

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. A citação deve ser fiel à gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

KNOPLOCH, Zilda . Zilda Knoploch (depoimento, 2019). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (1h 12min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS FILHO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FAPERJ). É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**Zilda Knoploch
(depoimento, 2019)**

Rio de Janeiro

2021

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: Temática

Entrevistador(es): João Marcelo Ehlert Maia;

Técnico de gravação: João Marcelo Ehlert Maia;

Local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil;

Data: 08/02/2019 a 08/02/2019

Duração: 1h 12min

Arquivo digital - áudio: 1;

Temas: Antropologia; Carreira acadêmica; Ciências Sociais; Empresas privadas; Estatística; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Planejamento; Pós - graduação; Rio de Janeiro (cidade); Roberto da Matta ; São Paulo; Universidade Federal do Rio de Janeiro;

Sumário

Entrevista: 08/02/2019 Graduação em Ciências Sociais no Instituto de Filosofia e Ciências Sociais (IFCS) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); mestrado em Antropologia no Museu Nacional orientada por Roberto DaMatta que finalizou em 1975; ajuda do professor Ogg Leni, professor de Economia; estágio no Ministério de Planejamento; estágio no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); interesse de desenvolver uma tese em comunicação aplicada a negócios com pegada antropológica; efetivada como analista e fez pesquisas de campo na área da Organização Internacional do Trabalho (OIT); professora visitante na graduação e mestrado em Administração do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD) da UFRJ; carreira em empresa privada; trabalho na Mesbla; atuar na área de recursos humanos no Grupo Tristão, maior exportadora de café do mundo; diretora de uma operação na Gillette; trabalhou na Escola Superior de Propaganda e Marketing, para montar uma pós-graduação; abriu empresa para fazer pesquisas para outras empresas; montagem da Enfoque Pesquisa; atuação da empresa; contratação de funcionários; criação de questionário para as pesquisas; prazo de entrega da pesquisa; abriu escritório em São Paulo; produção do relatório e a tecnologia; gosto pelo quantitativa; mudanças com o avanço tecnológico; adesão ao home office, menos a administração; desde 1995 frequenta congressos, como o European Society for Marketing Research (ESOMAR); já apresentou um paper em um desses congressos em 2001; identifica-se como cientista social; etnografia para entender o uso de xampu para a marca L'Oréal e uso de tênis da marca Redley; vontade de fazer doutorado para compreender a questão nova de relação virtual; foi professora no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC); perspectiva do mundo acadêmico brasileiro e internacional; contrastes do mundo acadêmico e das empresas; leituras no tempo vago; uso de redes sociais – Facebook e Twitter – para uso pessoal e LinkedIn para profissional; a rotina de trabalho no home office; a importância do estágio para a vida profissional de graduandos.

Entrevista: 08/02/2019

J – Bom, hoje é dia 8 de fevereiro de 2019, entrevista com Zilda Knoploch. Está correto?

Z – Está.

J – Na sua residência. Zilda, muito obrigado por ter me recebido. A primeira pergunta é bem básica. É onde e quando você estudou e se formou em Ciências Sociais?

Z – Eu fiz Ciências Sociais no IFCS [Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Formada em [19]73... não, 71.

J – Se formou em 71?

Z – É. Ou 72, não lembro. Já tem um tempo. O mestrado eu acabei em 75 no Museu Nacional, fiz mestrado em Antropologia.

J – Quem te orientou lá?

Z – Foi o Roberto DaMatta.

J – Ah, sim. Período complicado para estudar no IFCS, não é?

Z – É, mas estou aqui, não é?

J – É, está certo. É como é que começou um pouco a sua profissionalização como cientista social? Porque uma coisa é a gente se graduar, eventualmente até fazer um mestrado, e outra é vivenciar aquilo como uma profissão. Como foi essa passagem?

Z – Foi uma coincidência, porque durante a formação lá no IFCS eu conheci um professor chamado Ogg Leni, professor de Economia, e ele, por alguma razão, me adotou como *coach*, ele viu potencial. Então ele foi me dando dicas de oportunidades que poderiam surgir de estágio. Então meu primeiro estágio foi até por uma dica que ele deu, foi no Ministério de Planejamento, que naquela época tinha um centro nacional de recursos humanos aqui no Rio. E eles tinham uma vaga para uma pessoa que tivesse fazendo a graduação. Eu estava no segundo ano da faculdade. E aí eu entrei para o IPEA e fiquei lá dois anos como estagiária.

Quando eu me formei, eles me efetivaram como analista e durante esse período eu comecei a fazer pesquisas de campo na área da OIT [Organização Internacional do

Trabalho], de ocupação profissional. Nós percorremos alguns lugares do Brasil, para verificar condições de trabalho em algumas áreas de agricultura, pecuária, pesca, etc. E depois fizemos projetos na área de educação e televisão educativa. E nesse contato, eu comecei a ver a possibilidade de aplicação mais efetiva do conhecimento do que antes fazer os estudos de parentesco e coisas desse tipo. E a minha tese já tinha sido em comunicação, o poder das agências de propaganda.

J – No Museu?

Z – No Museu. Então esse foi o primeiro contato. O segundo contato foi... eu ganhei uma bolsa de uma empresa privada quando entrei para o mestrado, porque eu tinha o interesse de desenvolver uma tese em comunicação aplicada a negócios. Mas com uma pegada antropológica. E então, quando eu acabei o meu mestrado, eles me empregaram. Era uma companhia que não existe mais, que teve um monopólio, na ocasião, das listas telefônicas. E eu fui trabalhar no projeto de comunicação social que eles estavam desenvolvendo na época. E aí foi assim que começou.

J – É interessante porque você fez um mestrado em Antropologia, mas quando você descreveu essas tuas primeiras atividades no IPEA [Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada], parece um tipo de pesquisa até mais quantitativa ou que envolvia tabulações. Era isso mesmo? Essa habilidade você desenvolveu onde?

Z – Olha, a graduação tem... tinha na época, era bastante boa, não sei como está agora. Estou afastada da universidade pública há muitos anos, embora eu tenha sido professora do COPPEAD [Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro] durante doze anos, como visitante na graduação e mestrado em Administração, ensinando pesquisa de mercado. Mas eu aprendi estatística na minha graduação.

J – E foi um bom curso então? Pelo visto...

Z – Foi excelente. E teoria de pesquisa e estatística e etc. E no IPEA, eles davam oportunidade da gente fazer muitos cursos. Então eu aprendi não só técnicas de análise e estatística lá, mas também toda parte de programação em computador – que naquela época não havia a facilidade de um computador que não precisa de programação. Não é? Que é só intuitivo. Então eu desenvolvi isso.

J – Ou seja, você aprendeu até a programar, etc e tal.

Z – Sim, eu fazia programação em IBM 360...

J – Aqueles computadores grandes?

Z – Sim. Para processamento de dados de pesquisa.

J – Aí estamos aí, depois do seu mestrado, da bolsa que você obteve para fazer essa pesquisa com a empresa que não existe mais... Estamos o que? Em meados dos anos 70?

Z – A gente estava, nessa época, em 78... por aí, quando eu terminei, quer dizer, o mestrado eu acabei em 75, comecei essa carreira em empresa privada em 76 e não fui para Brasília com o IPEA porque eu tinha me casado e o meu marido era um empresário e não tinha como ir, transferir-se para lá. Então eu aproveitei que havia esse convite dessa empresa para eu seguir, depois de defendida a tese, e fiquei nessa companhia. Eu teria tido a opção de continuar no IPEA, mas eu teria que me mudar para Brasília – o que eu não poderia fazer naquela ocasião.

J – E quando tempo você ficou nessa empresa?

Z – Uns três anos. E depois foram convites que a gente quando está em empresa está muito exposto ao mercado, e você acaba tendo contato com companhias. Eu acabei sendo identificada por um instituto de pesquisa que também não existe mais (foi depois comprado pelo IBOPE e etc.), onde eu trabalhei dois anos e ali foi, finalmente, de eu fechar esse conhecimento de como olhar a sociedade, como olhar negócio e como traduzir isso em uma, vamos dizer, numa interpretação com base estatística, porém eu nunca abandonei a área qualitativa. Então a gente... já havia na minha cabeça, naquela época, uma noção de que as coisas caminham ao mesmo tempo, que uma precede a outra, que você na quali, numa etnografia, etc., você identifica sinais ou identifica possíveis hipóteses, mas que elas só teriam uma validade uma vez mensuradas. Isso, já naquela altura, foi o que aconteceu. E então assim eu comecei a juntar essas coisas e esse instituto de pesquisa foi um ponto interessante para eu adquirir mais conhecimento do como fazer – porque eu sabia programar, mas bolar um bom questionário, com um sentido mais comercial, eu não tinha essa habilidade que eu aprendi ali, e aí a carreira foi seguindo.

Eu saí dali para uma outra companhia, não diretamente em pesquisa. Eu saí desse instituto para ser *head* de recursos humanos de uma companhia de varejo que na época estava em grande expansão, que era a Mesbla. E de lá eu fui convidada para trabalhar em uma outra companhia, que era a maior exportadora de café do mundo, o Grupo Tristão,

para conduzir uma área de recursos humanos, onde a gente usava pesquisa também (de clima, pesquisas de satisfação interna), e lá havia fábricas de café, havia uma série de negócios, inclusive no exterior. E dali eu fui convidada para ser diretora de uma operação que a Gillette tinha adquirido de uma companhia americana, de cosméticos de porta-a-porta, aí eu voltei para o marketing.

Mas só que, em paralelo, desde a época do instituto, eu comecei a dar aula no COPPEAD, a convite deles, como professora visitante, dando aula de técnica de pesquisa. E durante todo esse tempo, muitos alunos foram meus contatos, e eu mantive um grande elenco de contatos com alunos da pós-graduação e depois do MBA. Por que que eu estou te dando esse detalhe? Porque quando, em algum momento, acho que foi em 86 que eu saí da Gillette, fui trabalhar na Escola Superior de Propaganda e Marketing, para montar uma pós-graduação aqui no Rio, os alunos me procuravam e queriam que eu fizesse pesquisa para as empresas onde eles estavam trabalhando e eu não tinha... aí eu abri a empresa, porque eu já tinha clientes na porta, fazendo fila, tipo...

J – Você tinha uma carteira de clientes ali, esperando você?

Z – Era curioso. Isso eu estou falando de 88, então nós estamos falando de trinta anos.

J – Nesse trajeto de mais ou menos de meados de 70 até 88, era comum você trabalhar com outras pessoas da área de Ciências Sociais nessas empresas ou era muito incomum?

Z – Não, era muito solitário.

J – Era muito solitário?

Z – Exceto no IPEA. No IPEA, havia ali um grupo espetacular e aprendi muito com uma socióloga, que era de Mossoró (RN), Maria Julieta Costa Calazans, nunca vou esquecê-la porque ela foi uma grande inspiradora e ela tinha um doutorado na Sorbonne e com ela, na época em que a gente fazia pesquisa de campo, aprendi muita coisa que eu talvez não tivesse tido oportunidade de aprender, porque ela fazia antropologia urbana – o Matta fazia antropologia tradicional, com índios e etc. –, e eu tinha muita vontade de fazer antropologia urbana. Eu sabia que não ia ficar...

J – Numa aldeia e etc...

Z – Nem na África, nem aqui.

J – Desculpa, eu me perdi um pouco. Mas, com relação a sua turma de origem, de graduação, você manteve contato com eles?

Z – Por algum tempo, mas todos eles se mantiveram na área acadêmica. E eram só seis alunos na minha turma no mestrado, na graduação eu tenho uma única amiga atualmente, até recentemente encontrei com ela em um concerto de ópera, que é uma socióloga também, mas ela não trabalha mais, ela está aposentada, ela é mais velha que eu e é, como eu, fanática por ópera, então a gente se encontra nessas ocasiões, mas só ela. E mesmo mais próximo da formatura, o que ocorreu exatamente porque estudávamos naquela época, houve assim muita dispersão dos colegas, na turma de graduação eu acho que eram umas vinte e poucas pessoas. Porque algumas eram visivelmente posicionadas como de esquerda, outros não – eu sempre fui uma pessoa mais voltada para a direita ou para o meio, então a gente não tinha essa...

J – Esse trânsito...

Z – Não, não. Eu perdi muita gente de vista. Assim, casaram, foram embora, foram para outros países.

J – Mas havia também, para além da questão político-ideológica, alguma restrição “ah, ela trabalha com pesquisa de mercado, não é Ciências Sociais de verdade...”. Você sentia isso?

Z – Não, na graduação não. Mas na época do museu, quando eu estava já com a minha bolsa, eu me vi um pouco estigmatizada, porque era curioso, porque... – eu estou contando isso como uma curiosidade, talvez não valha nem usar isso... você que vai saber –, porque naquela ocasião eu era casada com um industrial, e ele me deu um carro. Eu vim de uma família muito pobre e não tinha grandes recursos na época da faculdade, todos sabiam disso. E eu chegar no museu de carro, e já estava com a bolsa, e já estava com a bolsa, tinha comunicado que eu não quis pedir a bolsa do CNPq, porque seria absurdo fazer isso. E eu sentia que eles me olhavam... torto. Era uma sensação de não-pertencimento. Sabe? Era uma bem... era claro isso. E eu achava tão injusto, mas do ponto de vista da época, eu era muito nova, tinha vinte e poucos anos, não entendia muito bem o porquê, por que será isso?

J – E aí chegamos no momento que você monta... é a INFOX?

Z – Isso, Enfoque Pesquisa.

J – Que você monta em 88? E como é que foi esse começo da empresa? Porque até então você já tinha uma longa experiência profissional, mas não tinha sido ainda uma gestora propriamente dito.

Z – Não, foi uma coisa bem desafiante. Porque você monta uma companhia, você acaba tendo que cuidar daquilo que não é atividade-fim, que é a administração, lidar com pessoal, investimento, cuidado com o que é o dia a dia e tudo mais... e era pequeno, começou bem pequeno, em um escritório que tinha 30 m², tinha eu, uma secretária e uma estagiária.

J – Onde era?

Z – Era na Rua da Alfandega, ali perto da Praça Pio X. E logo um ano depois eu tive que ampliar para um espaço três vezes maior e assim foi progredindo. Mas foi desafiante porque eu tinha muito mais interesse na entrega, no fazer do que no administrar. Porém como, na época da Gillette, eu tive um treinamento muito, muito bom em gestão de negócio (que eles faziam isso para todos os gestores e eu entrei lá em um cargo bem bom, como uma diretora de área, então eu fui para Boston para treinar, eu tive noção do que que é uma planilha de custos, como você determina o preço de alguma coisa tangível, produto, e eu já dominava bem isso, porque era a minha função na companhia), e eu apliquei imediatamente. Quando eu comecei a Enfoque, eu tinha planilha de custo para tudo. Na época nem era o [Microsoft] Excel porque não existia. Logo depois é que começou. Era um outro sistema que agora eu não vou me recordar mais, mas eu tinha uma boa orientação de como conduzir a questão de estruturar custos, de margem, de lucro e tudo isso.

J – Mas você, nesse início, ainda conseguia meter a mão na massa e realizar?

Z – Eu só metia a mão na massa, o tempo todo.

J – Além da gestão, você também fazia pesquisa?

Z – É, porque a gestão em um trabalho como esse, é uma gestão, em um primeiro momento, menos complexa. Se você está conduzindo um, dois, três projetos ao mesmo tempo, eles não acontecem, nas suas diferentes etapas, simultaneamente, um está começando, outro está no meio e etc e etc. Então, dá. Mas, a medida que houve uma ampliação de demanda e mais clientes pedindo mais coisas, aí eu fui contratando. Mas não contratei, em um primeiro momento, administrador, eu coloquei um contador. Porque

esse tipo de projeto, como a gente chamaria de *big ticket*, são projetos que envolvem entradas muito grandes de receita, saídas muito picotadas de despesas – essa segunda parte é que é uma parte complexa. Como é que você controla a saída? A entrada é tranquilo, tudo bem, mas a medida que foi avançando, uns cinco anos depois, eu contratei uma pessoa para fazer a gerência administrativa.

J – E você trabalhava com uma equipe também temporária? Dependendo do projeto você contratava... “oh, agora eu preciso de um estatístico, um antropólogo...”. Era um pouco assim, ou sua equipe fixa dava conta?

Z – Olha, em um primeiro momento e naquela época, as empresas contratavam e registravam todo mundo, menos a equipe de campo. Quando você tem um trabalho que a gente chama *ad hoc*, que não é uma coisa contínua e isso eu tinha aprendido no instituto de pesquisa que tinha um bom time fixo de analistas, o pessoal da inteligência, em geral, naquela ocasião, era sempre fixo, e o pessoal da coleta eram equipes que se contratava por *job*, por trabalho. E eu fazia igual.

J – E quando você contratava a equipe de campo, etc., eram jovens cientistas sociais, eram estatísticos? você tinha ainda o contato...

Z – Não, não havia esse tipo de profissional para fazer esse tipo de trabalho. Claro que eu poderia ter recorrido à universidade para buscá-los, mas pela minha própria experiência como professora, sabendo que leva muito tempo para qualquer aluno de ciências sociais, ou de qualquer outra ciência, saber como atuar no campo para coletar, eu segui o *mainstream*, duas, três outras companhias que eu conhecia os donos, estavam aqui não usavam pessoas universitárias para fazer coleta de dados. Por essa razão: a produtividade era muito baixa e a remuneração não era atraente para esse tipo de profissional, como não é até hoje – para coletar dado. E que naquela ocasião, coleta de dados era face a face, não havia qualquer outra possibilidade. Eu sou meio jurássica nesse sentido, não que a técnica não existisse fora do país, mas se você lembrar que o final dos anos 80 não havia telefonia espalhada como há hoje, a partir do final dos anos 90. Então as pessoas... Primeiro, celular não havia. Segundo, telefone fixo era um ativo...

J – Que declarava-se em imposto de renda, inclusive.

Z – Que só tinha quem era de classe mais alta, então para você fazer uma pesquisa por telefone com o público geral, simplesmente não representava. Você poderia até utilizar

isso para fazer *B2B* [*business to business*], pesquisa com empresa, então era tudo face a face, face a face, face a face. Com uma outra diferença que naquela ocasião também havia muitas possibilidades, que hoje não mais existem, de você fazer pesquisas chamadas probabilísticas, que você sorteava um quarteirão, você batia na porta, a pessoa abria a porta e te dava até água, café e tal. Hoje você tem grades em todos os lugares e ninguém abre a porta para um desconhecido. Por outro lado, ao mesmo tempo que escalou a questão da segurança, também houve a alternativa de telefone, que foi crescendo e que tornou possível você utilizar coleta telefônica muito mais vezes do que naquela ocasião também. Naquela ocasião não havia, era só *face to face*. Então, não usava pessoal universitário por isso. Porque quando você tem uma pesquisa de mercado, o ciclo de entrega é curtíssimo. Você, no máximo, pode ter trinta dias entre o momento que começa e o momento que entrega – que é o que o mercado sempre exigiu. Talvez lembrando um pouquinho mais lá atrás, 45 dias pudesse ser o máximo que uma contratante se disporia a esperar, dependendo obviamente do tipo de projeto. Quando havia projetos mais complexos, podia levar dois meses.

J – Mas isso era o mais complexo, digamos assim.

Z – É. Porque comparado com o que a gente fazia na universidade, quando eu fiz a minha pesquisa de mestrado, eu levei um ano... Mas não há como sustentar um negócio e um cliente que tem uma demanda imediata (para testar um produto ou testar uma situação qualquer), esperar esse tempo todo. Então era um ciclo rápido. Então não havia possibilidade de eu pegar, treinar uma equipe de universitários, ficar com eles esperando aparecer o próximo trabalho. Eu usei o que havia no mercado, que era de muito má qualidade, diga-se de passagem.

J – Entendi. No caso, como era propriamente o processo de trabalho em um ciclo tão curto? Assim, digamos assim. Porque eventualmente um relatório havia de ser escrito, um sumário executivo de dados, qualquer coisa do tipo... Então, para você, como é que era isso? Começa o primeiro dia de trabalho, o que é que tinha de ser feito? E como você preparava...

Z – Olha, geralmente o que acontecia em um caso desse, quando você faz uma pesquisa comercial, na hora em que você é chamado para receber o *briefing* – e isso acontece hoje também –, você, ao fazer a tua proposta, você já descreve tudo o que você vai fazer. Ou seja, “vou fazer a pesquisa com essa amostra, coletando dado desta maneira, vou fazer as

análises de acordo com essas óticas a, b ou c”... seja ela demográfica ou qualquer outro tipo de lógica e já sabe-se o tamanho do questionário, e você já dá como um parâmetro – que é um parâmetro de custo, já que ele determina o tempo de aplicação, o tempo de trabalho de processamento e outras coisas mais –, então quando você começa, você já tem muita coisa definida e já parametrizada com o cliente. Então quando você vai começar aquilo, você tem um analista que vai cuidar, a quem você... tem a elaboração de um questionário, comercialmente falando, no máximo 48 horas, tá?

J – Isso o analista fazia?

Z – O analista fazia, mas sempre... Aí sim, um analista com nível muito bom, tão bem graduado quanto eu, ou se não, um pouquinho abaixo, mas com uma boa formação. Então, no caso, qual era o processo? Aprovado o projeto, o cliente tinha uma reunião de *startup*, *kickoff* que a gente chama, para avaliar se algum detalhe que ele queria medir estava ou não contemplado na proposta, alguma coisa a mais que ele pudesse ter pensado em *between*, aí esse analista participava dessa reunião, fazia o questionário. Sempre coube a mim o papel de fazer o filtro técnico, para que aquele questionário estivesse perfeito e aí, fazer questionário sempre foi uma grande característica do meu trabalho.

J – Você gostava de fazer?

Z – Gostava. Sempre gostei. Até hoje, de vez em quando, hoje mesmo acabei de liberar um questionário. Porque tem toda uma lógica de você fazer o engajamento com o respondente, de fazer a ordem das perguntas para não haver contaminação de respostas, e assim por diante. E claro, dependendo do tema, a pesquisa de imagem é diferente da pesquisa de satisfação, então, o carinha fazia... na verdade, a carinha porque, outro parêntesis, eu, até um bom tempo na minha companhia só contratava mulheres, porque...

J – Essa era uma política?

Z – Era uma política porque quando eu saí da Gillette, eu participei de uns seis processos de seleção e em três deles em que eu fui finalista não me contrataram, e eu acabei sabendo, verbalmente, que preferiam um homem. E eu fiquei achando aquilo tão absurdo que eu disse: “- Bom, ok. Faz parte da cultura da época, mas na hora que eu tiver a possibilidade de tomar a decisão de contratação, vou equilibrar essa coisa.”. Não é? Não foi nem mágoa, foi uma questão de equilíbrio. Então eu só tinha mulheres na minha empresa, durante algum tempo. E, graças a deus, havia uma oferta abundante de...

J – Mulheres qualificadas.

Z – Qualificadas e com, assim, mulher é bem criativa... eu não quero descaracterizar o público masculino, mas a gente tem uma pegada mais emocional e tal. Então, foi tranquilo. Depois não, depois eu acabei acrescentando – também para equilibrar –, de acordo com a qualificação. Mas então, voltando. Feito o questionário, o cliente aprova, faz-se o treinamento de campo...

J – Que dura, em tese, quanto?... Naquela época?

Z – O treinamento?

J – É.

Z – O treinamento depende. Pode ser uma hora, duas horas. A gente fazia algumas simulações, e as vezes fazia também pré-teste – mas um pré-teste é sempre após um treinamento.

J – Claro.

Z – E na sequência o campo, que poderia durar ao longo de cinco dias úteis, às vezes um pouco mais, dependendo do que fosse a cobertura geográfica. Quando havia mais de um local, e muitas vezes havia pelo menos São Paulo, o treinamento também era feito lá, a gente mandava alguém para...

J – Você ia pessoalmente? Ou não, mandava algum profissional?

Z – Não, eu já tinha, na ocasião, pessoas ou no primeiro momento no Rio, mas depois eu abri um escritório em São Paulo. Três anos depois de abri a Enfoque do Rio, eu já tinha um escritório em São Paulo com uma pessoa cuidando, inclusive com a área de campo, um gestor de campo – aí foi um rapaz que entrou. Airomar. Que é meu colega hoje, porque ele abri uma empresa depois.

Bom, então a gente fazia o treinamento de campo, começava a coleta e todo o processo que havia no meio do caminho – por que a coleta era em papel, e aí você ia recebendo aquele material, fazendo crítica, verificação e para digitação, para fazer a base de dados e também em paralelo, quando havia perguntas abertas, uma codificação.

J – Aí tinha um profissional para fazer isso?

Z – A gente tinha equipe. Aí sim eram os estagiários, um ou dois estagiários, aí sim estudantes.

J – Que faziam essa codificação?

Z – Que faziam a codificação. Tem um livro de código que o analista fazia primeiro, fazia a codificação da entrada de dados e depois, uma semana, cinco dias úteis de análise. O que havia de mais instigante, naquela época, era o relatório. Que ele era primeiramente escrito à mão...

J – À mão?

Z – É. Não havia computador com o [Microsoft] *Word*, não é? E quando eu comecei não havia. Logo depois a gente começou a ter aquelas máquinas eletrônicas da IBM, que era para digitar, mas o analista, ele próprio, ele não tinha o *skill* de digitação. Então ele escrevia e desenhava os gráficos assim... vamos dizer...

J – Artesanalmente quase...

Z – É. Rápido, rabiscadamente. E depois tinha uma profissional para fazer a digitação na máquina e o desenho era dado para ser feito – quando havia gráfico ou alguma coisa assim, era feito fora. Então a produção do relatório tomava três dias, quatro dias, além da elaboração do relatório. E era tudo assim papel, não havia eletrônico. Nós estamos falando do ano de 88, 89, mas quando foi, acho que uns cinco anos depois, quando começaram os primeiros *Windows*, aí nós adotamos imediatamente e aí começamos a fazer os relatórios ainda em *Windows*, e depois em outros métodos que foram chegando. Primeiro usei o *Harvard Graphics*, que era um parecido com o [Microsoft] *PowerPoint*, mas não havia ainda o *PowerPoint* na época, e a gente foi adotando. Aí sim os analistas passaram a escrever os seus relatórios diretamente cada um no seu computador.

J – Eles submetiam a você para uma avaliação final?

Z – *Sempre.*

J – Você chegava a escrever o relatório, ou uma parte? Ou era só você dizer “Olha, isso aqui não está bom...”

Z – Olha, eu só escrevi relatórios qualitativos em uma primeira época da empresa, porque, embora eu tenha lhe falado que gosto e sei e continuo gostando da parte quanti, meu *skill*

maior era, eu fazia moderação, fazia análise e as apresentações das qualitativas todas da companhia, não importa quantas fossem.

J – Você conduzia grupos focais?

Z – Sim, sim.

J – E aí você escrevia o relatório desses grupos?

Z – Fazia o relatório. Fazia o relatório todo, sempre.

J – E você gostava?

Z – Gosto ainda.

J – Ainda faz?

Z – Ainda faço. Eu me dou ao luxo, atualmente, de fazer só o que eu gosto.

J – [riso].

Z – Então, assim, embora a companhia já tenha esse tempo todo, existem alguns projetos que são encantadores e aí eu “Ok, o cliente contratou, esse eu vou fazer”. E eu tenho alguns clientes que, até de certa maneira, gostam quando a moderação é feita por mim.

J – Claro, é um sinal até de prestígio, não é? De certa maneira.

Z – Acho que sim.

J – Eu acho.

Z – Sim. Eu ainda trabalho bem. [risos]

J – Não duvido. Agora você falou uma coisa interessante, Zilda, que foi a chegada dos processadores de textos, dos computadores, etc. Você consegue ter uma certa reflexão sobre o que foi que mudou no processo de trabalho de vocês, com a entrada de novas tecnologias de comunicação – me refiro até a e-mail, eventualmente, que permite uma coisa de gestão muito mais rápida de pessoal e etc.

Z – Olha, eu não sei em que ponto você gostaria que eu comentasse. Em um primeiro momento, foi um desafio muito grande. Porque além do investimento ser altíssimo, para você ter um computador na mesa de cada um era muito alto o investimento e, não só isso, aprender não é? Porque em um primeiro momento era complexo você ter aquelas pessoas que saíram da universidade com a cabeça fresca, mas que não sabiam lidar com as

máquinas – nem eu, eu tive que pegar pessoas para me ensinar, que nem tinha curso na época. O primeiro desafio foi cultural. Como é que eu penso? Porque antes, ao fazer um relatório, você tinha que fazer e entregar ele perfeito, porque ia ser datilografado. Não é?

Depois começou a haver a questão do *timing*, porque economizava-se o tempo na análise – porque você já fazia direto, recebia a base de dados em um primeiro momento ainda era no papel, depois passou a receber a base de dados também eletrônica –, então começou a mudar a questão de flexibilidade, o que esses meios dão a quem está trabalhando. Então eu posso mudar uma ideia, eu alterar um número, posso corrigir, eu posso pensar e voltar de novo. Então, mesmo um tempo de análise que antes era um período que eu te disse, cinco ou seis dias, não mudou porque hoje você faz tratamento estatístico ou, mesmo no caso da qualitativa, você introduz imagens, vídeos, uma série de recursos de *storytelling* que não havia na época. Então a mudança foi tornar o trabalho mais lúdico – eu acho que foi positivo em todos os sentidos. Há também a possibilidade de troca melhor de conhecimentos, porque as pessoas têm complementarmente conhecimentos, algumas são melhores em uma coisa, melhores em outra, então havia mais troca.

Na questão da administração: em um primeiro momento, não alterou muito administrar pessoas, porque o escritório, a gente sempre trabalhou todo mundo em um escritório fixo – depois eu abri outro em São Paulo, era uma outra equipe –, mas havia o *face to face*, a gente tinha contato, troca, conflito (claro, nem tudo eram flores e tudo mais). Eu acho que foi uma coisa muito boa.

Por outro lado da questão do cliente, houve um período de lua de mel com essas inovações e cada vez mais a gente introduzindo algo que tornou o nosso trabalho mais visível na sua qualidade – claro, quando tinha qualidade, a gente procurava a que tivesse –, mas as vezes era mais complexo chegar ao cliente, o que ele iria fazer com o resultado. Nós fomos aprendendo a linguagem de cada companhia, como é a cultura de risco deles, como é que é o vocabulário deles? Porque em um primeiro momento a gente escrevia com um vocabulário que era nosso, de pesquisador, e até eu me lembro da minha perplexidade em um primeiro momento: “como eu escrevi uma conclusão e eles não entendem? Mas é óbvio? Está tudo aqui explicando”. A lógica da narrativa deveria levar a essa compreensão, mas não porque o filtro deles para julgar um determinado elemento que foi encontrado, era um filtro muito mais próximo da realidade deles do que da nossa. Então houve toda essa percepção ao longo do tempo de que a gente tinha que se treinar

na cultura do negócio do cliente, coisa que na universidade a gente não aprende. Nunca. Mesmo depois nos anos em que eu fui fazendo aulas e tudo mais, no mestrado COPPEAD era muito acadêmico. E o acadêmico, na minha opinião, hoje cada vez ele tem uma outra feição – não que ele tenha perdido o seu valor, pelo contrário, mas ele tem que falar com o consumidor da ideia e eu diria que muito trabalho que eu vejo na academia ainda não consegue fazer isso nos dias de hoje. Então o que a gente procurou fazer (e com a tecnologia nova ficou mais fácil), a gente tentar entender o vocabulário do cliente. O cliente adora quando você entrega um trabalho em que o vocabulário que está ali é o dele. Que os conceitos que ele pratica dentro da companhia são convergentes – obviamente a gente não vai dizer aquilo que ele quer ouvir somente, não é? A gente vai dizer aquilo que ele precisa ouvir.

J – Mas traduzindo a partir da linguagem...

Z – Na linguagem que ele consiga entender que está sendo considerado, que estamos falando com ele, não com um ET [extraterrestre] qualquer. Nos últimos cinco anos, é que nós mudamos o modelo de negócio. Nós tínhamos escritórios muito grandes, assim tipo 200 m² aqui no Rio e outro tão grande quanto em São Paulo, com um monte de gente trabalhando, com horário e aí ficou mais complexo porque o ser humano é diverso. Assim como você tem aquele indivíduo que você não precisa dizer duas vezes qual é a missão dele, você tem aquele que você diz dez e ele não entende e não cumpre. Então havia bastante situações em que a gente... as vezes questões administrativas tiravam um pouco da nossa energia criativa. Mas mudou o mundo, a gente foi acompanhando e fomos mudando o modelo de negócio para *home office*. Então eu estou em *home office* desde 2012. Na verdade, já são sete anos. Tanto São Paulo quanto no Rio.

J – Não apenas você, todos os principais funcionários trabalham assim?

Z – Todos menos a administração. O escritório da administração fica na [Avenida] Rio Branco, aqui. Tem o diretor financeiro, tem pessoas de logística, tem também uma área de coleta de dados por telefone que fica ali – quando há projetos, a gente utiliza a base instalada, que não é gigante, é bem menor do que no início –, mas todo o pessoal de inteligência está cada um na sua casa, ligado no sistema. A gente consegue falar imediatamente com cada um deles pelo *Skype for Business* e tem uma flexibilidade no trabalho, porque antes havia horário e hoje não, hoje tem entrega.

J – E quando, eventualmente, vocês precisam fazer uma reunião conjunta? É pelo *Skype* ou vocês marcam presencialmente?

Z – Olha, a gente faz presencialmente quando tem alguma coisa motivacional porque, caso contrário, a gente se vê no *Skype*, a gente se fala no *Skype*. Hoje eu tenho pessoas que tem criança pequena, tem uma até que está de licença maternidade que vai voltar no mês que vem, ela não quer sair de casa. Na licença ela não trabalha, mas quando ela voltar, ela não vai querer sair de casa. Claro, se precisar a gente tem reunião em cliente, a gente tem visita. Quando tem atividade que é no cliente, nós vamos, tanto aqui quanto lá. Eu passo três dias por semana em São Paulo.

J – No escritório lá?

Z – Não no escritório, visitando clientes. Eu tenho casa lá, fico lá *home office*, terça, quarta e quinta. Por quê? Porque é nesses dias que eu tenho entrega de relatório, apresentações e tudo mais, aos clientes que estão baseados em São Paulo. Quando tem alguma outra coisa em outro lugar, Brasília ou Sul, etc. Aí eu vou, bate e volta, pego um avião, vou lá e volto. Eu ou uma sócia, que está baseada em São Paulo, que é a Andrea Queiroz, que é uma estatística. E nós temos clientes no exterior também, não *no* exterior, mas *do* exterior.

J – Que operam no Brasil? É isso?

Z – Não. Que nos contratam de lá, para realizar trabalhos aqui. Nós fizemos também, há uns oito anos, uma *joint venture* com uma companhia francesa chamada *Stratégies*, baseada em *Bordeaux*, em uma companhia que tem presença nos cinco continentes e que tem determinadas técnicas que eles nos autorizaram a utilizar aqui no Brasil e na América Latina. Que são testes de fragrância, que basicamente a gente utiliza com alguns clientes; testes de embalagem, são as duas técnicas que a gente utiliza da *Stratégies*. E outros clientes que, desde o início da companhia, nos conheciam e fazem pesquisas qualitativas no Brasil usando a Enfoque. Então, eu vou dar um exemplo: alguma companhia baseada na Inglaterra (é o caso da Unilever, é o caso da Nestlé, é o caso de outras, da Danone na França, tem na Alemanha também), que quer fazer um projeto que inclui países diferentes (e o Brasil costuma ser um dos países que eles acabam utilizando aqui porque é um mercado grande, o maior da América Latina, é maior que todos os demais), então a parte brasileira é feita por nós, a parte asiática é feita por algum outro que eles contratam e o *the brief* é feito coletivamente. Há uns dez anos atrás, era pessoal, a gente ia para Londres

para fazer a entrega lá, a companhia juntava todos os fornecedores, dos diferentes mercados, com o *the brief* – como um *workshop* de um, dois dias, as vezes um dia, as vezes dois dias, cada um de nós apresentando o resultado de seus países e a companhia que fez, digamos assim, a coordenação desse estudo, produzia um relatório final para o cliente final. Então, maravilhoso porque a gente sempre teve um intercâmbio excelente com outros profissionais – isso geralmente na área qualitativa, dificilmente na quantitativa a gente tinha que ir lá entregar.

J – E pensando assim um pouco da mudança, que você já mencionou, no processo de trabalho em si, nas rotinas, um pouco dos cronogramas. Você mencionou que era trinta ou 45 dias em 88, 89. Hoje, as etapas são mais ou menos as mesmas?

Z – São as mesmas. Não como inventar em ciências, não é? O que há de diferente, é que passou a existir uma possibilidade de coleta de dados *online* – já há alguns anos. O que altera, quando é possível fazer *online*, é que a coleta e a base de dados praticamente são feitas ao mesmo tempo, porque na hora que o respondente coloca o dado ali, você já não precisa digitar, já está lá digitado, não é? Sim, tem que processar. Mas o processamento é um dia, dependendo da complexidade. Se houver perguntas abertas, da mesma maneira tem que ser codificado. E isso é uma coisa humana, não tem máquina fazendo isso ainda, embora já há programas que estão desenvolvendo um sentido de reconhecimento de texto, mas são todos em outro idioma. Não dá para eu usar o que tem lá fora se o meu relatório, se a minha coleta é em língua portuguesa. Então a coleta de dados pode ser muito rápida. Ou não. Se eu tiver usando, para coletar dados pela internet, uma base do cliente em que ele me dá as referências dele, pode ser muito devagar porque não é todo indivíduo que recebe o *e-mail* e está com vontade de responder uma pesquisa. Mas se usar painéis de internautas, em que eles estão lá cadastrados, optaram por isso e não é *spam*, eles estão lá para isso, eles ganham pontos, algum tipo de retribuição, você manda uma pesquisa e em três dias você tem... o campo está feito, pode ser no país inteiro. Então, isso pode alterar, mas o restante... salvo se for algum trabalho parametrizado – que nós temos três métodos parametrizados. Que é, por exemplo, um teste de *claims*, que são possíveis propostas de posicionamento de um produto, em que o cliente pode testar até trinta em uma só rodada, isso leva seis dias para ficar pronto. Porque eu tenho o questionário pronto, eu tenho todos os parâmetros de análise prontos e tenho a base de respondente pronta. O indivíduo me diz: “Eu quero fazer um teste de *claims* hoje”. Daqui a seis dias úteis, eu dou o resultado para ele. Mas não tem nenhuma pergunta aberta, eu apenas dou um ranking e ponto. Isso

é rápido. Mudou nesse sentido. E claro, isso tornou o preço desse tipo de atividade infinitamente mais barato – o que é muito atraente para muitos clientes que querem fazer alguma coisa assim, com pouco investimento, com pouco tempo de espera.

J – Você consegue gerir, rodar mais projetos ao mesmo tempo por conta disso? Sim ou não?

Z – A gente consegue... por conta disso? Eu acho que sim. É que nós não temos uma demanda gigantesca, minha empresa é média, não é uma companhia gigante que tem... A gente consegue, em um período de alta ocupação, 14, 15 projetos simultâneos. Isso é bobagem para uma companhia como a *New C*, que deve ter 40, 50 projetos simultâneos, porque tem também centenas de funcionários – a gente tem muito menos. E não é a nossa ambição ter essa grande quantidade de projetos ao mesmo tempo, a gente quando trabalha na faixa de dez, oito a doze projetos, a gente está bem ocupado.

J – Zilda, na verdade você já... Você tem um padrão de respostas tão objetivo que você já... já chegamos quase no final do questionário [riso]. Questionário não, do roteiro, não é?

Z – É o calo da profissão. [riso].

J – Exatamente. Você já falou, inclusive, sobre a sua rotina de trabalho. Você trabalha hoje de *home office*, tem três dias em São Paulo, etc. Mas uma questão também que sempre aparece nessas entrevistas, um pouco, é uma questão de autoidentificação. Ao longo de toda a sua trajetória até onde você chegou hoje, você ainda se considera uma cientista social? Você se vê assim profissionalmente, como uma cientista social?

Z – Sim. Porque o que eu faço é entender a sociedade. E cada vez mais, os clientes que a gente atende, eles estão preocupados com tendências. Mesmo quando nós estamos avaliando qualquer produto ou qualquer situação (a gente tem como clientes grandes companhias de cosméticos, por exemplo a *Loreal*; ou bancos como o *Bradesco*, por exemplo; ou companhias que a gente quase não ouve falar aqui que são *B2B* que é de uma *setleins*, que é de um banco francês; companhias de alimentos), quando você recebe o resultado, bem objetivo em relação a uma determinada questão muito pontual, aquilo ali faz parte de um momento de um consumo de um indivíduo, certo? Mas ele não é só aquilo. Ele está ou consumindo um carro, ou um cartão de crédito, ou um serviço financeiro ou um cosmético dentro de algum *mindset*. Ou é uma pessoa que está buscando determinado

tipo de realização pessoal, seja com a alimentação, a saúde, a beleza, ou o *status* ou o que quer que seja e a leitura que a gente costuma dar nos nossos relatórios está dentro disso. E por isso que desde o início da companhia, por mais que tivesse me custado noites e noites e noites até..., nenhum relatório sai da companhia sem eu ver. *Nunca saiu*. Só quando eu estava de férias. Por quê? Porque eu sempre, tem duas coisas que eu considero patrimônio: idade com consciência. Eu estou perto de chegar aos setenta. Estudei *muito* a minha vida toda e continuo fazendo isso. Eu vou a congresso todo ano.

J – Ah, é?

Z – Todo ano, desde 70 e, não, desde 95 eu comecei a frequentar congresso na Europa.

J – Que congresso?

Z – Congressos da *ESOMAR*, que é a *European Society for Marketing Research*. São congressos internacionais com milhares de pessoas, até eu já apresentei uma vez um *paper* em um desses congressos em 2001, sobre internet quando estava começando, nós começamos a fazer um painel. Então ali, o que a gente vê? O que está acontecendo no mundo em relação a minha especialidade. Estão ali os pesquisadores, os fornecedores, os clientes. Então desde essa época, com uma ou outra exceção, todo ano eu estou indo. E aí eu vejo o que está acontecendo. Eu posso te dar um exemplo bem concreto. No ano de 99, eu fui a um congresso na China, *Beijing*, sobre consumo jovem, sobre *youth*, e aí conheci lá uma companhia australiana que tinha desenvolvido uma pesquisa fabulosa – quando eu digo fabulosa é porque não havia nada igual na época. Que era uma marca até que eu lancei no Brasil, fiz sociedade com eles lá na Austrália, fui para a Austrália aprender e tal, chamada *Heartbeat*. Que era você entender tendências de certos segmentos, ou homens, ou jovens, ou mulheres, ou o que quer que fosse. Era uma pesquisa qualitativa, levava três meses, quatro, cinco meses para ficar pronta, por causa da questão da entrega que era em *multimídia*. Multimídia em 99 não era feito com o nosso celular, que ninguém, quase, tinha celular em 99. Era feito com filmadora. Mas aí, quando eu identifiquei essa apresentação eu falei: “Eu quero trazer isso para o Brasil”. Eu fiquei quatro anos esperando os caras toparem.

J – Você tentando? Você falando com eles?

Z – Falando e tal. Em 2003, o cara topou. Ele veio para o Brasil. Eu convidei, ele veio visitar a companhia, viu como era a Enfoque, quem eramos nós e tudo mais. Levamos um ano elaborando e em 2004 a gente lançou e foi, assim, bárbaro, maravilhoso.

E o que é que isso trouxe para gente na ocasião? Eu tive que retrainar a mim e a minha equipe em como contar uma história de pesquisa, e era uma narrativa jornalística. Então por exemplo, tudo hoje que você vê em um jornal nacional, que têm lá o *script* das pessoas falando... isso não existia, na época, no jornalismo. Nós fazíamos etnografias com determinados tipos de pessoas, para trazer a vida, uma rotina ou de uma dona de casa, ou de um jovem, ou de uma pessoa aficionada em tecnologia e tal. A gente fazia cliques de um minuto, que foram captados durante dois dias de convívio. A gente estava aplicando Antropologia. Então eu estou te dando esse exemplo para dizer o seguinte: sou uma cientista social. Sempre amei esse tipo de atividade, sempre procurei a ponte entre o que eu aprendi, e continuei aprendendo, e o negócio.

Basicamente, a primeira etnografia feita no Brasil – eu posso dizer isso tranquilamente –, fomos nós... fui eu que fiz. Um cliente que queria saber como é que as pessoas usavam o xampu dentro do banho. E era um francês, diretor da companhia L'Oréal, François Isambert, nunca vou esquecer o nome dele. E ele disse: “Como é que eu posso estudar isso, Zilda?”.

Eu falei: “Eu vou entrar no banho com essas pessoas”.

E ele: “Mas, como assim?”.

E fomos lá, botamos as pessoas de maiô para estudar como elas usavam o xampu, e não havia tampa *flip top* na época, mas as pessoas ficavam nervosas porque a tampa caía, porque o xampu caía, uma série de coisas e tal. Foi um primeiro trabalho que a gente fez, foi complexo. Isso é etnografia. Em vez de eu ir lá para o Amazonas, ver como o índio descasca o que quer que seja, eu fui ver como é que a mulher usa o xampu. Isso teve suas aplicações práticas ao longo do tempo. A mesma coisa, a gente fez uma vez um estudo com tênis da marca *Redley*, isso lá atrás, passando seis meses com os jovens, convivendo com tênis, fazendo diários, fotografias e tal e tal e tal.

Isso é aprendizado, de companhia de fora, no caso essa companhia australiana foi uma delas e outras que a lista seria muito grande para eu conseguir mencionar. Em que a gente foi vendo como é que eles trabalham? O que eles fazem de diferente? Como é que

eles abordam um consumidor de uma maneira criativa? Sem ser indutivo, sem estar amarrado em uma coisa preestabelecida que são as minhas hipóteses, como é que eu vou gerar outras? Então a gente sempre fez isso. Então eu posso te dizer: eu sou cientista social. Eu continuo apaixonada pela questão de como entender o mundo que está entorno. Como trabalhar com estas novas tecnologias? E pessoas que são ligadas o tempo todo em telas, como é que a gente aborda uma pessoa para entender o relacionamento dela com o produto? Que é muito virtual atualmente, antes de ela ter o contato concreto. Então tem muita coisa que eu fui aprendendo nesses congressos. Não só na Europa, mas algumas vezes nos Estados Unidos tem muitos congressos, falando com pessoas que fazem trabalhos com consumidor – muito poucos antropólogos, que eu tenha conhecido, mas eles estão em alguns lugares. Eu tenho uma antropóloga, que é formada na *London School*, ela é doutora em Antropologia, bem mais jovem que eu, chama Chiara Vascuta, é italiana, que tem trabalhado algumas vezes conosco em trabalhos compartilhados. Nós fizemos, há uns anos atrás, um trabalho sobre o que são os novos velhos, o que é ser alguém acima de 55 anos? Isso já tem quase dez anos, então foi bem inovador. Hoje, falasse muito disso agora, mas eu tenho um relatório que trata disso há dez anos atrás, que foi feito no Brasil por nós, e em outros países por essa antropóloga. Que conduziu há uns três anos atrás, um novo papel paterno, o que é que está acontecendo com o pai, uma série de relacionamentos que existem dentro da casa, novos papéis masculinos... isso é Antropologia.

J – Isso é um tema das Ciências Sociais.

Z – E tem uma aplicação muito prática, assim, para as companhias que as vezes dirigem quase todas as suas mensagens para mulheres, em determinados casos, para homens em outros casos, sem conhecer que houve uma mudança muito grande na divisão de papéis e, as vezes, na convergência de papéis. Então é isso que eu faço.

J – Você já chegou a ter interesse, para além dos relatórios que você escrevia e escreve e verifica, produzir outras coisas com o resultado do seu trabalho? Por exemplo, “Isso aqui valia um livro. Gostaria”. Mesmo com projeto?

Z – Eu já tive essa ideia. Algumas vezes. Eu já fui provocada até por editor, mas eu tenho preguiça. Eu teria que ter, talvez, algum catalisador externo. Entendeu? Assim, por exemplo, alguma instituição me chamasse para fazer uma coisa... talvez. Tempo eu não tenho tanto, porque eu continuo na ativa. Mas vontade, eu teria. Bagagem com certeza.

Mas, assim, há uns anos atrás, até uma das editoras que eu menciono, uma de São Paulo, chegou a me contatar e eu cheguei a mandar uma sinopse do que eu ia fazer, mas eu não tive a disciplina de sentar e fazer, porque eu acho que escrever um livro não é uma coisa trivial. Não é trivial. Eu escrevo bem, tenho um bom domínio do idioma, mas, assim... talvez. Só que, de vez em quando, eu me dou conta que se eu não fizer, daqui a pouco não dá mais, não é? [riso].

J – Ainda há tempo para fazer. Com certeza.

Z – [riso]. Há pouco tempo atrás, eu considerei fazer um doutorado, porque eu estou tão interessada nessa questão nova de relação virtual com as coisas e tendências de como as pessoas estão, cada vez mais, buscando em vez de *status* de consumo, um outro *status* pela experiência, isso está cada vez mais evidente na maneira como a própria plataforma de negócio (algumas plataformas, principalmente *Facebook* não é? Que eu acho que é uma das companhias mais poderosas, além do *Google*, é o *Facebook*, no sentido de ela ter acesso a tudo que as pessoas que estão ali fazem e tudo mais). Então eu tenho muito interesse, hoje, em estudar um pouco mais isso.

J – Aí, desistiu do doutorado por tempo?

Z – Não, não. Comecei a pensar. Eu comecei a pensar até recentemente. Porque eu estou ficando cansada da ponte aérea, embora eu faça isso há vinte e tantos anos.

J – Nossa!

Z – Eu continuo fazendo. Mas é exatamente a ponte aérea que me tirou da vida acadêmica, porque eu dei aula na PUC [Pontifícia Universidade Católica], dei aula em vários lugares e não consigo manter uma turma se eu preciso viajar.

J – Você deu aula na PUC também?

Z – Dei na graduação da PUC.

J – Mas na administração? Ou não?

Z – Na comunicação. Dei aula lá onde está o Eduardo, não... Ah, vou lembrar. O antropólogo que tem até o livro dele aqui...

J – Everardo Rocha.

Z – Everardo. Everardo usou a minha tese na tese dele. Com ele eu tenho algum contato. Onde está o Roberto DaMatta. Dá aula lá atualmente.

J – Nas Ciências Sociais.

Z – É, nas Ciências Sociais. Então eu parei de dar aula na PUC, não por isso. Mas eu dei aula no IBMEC [Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais], eu não podia mais, porque sempre os dias de aula caíam...

J – Colidiam com as suas atividades?

Z – É. Ou porque segunda e sexta, eu nunca consegui fazer um curso que tivesse segunda e sexta, sempre é segunda e quarta, terça e quinta, isto é, os dias que estou dividida entre Rio e São Paulo. Mas eu tenho vontade de voltar.

J – E você acha que mudou um pouco essa percepção? Porque quando você narrou o início da sua trajetória profissional, você mencionou um certo estranhamento com a sua trajetória na pesquisa de mercado, etc. Como você vê hoje essa relação entre os cientistas sociais que trabalham com pesquisa de mercado – não são tantos, mas existem –, com o mundo acadêmico, etc... Mudou?

Z – Olha, eu vou ser bastante franca com você. Eu tenho, embora eu adoraria estar no mundo acadêmico, não em tempo integral, talvez essa seja uma razão pela qual eu não fiquei, eu não queria me dedicar integralmente somente à pesquisa e ensino lá, na academia, não no Brasil, porque eu conheço as dificuldades que nós temos aqui, e eu estudei um tempo fora, em *summer school* na Universidade de Harvard – fiquei apaixonada –, não consegui ir para lá porque casei e não dava para ir. Então se eu fosse trabalhar em uma universidade americana ou inglesa, ou até francesa, eu talvez tivesse ficado na vida acadêmica. Aqui é muito... eu acho, bem mais complicado. Em termos de recursos e reconhecimento e valorização. Mas hoje em dia eu me sinto tão afastada da vida acadêmica. Eu acho que são mundos tão diferentes. Volta e meia eu recebo currículos de pessoas formadas, antropólogos buscando uma aproximação com a companhia e eu acho que seria, assim, muito demorado trazer o pensamento acadêmico para uma aplicação atual, em negócio, tal como se exige hoje da gente. Hoje os clientes querem tudo muito visual, que é um *skill* que a gente não aprende na academia. Você tem que fazer curso para fazer uma entrega de uma pesquisa que pode revolucionar um negócio, que você consiga fazer uma apresentação em trinta minutos – quando não, em menos.

Então o nível de assertividade que você tem que ter, de filtro que você tem que ter... jornalístico – que o acadêmico é forçado a fazer diferente. A gente quando está na academia, a gente aumenta, a gente faz um *diverging* total, milhares de fontes para poder chegar em algum... e a gente gosta de contar uma história muito demorada e eu acho que até porque...

J – Complexa, cheia de sutilezas, ponderações, não é? Quando o cliente quer saber: funciona ou não funciona?

Z – Exatamente. Ele quer saber, se possível, em dois slides, quais são os *insights* e *ponto*. E ele, muitas vezes, não vai te perguntar porque você chegou lá. Que é um absurdo, na minha visão. Eu acho que isso eu ainda tenho da minha questão acadêmica. Por que que eu digo algo? Se for bem dito, não quer saber por quê. Ele só vai usar aquilo lá. É espantoso. Não é sempre que isso acontece. Mas quando há um porquê que se deseja explicar, também este tem que ser muito objetivo.

Vou dar um exemplo de ontem. Nós fizemos um trabalho para uma companhia que eu não vou mencionar qual é, mas é uma companhia gigante que nos procurou dizendo que estava insatisfeita com o anterior fornecedor, porque achava que havia mais informação que poderia ser trazida pelas pesquisas e que era muito pouco aplicável à inovação. Eles sabiam a nota de satisfação, uma questão de perfil, mas *so what?* E daí? Como é que eu avanço? Contrataram a gente, isso no ano passado, levaram um bom tempo para aprovar, eram cinco, seis questionários muitos complexos, porque era uma jornada de clientes com produto de vida muito longa. Nós entregamos o relatório, tipo, em novembro do ano passado e eles foram pedindo, antes de se concluir, que nós fossemos mais detalhados possível, tudo o que a gente pudesse explorar e tudo mais.

Em resumo, o relatório tinha duzentas páginas de *PowerPoint* com quantitativo. E ontem, depois que eu fiz a apresentação lá, notei que eles estavam, assim, um pouco cansados com a quantidade de informação. Eles me contactaram dizendo: “Olha, a gente precisava que você fizesse um sumário executivo”. Mandaram vinte páginas, do modelo com o qual eles não estavam satisfeitos antes, que era super rasteiro. Entendeu? Por quê? Porque estava difícil do gestor de cada negócio (eram cinco negócios em paralelo) aplicar aquilo. E olha que tinha conclusão para cada, eram cinco segmentos, com “segmento um, o desafio é esse, esse e esse”. Eles não sabem ler [!]. E não era uma leitura da estatística.

Então houve uma mudança nas nossas interfaces muito, eu diria, visível, em que você tem uma geração *muitíssimo* mais jovem do que eu estava acostumada a lidar...

J – Nas empresas?

Z – Nas empresas. Muito menos pacientes com o tempo gasto para digerir alguma coisa que é do interesse. Uma visão muito mais é... gestáltica da coisa. Então, eu diria assim, que hoje eu fico preocupada com essa disrupção que está acontecendo. Como que nós antropólogos, ou cientistas sociais, podemos ir nessa direção e aperfeiçoar ainda mais a ferramenta que a gente tem que ter de descobrir qual é a ideia, a *big idea* que tem ali atrás. Cada vez é mais difícil. Entendeu? Então eu vejo isso acontecer um, dois, três casos.

Portanto, se você tem que ser tão objetivo, tão rápido, como é que você consegue fazer isso com tanta profundidade como é necessário para você chegar em uma grande ideia? Você tem que mergulhar, não é? E o mergulhar, se você não tem ferramentas de raciocínio ou de bagagem, é um mergulho sem ar, não é? Você mergulha e morre não é? [risos] no meio da... [riso] É uma analogia que eu faço aqui.

Que eu não sei se eu fugi um pouco do tema, mas eu estou só te explicando que está havendo uma mudança muito grande e a gente está tendo, novamente, que buscar qual é o paradigma novo que está aí, não é? Muita velocidade, pouca profundidade, mas muita objetividade. E tem gente genial, muita gente muito boa, muito bem preparada e que está na interface com a gente, mas eu diria que não são a maioria. Não são a maioria.

J – Zilda, umas últimas perguntas que eu sempre faço no roteiro, que são um pouco sobre os seus hábitos, etc., como profissional. Você consome ainda livros ou coisas da área de Ciências Sociais?

Z – Ciências Sociais? Eu estou lendo agora o terceiro livro do [Yuval] Harari. Harari que é um israelense que escreveu o *Sapiens*, que escreveu *Homo Deus*, e agora eu estou lendo o *21 lições* e eu diria que é um livro de Ciências Sociais, porque eu acho até que ele é brilhante e... – na maneira que ele consegue juntar quinhentas mil coisas que estão acontecendo no mundo para olhar o futuro –, mas livro acadêmico não tem sido a minha preferência.

J – Até pelos motivos que você evidenciou lá no início da entrevista.

Z – É. Porque as vezes é muito cansativo ler e tudo mais.

J – É.

Z – E eu, vez por outra, olho alguma coisa que me interessa mas para ser honesta com você, há muito tempo que eu não... o último livro foi do próprio... Meu deus! O nome do meu colega da PUC...

J – O Everardo.

Z – Everardo! O último livro que ele publicou, que está aqui, que eu comecei a ler, mas não fui até o fim. Eu vou voltar nele qualquer hora dessa.

J – [riso] Sempre temos vários livros nessa situação, não é?

Z – Tem. Naquela outra mesa tem uns ali que estou lendo – aqueles eu estou lendo –, leio e intercalo.

J – Ficção você consegue ler? No tempo vago?

Z – Algumas vezes. Eu gosto de ficção. Eu gosto de tudo: biografia, romance, ficção, livro de tendências e esse tipo de coisa. Eu leio muito.

J – E redes sociais? Você está em redes sociais em geral?

Z – Eu estou no *Facebook*, só. No *Twitter* eu estou lá, mas eu não faço muita coisa.

J – No *Facebook*, por motivos profissionais?

Z – Não. O profissional eu não misturo. Para profissional eu estou no *LinkedIn*.

J – Ah, sim. Então *Facebook* é mais para você, seus amigos, família...

Z – É isso.

J – Mas você consome informações relacionadas à pesquisa de opinião? Ou segue ou é amiga de pessoas dessa área?

Z – Não, não sigo ninguém no *Face[book]* para isso. Eu sigo, no *LinkedIn*, alguns grupos e tem, assim, *newsletters* que eu recebo de outros lugares, de gente que me interessa...

J – Ah, você procura ter essa... esse monitoramento?

Z – Eu tenho bastante material que chega diariamente. Eu leio e algumas vezes eu compartilho...

J – Consegue dar conta?

Z – Eu passo muitas horas trabalhando, por dia, não é? Pelo menos, de 9 até as 19. Com um intervalo de uma hora.

J – Em casa, não é? Hoje em dia?

Z – Ou em casa ou lá, quando eu estou na outra casa, ou, quando eu estou no aeroporto, eu sempre estou lendo alguma coisa.

J – Mas aqui você tem um espaço de trabalho específico? Ou é mais a tua sala mesmo de estar?

Z – Eu trabalho ali na sala e, algumas vezes, até com a tevê ligada. Dependendo do que eu estou fazendo...

J – Você consegue ter esse...?

Z – Consigo. Consegui ter duas telas na minha frente, as vezes três, coisa de garoto novo, mas eu consegui. Achava exótico no início, mas se eu não estou fazendo a avaliação de alguma análise, aí eu preciso de silêncio completo.

J – Claro.

Z – Mas outras coisas eu faço também, quando está no verão, por exemplo, como estivemos e estamos até agora, com o calor *muito* grande, eu mudo a minha rotina. Tem um horário que eu paro e vou tomar banho de piscina, que tem uma piscina aqui. Duas horas de piscina, natação e tal. Aí depois eu volto e eu avanço um pouquinho mais. E as vezes não tem muita coisa para fazer naquele dia, aí eu vou acabar mais cedo, ou sair, ou vou receber gente aqui – eu recebo, sempre que eu estou aqui, tem gente em casa, porque eu gosto de cozinhar e quando sou eu que estou recebendo, sou eu que cozinho.

J – Mas virar a noite trabalhando não parece ter sido uma rotina sua. Madrugadas e etc.

Z – Já aconteceu no início. Bem no início havia muitas vezes em que isso acontecia. Eu diria que na faixa dos anos 2001 à 2006, isso era muito frequente, virar a noite. Porque, muitas vezes, as coisas chegavam especialmente do exterior e os prazos são muitos complicados, as vezes tem que revisar uma tradução, quando fazíamos tradução para o inglês a gente tinha que revisar porque o tradutor nem sempre era fiel ao vocabulário de trabalho, mas de recentemente, não. Não há necessidade.

J – Uma coisa que eu sempre acho complicado no trabalho em casa – eu, pessoalmente, sou um que eu preciso ir para o escritório e sair do escritório –, é o foco. Você consegue? Não tergiversar *tanto* assim?

Z – Olha, no início era mais complicado. Quando eu comecei, em 2012, a ficar mais em casa, eu tinha outra estrutura de família. Eu tinha uma filha e com ela... ela era uma menina excepcional – o cantinho dela está ali –, que tinha acompanhante e portanto, a rotina da casa era toda em torno dela. Então, a casa é grande, mas ela vinha para cá, para ficar na sala, embora ela tivesse uma televisão, aqui era melhor. Descia, fazia as suas atividades. Então muitas vezes eu era interrompida e quando a Daniela me interrompia, eu nunca disse não para ela. Mas quando me interrompiam as outras pessoas da casa, como a cuidadora e tal, eu dizia “eu estou tralhando, espera”.

Então eu sempre, no primeiro momento era mais difícil, mas depois eu acabei criando um método que as pessoas que trabalhavam aqui sabiam que só em caso de emergência iam me abordar. Telefone, eu não atendia. O fixo. Porque ninguém me liga no fixo. Então... Mas no início foi difícil. Foi difícil também aceitar o distante do pessoal que trabalhava comigo, porque eu estava muito acostumada a dar uma rodada, ver o que estavam fazendo, e as pessoas me perguntavam, a gente trocava muito. Isso, eu acho, que foi uma questão de mudança cultural que eu vi nos meus próprios clientes (que muitos deles, muitas companhias estão fazendo parte do dia *home office*), mas depois que eu comecei e vi o benefício de você ter essa independência e essa liberdade, essa flexibilidade. Foi bom. Entendeu? Então, assim, é claro que se eu recebo um material a noite, como no meu celular eu acabo vendo que está chegando, eu tenho a opção de dizer: “eu vou ver amanhã” ou não.

J – E em geral?

Z – Em geral, eu consigo ver no dia seguinte. A não ser que fosse, assim, algo que no dia seguinte, na primeira hora, tivesse que devolver. Mas, em geral não é assim, porque a gente se programa. Mas do que nunca, a gente consegue se programar. Mas eu tenho uma vida normal. A minha filha faleceu. Tem três anos. E aí a minha casa mudou a dinâmica, então é mais silencioso, é menos interferência, mas [pausa] eu preferiria que continuasse como estava. Porque eu conseguia administrar bastante bem essa coisa de você separar o teu espaço. Quando naquela ocasião eu trabalhava ali. Trabalhava com meu computador que ficava ali, ficava sentadinha e tal, um pouco meio santuário.

J – É, tem o aspecto. Meio reservado, mesmo não tendo uma porta.

Z – É.

J – Zilda, vou fazer só uma última pergunta que eu não faço para ninguém, mas eu fiquei estimulado por algumas coisas que você falou na entrevista. O que você diria hoje para um jovem, ou mais jovem, que estuda Ciências Sociais, que está no início, mas que gostaria de ter uma trajetória similar à tua? Digamos assim, você já deixou claro que acha que tem uma dificuldade grande no modo como as graduações são estruturadas, a formação é feita. O que você daria de conselho para esse jovem se fazer como um pesquisador de mercado?

Z – Você está falando um jovem já formado?

J – Não, um jovem que, digamos, está no terceiro ou quarto período. Do quê que ele deveria correr atrás?

Z – Tem que fazer estágio. Tem que fazer estágio porque foi assim que eu entrei, em algum momento. Meu primeiro estágio, como eu disse, foi no IPEA mas foi uma porta para outra estrutura. Existem programas de estágio nas grandes companhias. Seja aqui no Rio de Janeiro, seja em São Paulo, elas abrem programas de estágio. E eu acho que vocês estão a par disso. Tem Souza Cruz, Unilever e Shell e tudo mais. Porque sem um estágio é absolutamente difícil você ultrapassar essa ponte. Um estágio é fundamental na graduação. A Enfoque fez, por mais de quinze anos, um programa de estágio, não só...

J – Não tem mais?

Z – Não tem porque nós estamos com *home office*. O programa de estágio a gente fazia uma seleção, nós tínhamos, em geral, seis a oito estagiários e quase todos eles – tem uma que ainda é minha analista, porque uma parte saiu para outras companhias (os clientes sempre roubavam meus estagiários, era uma coisa assim cruel, mas tudo bem, antes assim para eles). E nós fazíamos isso, mas era essencial ter um mentor. E fazer *mentoring* à distância, numa situação como essa, é muito complexo. Então a gente acabou abrindo mão do programa (que eu adorava fazer, sempre gostei muito), mas eu acredito que companhias de pesquisa fazem isso, mas eu diria que o melhor momento e o melhor lugar de entrada, é nas companhias que contratam. As companhias que fazem as pesquisas, geralmente, não seriam (a não ser as muito grandes) um lugar interessante para estágio. E as muito grandes não estão aqui no Rio de Janeiro. Eu diria que a minha foi uma das

maiores aqui no Rio de Janeiro que tinha programa de estágio. Eu não sei se eu estou enganada. Eu posso estar enganada quanto a isso. São Paulo não. São Paulo é um outro mercado. Mas um estudante deve fazer estágio. Com certeza. É a única forma. E estar conectado com informação, essas associações que tem a associação europeia que tem um site que tem bastante coisa, tem eventos. Os eventos são muito caros, vai ter um agora em abril, por exemplo, em São Paulo que seria fabuloso. Tem um *fee* para estudante, mas são quase € 1.000 [mil euros] para você participar. Então é um pouco inviável para o brasileiro fazer esse tipo de participação, mesmo no Brasil, para um evento como esse. Eu acho que estágio é o caminho. É o caminho.

J – Zilda, muito obrigado pelo seu tempo. Vou interromper aqui.

[FIM DO DEPOIMENTO]