poderiam apresentar comportamentos desordenados. Ele demonstrou esse processo a partir de um programa de computador que simulava o movimento de massas de ar. Após elaborar um sistema utilizando equações não-lineares, cujos resultados foram tão relevantes, Lorenz sugeriu que: o bater de asas de uma borboleta no Brasil poderia provocar um tornado no Texas. Esse é o denominado “efeito borboleta”.</p> <p>Para Ronco (1998), a Teoria do Caos é uma nova forma de analisar a complexidade na natureza, nos sistemas sociológicos, na economia etc. Esse autor diz que, utilizando a Teoria do Caos, é possível determinar quais parâmetros ou condições em um sistema criam certos tipos de comportamentos. Essa Teoria implica que não importa quantas medidas sejam feitas ou quão precisas sejam elas, certas previsões não podem ser realizadas (DIAMOND, 1993). Nesse sentido, Stacey (1991) afirma que o Caos não significa desordem absoluta ou uma perda completa da forma. Trata-se de um comportamento aleatório com padrão ou ordem “escondida”.</p> <p>A Teoria do Caos tem implicações para as mudanças organizacionais e para o desenvolvimento numa discussão dos diferentes níveis de mudanças caóticas que podem</p>

	<p>ser vistas na organização. A Teoria também tem implicações no porquê de sistemas complexos não serem facilmente alterados ou modificados (SVYANTEK; DESHON, 1993).</p>
<p>2) <i>Diante da pandemia da COVID-19, as empresas de diversos setores da economia tiveram que se adaptar, ajustando as relações com seus colaboradores e revendo seus processos. Quais foram os enfrentamentos de processos e de pessoas da Hampton Court Palace diante das mudanças impostas pela crise que o mundo todo está enfrentando? Como eram os processos da Hampton Court Palace antes/depois da pandemia? Quais particularidades a empresa está enfrentando para gerir seus processos? Como era a gestão das pessoas da Hampton Court Palace antes/depois da pandemia?</i></p>	<p>Apesar das lacunas ainda existentes e dos avanços na pesquisa com relação à gestão de crises, apenas algumas organizações estão cientes de que a administração de crise faz parte das funções administrativas; a grande maioria está com o foco voltado para a produção, o progresso tecnológico, importantes avanços etc., deixando a administração de crise como uma atividade periférica ou simplesmente a ignorando, preferindo não encarar o problema, pois, como explana Santana (2000), os administradores são educados e treinados para pensar no sucesso, não estando, portanto, técnica, emocional e psicologicamente preparados para lidar com as crises, provocando, assim, grandes problemas corporativos. Por outro lado, a forma como a crise é percebida (oportunidade/ameaça), já foi discutida por Morin (1993), quando enfatizou que a maioria das definições de crise na literatura salientam as potenciais ameaças de crise em detrimento das oportunidades que elas geram. Mas, dentre muitos conceitos, existem, ainda, discussões acerca do surgimento das crises como a questão de sua previsibilidade ou não.</p> <p>Nesse sentido e conceitualmente, Gestão é a disciplina que torna possível o desempenho conjunto para desenvolver valor. É a utilização de recursos para a realização dos objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais (CÔRTE REAL, 2012). Mas, quando alterações ocorrem, mudanças precisam ser gerenciadas para manter a ordem.</p> <p>No Brasil, o debate sobre o tema "Mudança organizacional" tem se tornado necessário para executivos, consultores e pesquisadores, pois a inexistência de condições estruturais adequadas enseja um ambiente complexo. Pesquisas recentes revelam que ainda há uma limitada capacidade de introdução de mudanças significativas em situação de funcionamento organizacional bem-sucedido (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998).</p> <p>Quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao <i>status quo</i> da situação já organizada e segura da pessoa. Isso provoca um desequilíbrio interno, que geralmente deflagra reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000). Dessa forma, o gerenciamento da mudança envolve a compreensão do contexto organizacional, assim como a capacidade de agir e de mobilizar recursos para promovê-la. Assim, é importante que as Pessoas sejam levadas em consideração.</p>

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e ser comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz (GIL, 2006). A gestão de pessoas na atualidade não pode mais ser vista como uma despesa para as empresas, mas como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações que têm foco na produtividade, no mercado de trabalho e no crescimento amplo da organização.

Mas a mudança, quando ocorre nas organizações, não envolve apenas as pessoas; ela também interfere nos processos. Dessa forma, a Administração Científica de Taylor pode ser interpretada como sendo a primeira onda da Gestão de Processos. Muitos dos conceitos de Taylor servem como base para os princípios de modelagem de processos, e ainda continuam vivos e fortes nos pressupostos das organizações (DAVENPORT, 1994). A segunda onda veio com a reengenharia de Michael Hammer (1994), baseada na ideia central de que era possível melhorar drasticamente o desempenho das empresas por meio de mudanças radicais nas operações. Em tempos mais atuais, Smith; Fingar (2007) descrevem *Business Process Management* (BPM) como sendo a terceira onda da gestão e processos de negócio. Através de processos ágeis, cadeias de valor poderiam ser monitoradas e continuamente melhoradas.

Um processo de negócio é definido por Davenport (1994) como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura após a ação. Bulrton (2004) complementa que essa ordenação, nem sempre segue passos lógicos e que os processos têm diferentes tipos de entrada, como materiais brutos, informações ou até mesmo conhecimento, e os transforma em saídas e resultados. Hammer; Champy (1994) definem como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico. “As empresas tratam processos com cuidado porque eles constituem propriedade intelectual. Processos são o negócio.” (SMITH; FINGAR, 2007).

“Os processos são o Clark Kent dos conceitos de negócios: aparentemente humildes e despreziosos, mas, na verdade, tremendamente poderosos. Por meio dos processos, a meta abstrata de colocar os clientes em primeiro lugar transforma-se em consequências práticas. Sem processos, as empresas afundam na espiral do caos e dos conflitos internos.” (HAMMER, 2001 p. 75).

3) *Quais foram os primeiros impactos que Elsa e Anna sofreram diante da realidade na qual a Hampton Court Palace se encontra? Quais soluções estão sendo pensadas pela empresa para gerir a crise e se manter no Jogo?*

No Brasil, as pesquisas relacionadas às crises organizacionais são poucas, embora já iniciadas na área de administração (SALINAS, 2001). Elas têm crescido consideravelmente em função das constantes ocorrências de acontecimentos negativos no mundo. Há ainda a certeza de que, hoje, as crises fazem parte do dia a dia de qualquer pessoa, destinação e organização.

Segundo Castells; Cardoso & Caraça (2013), a palavra crise deriva do grego *Kerein*, que significa separar, cortar, fixar, estabelecer. Seus usos remontam aos anos 1500, tendo sido inicialmente utilizada na Medicina e Astrologia, o que significava um momento de virada de uma doença para a recuperação ou morte. Somente no século XVIII, o termo passou a ser utilizado na política e no comércio, aplicado, sobretudo, a tempos difíceis, inseguros e de expectativas negativas. Assim sendo, o surgimento de uma crise assusta e provoca transtornos.

Em ambientes organizacionais, a ocorrência de uma série de acontecimentos negativos são fatores preponderantes para a instalação de uma crise. “A crise é entendida como uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo.” (GLAESSER, 2008, p.25). Nesse conceito, o autor apresenta a crise já instalada e que requer agilidade no processo de tomada de decisão. Em outro conceito adotado pelo mesmo autor, ele diz que “a crise é um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos.” Glaesser (2008) enfatiza que essa tomada de decisão pode trazer benefícios, ou não; tudo vai depender da forma como essa crise será conduzida. Frequentemente as crises exigem decisões e ações urgentes e originais, levando potencialmente a uma posterior. O que pode ser complementado por González-Herrero & Pratt (1995) ao dizer, por exemplo, que as crises corporativas nascem, crescem, atingem sua maturidade e declinam.

Milburn; Schuler & Watman (1983), assim como Glaesser (2008), entendem a crise não só como um acontecimento negativo, mas como uma oportunidade de descobrir novos caminhos, pois, como afirmam Milburn; Schuler & Watman (1983), uma crise organizacional pode ser compreendida como: (a) uma oportunidade para a organização alcançar seus objetivos atuais; ou (b) uma demanda ou ameaça contra a organização que a impede ou reduz sua capacidade de atingir seus objetivos, quando a empresa procura tomar medidas para saná-las, visto que os resultados em jogo são importantes, embora a estratégia seja incerta. Da mesma forma, Keown; McMullan (1997) apontam que três elementos caracterizam uma crise: (1) um evento desencadeante causando mudanças significativas

ou o potencial de causar mudanças significativas; (2) a incapacidade de lidar com a mudança que ocorreu; (3) um gatilho tão significativo que representa uma ameaça à sobrevivência da organização.

Diante disso, torna-se necessário que as empresas empreguem procedimentos de gestão de crises. Fearn-Banks (2001 como citado em SHINYASHIKI; FICHER & SHINYASHIKI, 2007) afirma que “a gestão de crises é um plano estratégico para prevenir e responder, durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino”.

Sahin; Ulubeyli & Kazaza (2015) definem a gestão de crises como um modelo de processo e gestão aplicado a situações extraordinárias, que englobam atividades específicas, tais como detecção de sinais de crise, impedimento de possíveis efeitos negativos nas organizações, aplicação e controle de atividades voltadas à recuperação da empresa, entre outros. Esses autores enfatizam, ainda, que essa administração deve ser um processo contínuo nos tempos de estabilidade, pois proporciona às empresas um melhor enfrentamento das situações nos tempos de crise.

Na visão de Glaesser (2008, p. 35), “a administração de crises é entendida como o conjunto de estratégias, de processos e de medidas, que são planejadas e implementadas para a preservação e o tratamento da crise.” É pensando assim que as organizações precisam lançar mão de estratégias para se manter durante a crise.

De forma simplificada, pode-se dizer que estratégia é a constatação de onde a empresa se encontra hoje, e de onde ela quer estar no futuro – isto num determinado horizonte de tempo, em médio e longo prazos.

Todas as empresas possuem uma estratégia. Uma empresa que não tem estratégia não existe ou não vai existir mais, porque há uma evidente guerra pelo mercado, pelo consumidor, pelo cliente. “Estratégia é um conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégias e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização.” (DAFT, 2005, p. 172).

<p>4) Neste cenário de crise mundial e organizacional enfrentada pela Hampton Court Palace, quais foram as contribuições da Legislação Trabalhista em termos de processos e pessoas? Em quais aspectos as MPs orientaram a Hampton Court Palace?</p>	<p>A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é uma compilação de leis trabalhistas brasileiras elaboradas no governo do então Presidente Getúlio Vargas e promulgada no Brasil em 1º de maio de 1943 por meio do Decreto-Lei n. 5243. Nesse documento legal, foram reunidas normas de direito individual e coletivo de trabalho, de fiscalização do trabalho e de direito processual do trabalho.</p> <p>Essa legislação esparsa, aprovada em diferentes etapas da evolução jurídico-política do estado brasileiro fora o quadro legislativo que o jurista e político Alexandre Marcondes Filho encontrara em 2 de janeiro de 1942, quando assumiu o cargo de Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio. No mesmo mês da sua posse, o Ministro do Trabalho e Getúlio Vargas começaram as negociações em torno da criação de uma Consolidação das Leis do Trabalho e da Previdência Social. Apesar das diversas alterações que o seu texto sofreu, a Consolidação das Leis do Trabalho permanece em vigor no Brasil, tendo completado, em 2011, 68 anos de vigência. O diploma legal reúne as normas disciplinares das relações individuais e coletivas de trabalho, além das concernentes a procedimentos administrativos e à Justiça do Trabalho.</p> <p>Na atualidade, no contexto de crise pandêmica, o Governo adota a Medida Provisória n. 936, com força de Lei:</p> <p><i>Art. 1º - Esta Medida Provisória institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus (COVID-19) de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, com os seguintes objetivos:</i></p> <p><i>I - preservar o emprego e a renda;</i></p> <p><i>II - garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais; e</i></p> <p><i>III - reduzir o impacto social decorrente das consequências do estado de calamidade pública e de emergência de saúde pública.</i></p> <p><i>Art. 3º São medidas do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda:</i></p> <p><i>I - o pagamento de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda;</i></p> <p><i>II - a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários; e</i></p> <p><i>III - a suspensão temporária do contrato de trabalho.</i></p>
--	---

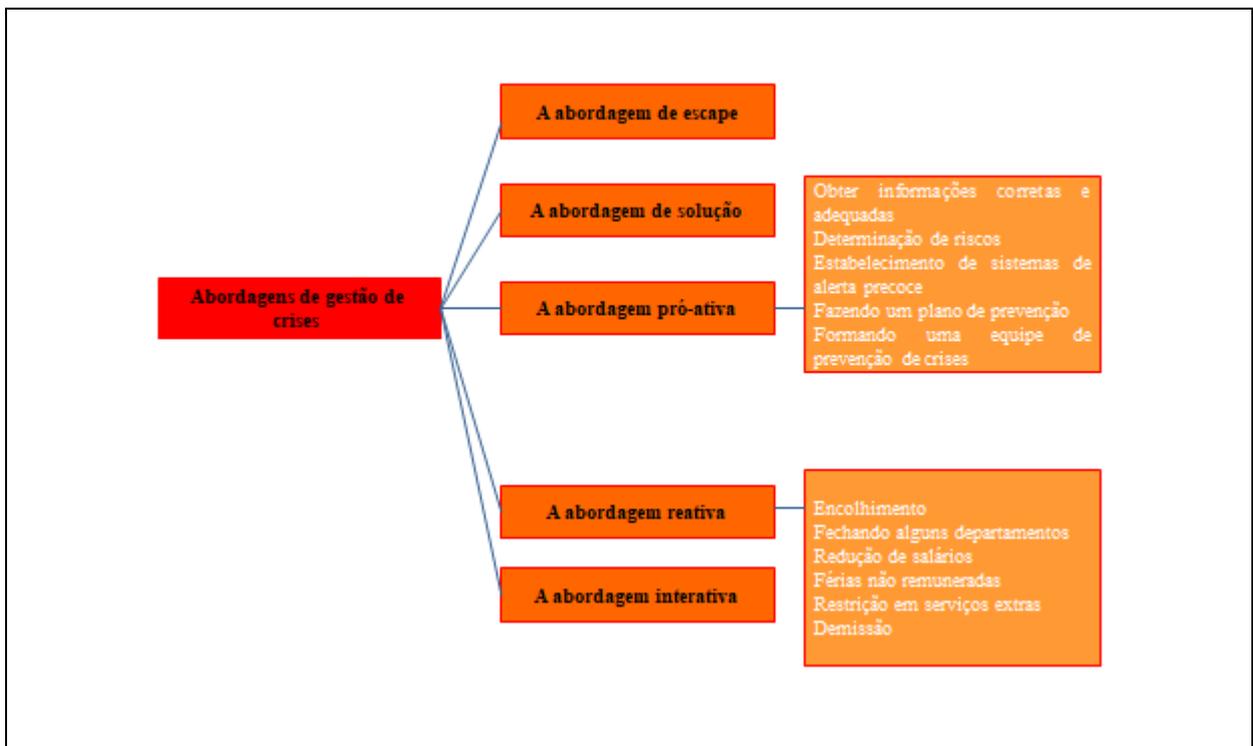
	<p><i>Na Seção II desta MP, no Art. 5º Fica criado o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda, a ser pago nas seguintes hipóteses:</i></p> <p><i>I - redução proporcional de jornada de trabalho e de salário; e</i></p> <p><i>II - suspensão temporária do contrato de trabalho.</i></p>
<p><i>5) Qual é a percepção/o posicionamento dos profissionais-chave e dos súditos motoristas diante da pandemia da COVID-19? Diante de todas as discussões até aqui, em sua opinião como será o futuro da Hampton Court Palace e seus colaboradores (os "súditos") no contexto da pandemia da COVID-19?</i></p>	<p>Observação: O professor deve orientar os alunos no sentido de que esta questão deve ser respondida livremente, a partir de reflexão pessoal com base nos conhecimentos acumulados, nas referências de mundo e de vida, nos valores e nas expectativas de cada um.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras

ANEXO A

ATIVIDADES PROPOSTAS NAS ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DO CASO

FIGURA 1 – Abordagens de gestão de crise



Fonte: Sahin; Ulubeyli e Kazaza (2015, p. 2300).

a) Abordagem de escape: quando o acompanhamento e os métodos de previsão devem ser empregados tanto no ambiente interno como externo da empresa para evitar os efeitos negativos da crise.

1. Como e quando os problemas foram identificados pela Hampton Court Palace?

2. Quais soluções foram propostas para estabelecer um ambiente mais flexível e dinâmico? Como as decisões foram tomadas?

b) Abordagem de solução: nesta abordagem a crise já emergiu, necessitando de uma resolução rápida com base em conhecimentos obtidos antes e durante a crise.

1. De que forma as condições atuais foram percebidas e identificadas pela Hampton Court Palace?

2. Quais estratégias foram adotadas para enfrentar a crise provocada pela pandemia de COVID-19?

3. Em sua opinião, quais vantagens a Hampton Court Palace pode tirar da crise?

c) Abordagem proativa: a escolha por esta alternativa permite uma alta gerência de organização no sentido de produzir soluções alternativas contra a crise.

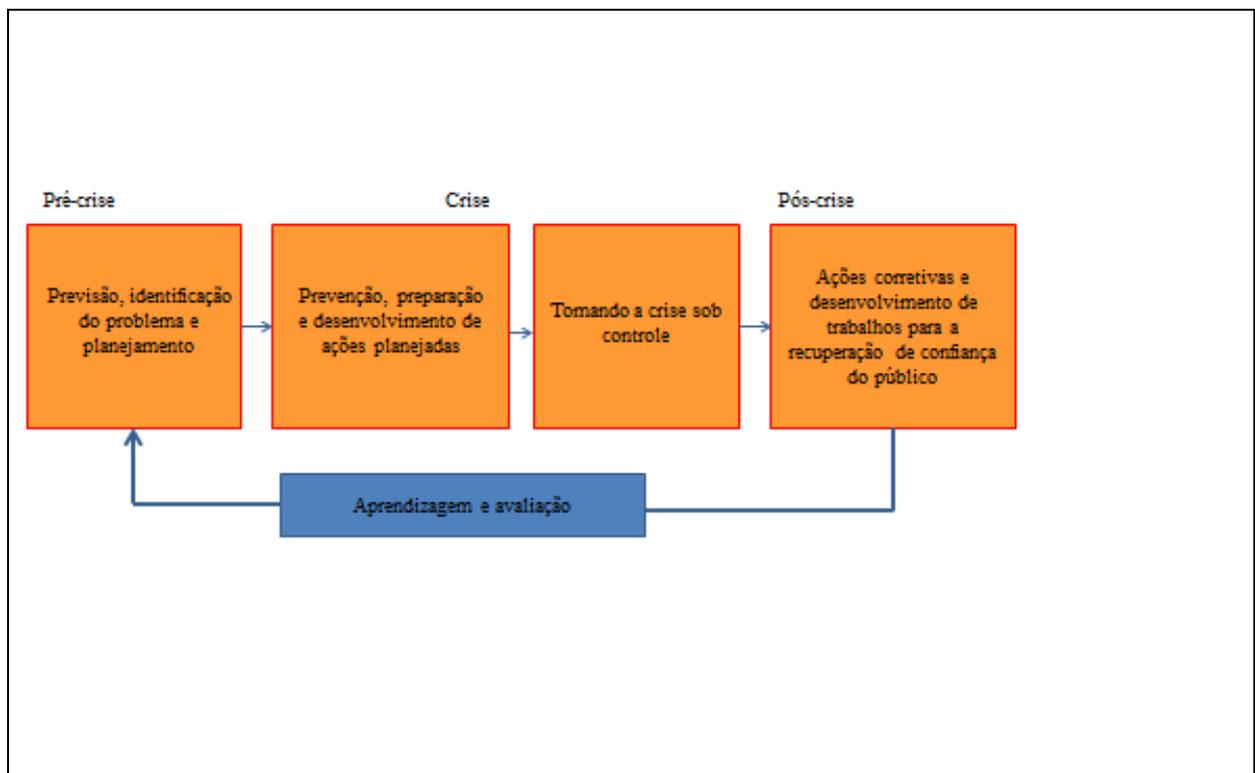
1. Com medidas preventivas, a Hampton Court Palace poderá adaptar suas atividades futuras em condições de crises?

2. Em sua opinião, a Hampton Court Palace esteve apta a enfrentar a crise com segurança e conseguirá superar ou transpor as dificuldades de forma bem-sucedida?

d) Abordagem reativa: é uma abordagem de reação, com decisões muito agressivas por parte de altos gestores.

1. Se você fosse o Gestor da Hampton Court Palace, quais medidas em curto prazo teriam sido tomadas: redução da empresa, encerramento de alguns departamentos, redução de salários, férias não remuneradas, restrição de serviços extras e demissão? Por quais razões?

FIGURA 2 - O fluxo do processo de gestão de crises



Fonte – Sahin; Ulubeyli & Kazaza (2015, p.2303).

6 Referências

BATANETE, A.; CASTRO, A.; LAGO, H. **Natureza: caos ou ordem fundamentos do ensino da álgebra.** Coimbra: 2004. Disponível em: <<http://www.mat.uc.pt/~mcag/FEA2005/natureza.doc>>. Acesso em: 08 mai. 2020.

BURLTON, Roger. **Effective Business Change Through Process Management: Strategies and Architectures for Integrated Change.** **Process Renewal**, 2004. Disponível em: <http://www.processrenewal.com/files/Overview_Article_about_BPM_.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. & CARAÇA, J. **A crise e seus efeitos: As culturas econômicas da mudança.** São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CÔRTE REAL, Mauro. **Gestão empresarial.** ed. rev. Curitiba: IESDE, Brasil, 2012.

DAFT, Richard. **Administração.** São Paulo: Thomsom, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAMOND, A. H. **Chaos Science.** New York: Marketing Research. Vol. 5, 1993.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.

GLAESSER, D. **Gestão de crises na indústria do turismo.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

GONZALEZ-HERRERO, A. & PRATT, C. B. How to manage a crisis before-orwhenever-it hits. **Public Relations Quarterly**, n. 40, p.25-29, 1995.

HAMMER, Michael. **A Agenda: O Que as Empresas Precisam Fazer Para Dominar Esta Década.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa.** 30.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

JOHNSON, S. **How we got to now: Six innovations that made the modern world.** Riverhead Books, 2014.

KEOWN-MCMULLAN, C. Crisis: When does a mole hill become a mountain? **Disaster Prevention and Management**, v. 6, n. 1, p.4-10, 1987.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 46-56, out./dez. 1998.

MILBURN, T. W.; SCHULER, R. S. & WATMAN, K. H. Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. **Human Relations**, n. 36, p.1141-1160, 1983.

MORIN, E. Towards a crisiology. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, v. 7, n. 1, p.5-23, 1993.

RONCO, R. **Chaos Theory: and Some Practical Applications in Technical Analysis.** IFTA 11th Annual Conference, 1998.

SAHIN, S.; ULUBEYLI, S. & KAZAZA, A. Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. **Procedia-social and Behavioral Sciences**, n. 195, p.2298-2305, 2015.

SALINAS, A. V. Crises organizacionais são uma questão de ciclos? Notas críticas e reflexões sobre o campo da gestão de crises. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais [...]** Campinas: ANPAD, 2001.

SANTANA, G. G. Administração de crises: um novo paradigma. In: ENANPAD, 24., 2000, Campinas. **Anais [...]** Campinas: ANPAD, 2000. (CD-ROM).

SHINYASHIKI, R. T.; FICHER, R. M. & SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, p.148-159, 2007.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management – The Third Wave.** 4. ed. Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2007.

STACEY, R. D. **The chaos frontier: creative strategic control for business.** Oxford: utterworth Heinmann, 1991.

SVYANTEK, D. J.; DeSHON, R. P. **Organizational Attractors: Chaos Theory Explanation of Why Cultural Changes Efforts Fail.** Randallstown: Public Administration Quarterly, Fall93, v. 17 Issue 3, p. 339-355. 1993.