

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas

SILVA, ANDREIA APARECIDA FIGUEIRA DE MELLO; PEREIRA, GRASIELE
CABRAL; MARINHO, SIDNEI VIEIRA; SOUZA, CLAUDIOMIR LEAL DE
Mar revolto: a comunicação direcionando a navegação
Cadernos EBAPE.BR, vol. 20, núm. 2, 2022, Março-Abril, pp. 302-317
Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210120>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323277349011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Mar revolto: a comunicação direcionando a navegação

ANDREIA APARECIDA FIGUEIRA DE MELLO SILVA ¹

GRASIELE CABRAL PEREIRA ²

SIDNEI VIEIRA MARINHO ^{1 2}

CLAUDIOMIR LEAL DE SOUZA ¹

¹ UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI) / PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO- GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA, ITAJAÍ – SC, BRASIL

² UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ITAJAÍ – SC, BRASIL

INTRODUÇÃO

A rotina de uma fábrica é baseada em um mar de procedimentos, regras e padrões para garantir a produção de alimentos com qualidade e segurança alimentar. Essa rotina começou a mudar definitivamente na GDC Alimentos no dia 17 de março de 2020 às 5h, quando os funcionários começaram a acessar a principal unidade da empresa em Itajaí (SC). O assunto que estava em todas as rodas de conversa: o Decreto do governo do estado de Santa Catarina (Decreto nº 515, de 17 de março de 2020), que determinava o isolamento social e funcionamento apenas dos serviços essenciais. Elaine, auxiliar de produção, tem 22 anos e trabalha na fábrica desde os 18 – quando conquistou seu primeiro emprego –, período em que acompanhou algumas tragédias, principalmente enchentes que devastaram o estado, mas naquele dia seu sentimento era diferente. Apesar da pouca idade, ela buscava tranquilizar os demais colaboradores, mas também sentia uma certa apreensão. “Será que estamos correndo algum risco?” Uma das colegas respondeu com outro questionamento: “Será que a empresa vai parar?”.

Várias dúvidas tomaram conta do ambiente, em todos os níveis e em todas as áreas naquele mesmo dia e muitas foram as conversas entre os executivos da empresa, entre os líderes com as equipes e muitas conversas “de corredor” entre os funcionários. Um ambiente de dúvidas e incertezas, o que não combinava com o cenário de disciplina e padrões habitualmente conhecidos pelos funcionários da empresa. Às 14h, Vivian, diretora de recursos humanos, convocou para uma reunião emergencial os coordenadores da área de saúde, segurança, comunicação e indústria, ou seja, profissionais que teriam a árdua missão de planejar ações e executá-las rapidamente para que o medo e a insegurança não colocassem em risco a normalidade das operações de uma das maiores fábricas de alimentos de Santa Catarina.

Já que a crise era uma realidade, o cenário em que a empresa se encontrava era complexo, desafiador e com um grande nível de ineditismo, gerando vários questionamentos e dúvidas em relação ao rumo na condução desta situação inesperada em um contexto normal de produção. Deveriam utilizar métodos tradicionais de comunicação para a gestão de crise, habitualmente já utilizados pela empresa? Ou, então, deveriam inovar com um processo de comunicação adaptável àquela situação específica, tratando-a como algo diferenciado e inovador? Esta escolha se tornava vital para minimizar os impactos da pandemia dentro e fora das “quatro paredes” da empresa.

UM NEGÓCIO QUE VEM DO MAR

É do mar que vem a essência da GDC Alimentos. A empresa, por meio de sua marca Gomes da Costa, representa uma das maiores indústrias do segmento de pescados enlatados da América Latina. Faz parte do grupo espanhol Calvo desde 2004, organização presente em mais de 70 países e que emprega mais de 5.000 pessoas ao redor do mundo.

No Brasil, em 2019, a GDC Alimentos completou 65 anos. Possuía três unidades fabris em Itajaí, SC: uma unidade específica para o processamento industrial, uma indústria responsável pelas embalagens e, por fim, um centro de distribuição. Já em São Paulo, tinha um escritório que contemplava as áreas comercial, de *marketing*, *trade marketing*, controladoria e finanças. Além disso, a organização contava com escritórios regionais espalhados pelo Brasil, onde se concentravam as atividades de negociação e vendas com fornecedores e parceiros. Embora a organização apresentasse unidades de negócio instaladas geograficamente em locais diferentes, todas seguiam as diretrizes estratégicas do Grupo Calvo, cabendo às unidades, por meio dos diretores executivos, das áreas de recursos humanos, indústria, logística e compras, implementar estas estratégias e adequá-las, quando necessário, respeitando a cultura local, sempre com a finalidade de conduzir de maneira mais assertiva as diretrizes estratégicas corporativas frente aos mais de 2.000 colaboradores que representavam a GDC Alimentos.

O Grupo Calvo havia estruturado recentemente um novo posicionamento estratégico para as suas subsidiárias, o Calvo Excellence System (CES), que apresenta diretrizes de revisões periódicas das estratégias de produção e operações, de forma a possibilitar a adaptação às diferentes circunstâncias impostas pela complexidade do mercado atual. Com essa premissa, o Grupo Calvo elaborou o planejamento estratégico 2020-2025, direcionando seus esforços à consolidação da empresa como uma potência global no ramo alimentício. Os diretores, no entanto, não esperavam por uma situação de pandemia, que, consequentemente, impactaria drasticamente esse planejamento.

TUDO MUDOU, O QUE FAZER AGORA?

Em dezembro de 2019, iniciou-se o surto de um vírus desconhecido pela ciência na cidade de Wuhan, China. Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico variável, de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves, a COVID-19 espalhou-se pelo mundo rapidamente. Assim, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou emergência de saúde pública, em âmbito internacional, devido ao vírus. A pandemia avançava no mundo e, em fevereiro de 2020, surgem os primeiros casos suspeitos da COVID-19 no Brasil. Algo que parecia tão longe da perspectiva brasileira já se encontrava em nosso meio, resultando em uma situação de alerta para a empresa. O aumento vertiginoso de casos confirmados da doença levou à intensificação das medidas preventivas em todo o território brasileiro por meio de campanhas publicitárias do Ministério da Saúde, transmitidas na TV aberta, rádio e internet.

Na principal unidade fabril da empresa, a produção mantinha a jornada de 24 horas por dia, dividida em três turnos de atividades, mas o planejamento já visualizava possível redução no número de latas produzidas. Nesse caso, qualquer perda em um processo que entrega para distribuição mais de 2 milhões de peixe enlatado por dia já poderia representar uma ruptura nos níveis de abastecimento de alimentos ao mercado brasileiro.

O aumento de casos no Brasil e, sobretudo, a disseminação do vírus para outras localidades geraram grande repercussão na mídia e em redes sociais, sinalizando um cenário de preparação para o que em breve chegaria a todos os quatro cantos do país. Finalmente chegou, trazendo à realidade o que até então figurava apenas nos noticiários.

No dia 17 de março de 2020, o governo do estado de Santa Catarina, por meio do Decreto nº 515 (Decreto nº 515, de 17 de março de 2020), declarou emergência em todo o território catarinense com medidas para garantir o isolamento social e redução das atividades econômicas e comerciais. O fato de a GDC Alimentos pertencer a um grupo espanhol antecipara esse tema nas pautas de reuniões de rotina no Brasil, antes mesmo do decreto estadual, pois a companhia sofria os impactos da pandemia na Espanha, onde era crítica a situação, anteriormente ao avanço da doença no Brasil. Assim, as lições aprendidas na Espanha influenciaram na reação da empresa no Brasil, que se viu obrigada a alterar seu planejamento para absorver as mudanças causadas pela pandemia. Por conta disso, ainda em fevereiro, o comitê de crise da fábrica, além de contar com executivos da companhia, tinha o auxílio de especialistas da área de recursos humanos, saúde, segurança, jurídica e comunicação, que estavam a postos e se preparando para gerir um amplo plano de contingência, com abrangência operacional e humana, uma

vez que a empresa possuía mais de 2.000 colaboradores em Santa Catarina atuando em três turnos (matutino, vespertino e noturno), o que garantia o funcionamento e a operação da fábrica 24h por dia, 7 dias por semana.

Nas pautas das reuniões do comitê, estavam presentes temas como: *status* da pandemia; avanço da doença pelo país; implementação de medidas preventivas imediatas; intensificação da sanitização nos espaços da empresa; cancelamento de viagens e reuniões presenciais e qualquer evento e/ou treinamento com aglomeração de pessoas; *home office* para áreas administrativas; restrições de visitas e acesso de fornecedores externos. Acompanhando o avanço da doença no mundo, não era difícil prever o avanço rápido do número de casos no Brasil. Diante disso, foram necessárias todas as ações possíveis voltadas a precauções para evitar a disseminação do vírus.

Eram inúmeras as incertezas trazidas pela doença, levando organizações a adotar, a cada dia, novas medidas, e, por consequência, realizar novos planejamentos e direcionamentos dentro das empresas. Assim, a GDC Alimentos precisava manter-se à frente, realizando todas as medidas de segurança para que todo o sistema de produção da fábrica não fosse interrompido. Desse modo, reuniões diárias com toda as lideranças setoriais, novos canais de comunicação, adequação nos formatos de trabalho, reorganização das prioridades, atendimento clínico de saúde e psicossocial das pessoas, atendimento de órgãos externos e imprensa, formação de equipes multidisciplinares, entre tantas outras ações, passaram a desenhar o novo cenário da organização. A pandemia virava a página do planejamento estratégico da GDC Alimentos e a partir de então páginas de uma nova história passavam a ser escritas. No desenrolar de todos os acontecimentos, a comunicação surgia como protagonista desse novo enredo, uma vez que a empresa tinha ciência de que, apesar da adoção de todos os procedimentos possíveis, haveria desencontros de informação. Ou seja, percepções equivocadas dos funcionários poderiam colocar em risco todo o planejamento.

QUEM NÃO SE COMUNICA SE TRUMBICA

Por se tratar de uma fábrica de alimentos, a GDC Alimentos foi considerada um serviço essencial e manteve suas atividades mesmo com o Decreto nº 515 (Decreto nº 515, de 17 de março de 2020). Não havia tempo para longas reflexões, decisões eram necessárias e, a cada nova diretriz, um grande esforço de comunicação era imprescindível. Os gerentes transmitiam a ideia de que as pessoas estivessem ali unidas para que a produção não fosse interrompida. Porém, ao mesmo tempo, as pessoas estavam apreensivas com esse “novo normal” que exigia tantas adaptações nas rotinas mais relevantes.

Com o intuito de manter o canal de comunicação o mais ágil e transparente possível e diante das diversas mudanças no dia a dia dos funcionários, a GDC Alimentos, além de utilizar os canais formais de comunicação, como *e-mail*, reuniões (*on-line*), intranet, murais físicos, TV corporativa, passou a adotar também canais de comunicação informais não utilizados anteriormente, como o WhatsApp. No entanto, apesar de a diretoria manter uma postura aberta, a comunicação, de uma maneira geral, ainda seguia o modelo de comunicação descendente das informações, sendo centralizadas no comitê diretivo da organização.

Além do cenário pandêmico enfrentado por toda a população, os gerentes tinham duas grandes preocupações: a primeira era manter a produção de forma segura para preservar a saúde dos colaboradores no exercício de suas atividades e a segunda dizia respeito a como conscientizar os colaboradores sobre precauções dentro e fora da empresa para minimizar o absenteísmo em virtude de doença. Como fariam para ter controle desta situação inimaginável? Assim, neste mar revolto em que a organização se encontrava, a comunicação se tornava vital na gestão de crise, mas faltava buscar o “melhor modelo” e, com isso, evitar gerar desgaste entre gestores e colaboradores.

Felipe, gestor da área de saúde ocupacional, precisou marcar uma reunião com urgência às 08h de quarta-feira, 18 de março, para conseguir planejar ações frente às novas mudanças. Apreensivo, Felipe não parava de refletir sobre como deveria ser conduzida a comunicação à equipe: “Será que devemos repassar as informações exatamente de acordo com as orientações dos chefes e diretores, pois assim teremos menos interferências e uma tomada de decisão mais rápida e precisa, ou deveríamos adotar um método mais adaptado à situação para transmitir as informações, tornando o processo mais aberto, pois desta forma poderia ter uma interação maior com os colaboradores e, assim, aproveitar as ideias relevantes dentro do contexto atual, estimulando um comprometimento maior de todos?”.

A reunião *on-line* com sua equipe já fazia parte de uma das novas medidas adotadas pelos gestores nesse novo cenário, isto é, não seriam mais realizados encontros presenciais. Felipe inicia a reunião indagando:

– Precisamos nos reposicionar para conseguirmos atuar no contingenciamento desta crise. Além de criarmos medidas de prevenção, teremos que pensar também nos problemas causados aos nossos colaboradores, como a grande insegurança e a incerteza que faz parte do dia a dia deles.

A reunião seguiu por horas e toda a equipe de Felipe trabalhava em medidas que orientassem os colaboradores nesta grande mudança organizacional, mas com o cuidado para que não sofressem mais impactos psicológicos. Um dos pontos destacados pelo gestor foi com relação à qualidade da informação, uma vez que muitos mitos, refletidos em falsas notícias, gerariam dúvidas e até mesmo comportamentos inadequados. Felipe encerra a reunião enfatizando:

– Façamos a nossa parte. Sejam perseverantes em nossa missão de promover um espaço de trabalho saudável. Esta é uma situação nunca vivenciada ou planejada, trabalharemos em um novo cenário, em novos desafios e, com isso, desenvolveremos novas oportunidades de atuação.

Apesar de a reunião ter sido produtiva, Felipe continuava com as dúvidas anteriores quanto a como este processo deveria ser levado adiante juntamente com os colaboradores, mas resolveu dar tempo ao tempo para receber o *feedback* inicial de sua equipe no processo de condução das atividades da área de saúde ocupacional.

Diretora de recursos humanos e à frente da gestão dessa crise, Vivian agendou uma reunião com os responsáveis de cada área da organização, para que procurassem as melhores medidas a serem tomadas naquele contexto. Deu-se início, assim, a um ciclo de reuniões diárias com toda a liderança da empresa. Nos dias que se seguiram, os encontros *on-line* estabeleceram um espaço de troca, de cocriação de medidas, de colaboração entre as lideranças de todas as áreas, responsáveis tanto pelas equipes em trabalho remoto, quanto pelas diversas pessoas que seguiram com o trabalho nas unidades produtivas. Havia um sentimento genuíno de construção de soluções para que as atividades não fossem interrompidas.

Na primeira reunião, dia 19 de março, às 14h, estavam *on-line* 73 profissionais de diferentes áreas. Ao iniciar, Vivian, revela que a pressão daquele momento estava mexendo muito com as emoções, complementando que, mais que soluções, deveriam buscar caminhos para a segurança de todos. Surpreendentemente e contrariando as expectativas de uma reunião de gestão de crise, na qual se apontam decisões e como estas serão implementadas, vários líderes narraram suas dúvidas e inseguranças pessoais. O entendimento que ficou evidente foi o de que, antes de impor medidas, era preciso cuidar das pessoas. Vivian, que estava à frente da situação, reforçou a seus colegas:

– Precisamos que a informação chegue a todos, que as mensagens sejam compreendidas e repassadas de maneira que não tenhamos ruídos e dúvidas sobre a situação e o que está sendo feito pela empresa.

Felipe, líder representante da área da saúde ocupacional, enfatiza:

– Nossa comunicação deve ser compreendida por todos, precisamos ter um alto comprometimento das equipes, assim como um caminho a seguir para que a tomada de decisão neste cenário altamente volátil possa ser clara e precisa.

Nessa reunião, boa parte do tempo foi dedicado a medidas de orientação e comunicação aos vários colaboradores da empresa.

De certa forma, a reunião tinha também o objetivo de sanar os ruídos de comunicação ocorridos nas anteriores e que permaneceram. O que ocorreu, também, na reunião conduzida por Vivian no início do processo, no dia 17 de março, cujo objetivo era orientar os colaboradores em relação a todas as medidas que seriam implementadas na GDC Alimentos. Os líderes de cada área, pela primeira vez, estavam em uma situação inimaginável anteriormente. Não sabiam ao certo como iriam aplicar as mudanças e como os colaboradores de cada setor reagiriam.

Os líderes apontaram algumas questões de extrema urgência na reunião, alguns defendiam a ideia de continuação do modelo *top-down* para comunicação com os colaboradores no repasse das informações, algo mais protocolar, com procedimentos rígidos e tomadas de decisões rápidas. Já outros acreditavam que, diante da situação, o ideal seria adotar um modelo adaptativo, que atendesse às necessidades da empresa, mas que apresentasse mais empatia com os colaboradores. Rogério, gestor da área de logística, era um dos defensores desta ideia:

– Eu acredito que um modelo adaptativo de comunicação, mais ajustado a esta pandemia, parece ser o mais adequado. Devemos agir como agentes facilitadores dentro deste processo de transparência; com isto, acredito que deixaremos o ambiente mais maleável e agradável para todos, principalmente quando os nervos estão à flor da pele.

– Discordo disso, pontuou Patrícia, gestora da área industrial. Precisamos ter é um processo decisório e de comunicação mais consistente e com menos ajustes possíveis! Neste momento, precisamos de uma tomada de decisão rápida, com a velocidade que o momento requer, a qual deve ser realizada pelos gestores que já têm experiência nisso. Não precisamos complicar ainda mais a situação, devemos seguir o direcionamento da empresa sem questionamentos.

– Mas, Patrícia, possuindo um modelo adaptado para a empresa, poderíamos alcançar um maior comprometimento das equipes, tornando todo o processo de comunicação mais eficiente – observou Rogério.

Era um cenário incerto e difícil para todos que vivenciavam a situação. A reunião seguiu por horas. Os gestores buscavam encontrar a melhor solução para o bem da organização – todos os apontamentos realizados eram de grande valia. Após essa reunião, em um esforço de concentração e consolidação de informações, a área de comunicação coordenou a elaboração de um guia completo contendo orientações sobre a COVID-19 e todas as diretrizes, protocolos e fluxos necessários ao enfrentamento da crise. Era importante ter orientações claras e unificadas em um único documento, o que traria maior alinhamento de informações, até mesmo nas questões de segurança. Esse documento serviria também para que os gestores pudessem orientar com maior clareza as suas equipes, cada qual dentro das especificidades de sua área de atuação. Assim, esse material foi disponibilizado em diversos canais de comunicação, como intranet, WhatsApp, *e-mails* e Portal do Conhecimento (um espaço *on-line* onde foram disponibilizados vários conteúdos relevantes sobre a COVID-19).

A GDC Alimentos implementou rapidamente novos protocolos, tendo como objetivo manter o processo produtivo com o menor risco de contágio possível. Assim, imediatamente após o Decreto nº 515 (Decreto nº 515, de 17 de março de 2020), todos os colaboradores do grupo de risco foram afastados com as garantias salariais e benefícios, para que, além do impacto psicológico, não sofressem impactos financeiros. Além disso, na entrada da empresa, os colaboradores passaram a ter a temperatura aferida, a higienização dos uniformes foi adequada a um nível de sanitização mais profundo, o espaçamento entre cadeiras e bancos das áreas coletivas foi ampliado para aumentar o distanciamento, em 48 horas todas as unidades receberam placas e faixas com orientações sobre medidas preventivas e, ainda, grupos seriam escolhidos aleatoriamente para realização de testes para a COVID-19.

A partir deste momento, a sensação era, de acordo com Felipe, como se “Vivêssemos um mês em uma semana”. Essa percepção de tamanha intensidade da crise vivenciada evidenciava-se em cada reunião ou mesmo durante a execução das atividades. Existia um sentimento de que havia muito esforço envolvido para garantir a continuidade segura das atividades; nesse caso, a necessidade de manter operando uma das maiores fábricas de alimentos de Santa Catarina impunha um nível de responsabilidade além do normal ao time de líderes.

Dias de muito trabalho e tomada de decisões se seguiram e o ciclo de encontros manteve esse time em atividade constante. Elaine, apesar de jovem, não esconde o nível de estresse e preocupação que a situação vem causando não somente a ela, mas a todos os funcionários, que convivem nesse início da pandemia com dilemas que vão além do próprio controle: risco de contágio, novos hábitos de higiene, nova forma de se relacionar com as pessoas, instabilidade econômica, novos padrões e rotinas aos quais era necessário se adaptar, restrição à liberdade como indivíduos e tantos outros aspectos que tornavam o cenário muito distante do que se imaginaria poucos meses atrás. Chegava ao fim mais um dia de trabalho, Elaine troca o seu uniforme e indaga a sua colega:

– Como será o nosso dia amanhã? Com tantas incertezas, não saberei como conseguiremos nos manter calmos para conseguir lidar com essa situação e não passar nosso desespero aos nossos colegas de trabalho. Mais do que nunca, precisaremos manter a calma e sermos sábios frente a esta circunstância.

Assim, inquieta e apreensiva, Elaine se despede e segue para casa, onde vive com os pais, que, assim como o restante da população, estão em busca de compreensão sobre o novo momento que estão vivenciando.

A INCERTEZA LEVA AOS QUESTIONAMENTOS

O contexto de pandemia da COVID-19 trouxe mudanças drásticas em vários segmentos da sociedade, não sendo diferente para os ambientes organizacionais. Se a comunicação já era vista como algo fundamental no dia a dia das empresas, agora torna-se vital e passa a ser a linha mestra de todos os passos dados. O momento exige que seja adotada uma postura transparente, ágil e altamente flexível, tanto nas tarefas quanto nas relações humanas. O lastro temporal entre a tomada de decisão, comunicação, ação e mensuração dos resultados ganhou com a pandemia contornos desafiadores. Muito disso decorreu da necessidade e eminência de se manter um fluxo de comunicação ágil, sobretudo para que, operacionalmente, a empresa não sofra prejuízos ainda mais impactantes na execução das atividades.

Em uma conversa informal, Vivian e Felipe, à frente de todas as medidas tomadas pela organização, estavam preocupados com as incertezas do futuro. Acostumados a sempre lidar com os problemas e conseguir solucioná-los, agora não sabiam o que fazer.

– Estou preocupada com a situação da empresa, existem diversos boatos, *fake news* e informações distorcidas, precisamos fazer com que as informações corretas cheguem a todos os níveis da empresa. Além de toda a circunstância atual da organização, ainda temos a preocupação com o cenário econômico da empresa, relata Vivian.

– São tempos incertos. Acredito que temos que passar todas as informações necessárias para gerar engajamento dos nossos colaboradores, buscando sempre mantê-los cientes do cenário que estamos vivenciando, mas sem apavorá-los mais ainda. Com isto, acredito que podemos minimizar os efeitos desta crise dentro da fábrica, reforça Felipe.

– As informações chegam diariamente, novas mudanças, novos protocolos e às vezes não sei nem por onde começar a implementar ou como comunicar isso a todo mundo, expõe Vivian em tom de preocupação.

Os gestores já presenciavam, principalmente no chão de fábrica, a disseminação de informações falsas, mas, acostumados a seguir o modelo descendente de informações, não sabiam ao certo o que poderiam fazer para chegar ao ponto inicial e estancar esse processo de repasse de *fake news*, que despertava cada vez mais o medo em seus colaboradores. No entanto, de uma coisa os dois tinham certeza: precisavam encontrar uma solução para esse problema, sanando essa situação no processo fabril da empresa.

Assim, após essa conversa, surgiram questionamentos que ainda não tinham respostas, mas que serviam como um alerta acerca da complexidade do cenário que estava sendo gerenciado. A empresa via-se frente a um dilema: qual rumo deveria seguir? Optar por uma gestão de crise tradicional seguindo o modelo *top-down* com foco na garantia de produção e abastecimento do mercado? Ou apostar suas fichas em uma gestão de crise adaptativa àquela situação?

Levando em consideração que os procedimentos precisavam de velocidade e não podiam gerar diminuição na produtividade da empresa, além daqueles naturais ocasionadas devido ao período pandêmico, qual seria o melhor caminho a seguir?

E, assim, dias se seguiram. Muito trabalho e reinvenção do jeito de trabalhar e de viver em sociedade. Novos e diferentes direcionamentos surgiam quase que diariamente. O mundo sentia a voracidade de um vírus até então incontrolável; contudo, o princípio de caos foi dando espaço a um clima ainda de muita preocupação, mas, ao mesmo tempo, de encorajamento para seguir, apesar das adversidades. Vivemos um período de mudanças disruptivas na forma como as empresas estão se comunicando com seus funcionários e vice-versa, o que por si só já representa um paradoxo: quanto maior o afastamento social e as limitações impostas, maior a necessidade de proximidade e diálogo aberto entre as empresas e suas equipes.

Diante desse cenário, a empresa estava em um dilema entre uma gestão de riscos com procedimentos rígidos de controle de produção ou uma gestão mais adaptativa para melhor alinhamento entre os procedimentos e as necessidades dos funcionários. Uma gestão mais rígida não parece ser o mais adequado para o momento, mas menos flexibilidade pode minimizar erros e a insegurança dos funcionários quanto ao que efetivamente deve ser feito? Uma gestão de riscos mais adaptativa para entender o momento parece ser o mais adequado, mas ocorrerá na velocidade necessária para implantar os procedimentos de controle de produção, sem gerar diminuição da produtividade da empresa abaixo da queda natural pelas questões pandêmicas?

NOTAS DE ENSINO

Mar revolto: a comunicação direcionando a navegação

Resumo

Caso para ensino focado no dilema em torno da escolha do modelo de comunicação para a gestão da crise causada pela COVID-19, tendo em vista a necessidade e iminência de se manter um fluxo de comunicação ágil, transparente e eficaz em uma das maiores fábricas do segmento de pescados enlatados da América Latina, situada no Brasil. A história da GDC Alimentos completou 65 anos em 2019, à época a empresa possuía três unidades em Santa Catarina, Itajaí, com um negócio sólido e forte presença de mercado, mas que não estava imune ao poder devastador da pandemia do novo coronavírus. Um vírus que mudou globalmente as convicções e percepções sobre saúde pública e que em poucos meses impactou drasticamente na rotina das pessoas e das organizações. O caso possibilita a análise do cenário e identificação de alternativas para o direcionamento da empresa, bem como o fortalecimento da relação entre a liderança e os funcionários diante de incertezas e instabilidade ocasionadas pela crise. Propõe-se que o caso seja aplicado para cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração e Comunicação, em disciplinas como Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas e Liderança Organizacional.

Palavras-chave: Caso para ensino. Comunicação. Pandemia.

Rough sea: communication driving navigation

Abstract

This teaching case is focused on the dilemma of which communication model to adopt for managing the crisis caused by COVID-19, given the need and imminence of maintaining an agile, transparent, and effective communication flow in one of the largest industrial factories in the segment of canned fish from Latin America, in Brazil. The history of GDC Alimentos completed 65 years in 2019, and it had three units in Santa Catarina – Itajaí. It is a solid business with a strong market presence, but one that was not immune to the devastating power of the COVID-19 pandemic. This virus has globally changed beliefs and perceptions about public health and, in a few months, has drastically impacted the routine of people and organizations. The case enables the analysis of the scenario and identification of alternatives for the direction of the company, and the strengthening of the relationship between the leadership and employees in the face of uncertainties and instability caused by the crisis. It is proposed that the case be applied to undergraduate and graduate courses in the area of administration and communication, in disciplines such as Business Management, People Management and Organizational Leadership.

Keywords: Teaching case. Communication. Pandemic.

Mar embravecido: comunicación que dirige la navegación

Resumen

Este caso de enseñanza se centra en el dilema de qué modelo de comunicación adoptar para gestionar la crisis provocada por la COVID-19, dada la necesidad e inminencia de mantener un flujo de comunicación ágil, transparente y eficaz en una de las mayores fábricas de conservas de pescado de América Latina, en Brasil. GDC Alimentos, que cumplió 65 años en 2019, tenía tres unidades en Itajaí, Santa Catarina. Un negocio sólido con una fuerte presencia en el mercado, pero que no fue inmune al poder devastador de la pandemia del nuevo coronavirus. Un virus que ha cambiado globalmente las convicciones y percepciones sobre la salud pública y que, en pocos meses, ha impactado drásticamente la rutina de personas y organizaciones. El caso permite analizar el escenario e identificar alternativas para la dirección de la empresa, así como fortalecer las relaciones entre el liderazgo y los empleados ante la incertidumbre e inestabilidad provocadas por la crisis. Se propone que el caso se aplique a cursos de grado y posgrado en el área de administración y comunicación, en disciplinas como Gestión Empresarial, Gestión de Personas y Liderazgo Organizacional.

Palabras clave: Caso de enseñanza. Comunicación. Pandemia.

Objetivos educacionais

Após a leitura e discussão deste caso, os leitores deverão ser capazes de:

- Conhecer o processo de comunicação organizacional e as estratégias utilizadas para alcançar efetividade;
- Reconhecer os desafios do processo de comunicação enfrentados pelas organizações em situação de elevada complexidade;
- Avaliar modelos de comunicação organizacional utilizados nas empresas e, assim, entender o processo de disseminação e transparência na transmissão das informações.

Utilização recomendada

Este caso foi desenvolvido para a aplicação em cursos de graduação e pós-graduação *lato-sensu* na área de Gestão Empresarial, em disciplinas como Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas e Liderança Organizacional. Dessa forma, o caso pode ser aplicado em disciplinas que envolvam temas como comunicação, gerenciamento de crise e liderança. Para aplicação desse caso, recomenda-se a disponibilização de materiais que deem suporte para que todos os alunos compreendam a vivência empresarial ou para que aprofundem seus conhecimentos acadêmicos referentes às temáticas em questão, como os estudos recentes da temática de Abrashi (2018), Kunch (2018), Rego e Cunha (2020) e Story (2020).

Fontes de obtenção de dados

Os dados para elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevistas com gestores da GDC Alimentos realizadas no período de maio a julho de 2020. As entrevistas foram realizadas especificamente com a Diretora de Recursos Humanos e com o Gestor de Área de Saúde Ocupacional. Os nomes dos personagens do caso são fictícios, com o objetivo de preservar as fontes de informação do caso real. Adicionalmente, foram coletados dados sobre a pandemia divulgados pela OMS visando identificar e relatar corretamente os elementos referentes à COVID-19.

Plano de aula

Para aplicação do caso em sala de aula, sugere-se que o docente disponibilize material teórico que forneça conhecimento aos discentes sobre a temática a ser estudada e que seja realizada uma leitura prévia do caso com a resolução das questões, entregues no início da aula, tornando possível realizar uma análise do progresso do discente ao longo da discussão do caso em sala de aula.

Propõe-se que o professor faça uma breve explicação das teorias abordadas no caso, com o objetivo de sanar as dúvidas referentes às questões respondidas em casa. Em sequência, sugere-se que o professor separe a sala de aula em quatro equipes: 1 – alta administração; 2 – setor de recursos humanos; 3 – setor de saúde ocupacional; e 4 – setor operacional. Assim, o debate dentro de cada equipe deverá ser mediado com base nas *transition questions* (TQ), que serão apresentadas posteriormente neste estudo. Além das TQ, sugere-se que o professor faça a mediação da discussão em cada uma das quatro equipes com base em dois pontos: como a situação impactará cada área da empresa; quais medidas poderiam ser tomadas para tornar as mudanças menos frustrantes aos seus colaboradores.

Diante disso, após o debate entre os pequenos grupos realizado com base nas TQ, o professor deverá trazer o debate para o grande grupo, simulando uma reunião de gestão de crise entre esses setores, mediando-o com base nas *discussion questions* (DQ) com o intuito de analisar a reflexão e o posicionamento de cada aluno frente às indagações feitas pelos colegas. Importante ressaltar que o professor também pode intervir e realizar perguntas que estimulem o processo reflexivo dos alunos frente ao foco do caso que visa analisar o “processo de comunicação organizacional”.

A seguir, apresenta-se um conjunto de DQ que podem ser usadas para estimular a análise do caso durante a etapa de discussão em plenário:

- Questão 1: como a GDC Alimentos poderia fortalecer a relação entre a liderança e os colaboradores, minimizando os efeitos da crise diante do cenário pandêmico do país?

- Questão 2: qual estratégia de comunicação pode ser utilizada pela GDC Alimentos para potencializar os resultados organizacionais, de maneira clara e transparente em todos os níveis organizacionais?
- Questão 3: como você definiria o modelo de gestão de comunicação da GDC Alimentos? Os gestores apresentam uma postura proativa e que possibilita o engajamento das equipes?

Questão 1

Como a GDC Alimentos poderia fortalecer a relação e a comunicação entre a liderança e os colaboradores, minimizando os efeitos da crise diante do cenário pandêmico do país?

O objetivo nesta questão é fomentar não somente um debate entre os alunos sobre a importância da comunicação dentro do contexto evidenciado durante o caso – quando a comunicação se tornou o fator principal para o sucesso ou o fracasso organizacional –, como também o fortalecimento, por meio da comunicação, da relação entre a liderança e os colaboradores. Para tanto, é proposta a TQ 1.1.

TQ 1.1: Realize uma análise do cenário e identifique ao menos três ações para o fortalecimento da relação entre a liderança e os colaboradores.

A pandemia da COVID-19 avança pelo mundo. No Brasil, a suspeita de casos começa em fevereiro de 2020, o que resulta em uma situação de alerta para a GDC Alimentos e requer a necessidade da implementação de medidas preventivas imediatas. Nesse contexto, são necessárias ações que fortaleçam a relação entre liderança e equipe para lidar com a insegurança de um novo vírus cujos alcance e gravidade são desconhecidos. Torna-se, assim, fundamental o papel da liderança para o direcionamento das pessoas e disseminação das estratégias da empresa. Estar diante de um cenário inimaginável acarreta diversas questões na organização, por exemplo: a escolha do modelo adequado para gerir a crise (*top-down* ou adaptativo); de que forma conter a disseminação de *fake news*, como manter os colaboradores comprometidos, seguindo com o processo fabril sem interrupções. Assim, cabe à liderança realizar ações de fortalecimento que auxiliem na resolução destas questões.

A primeira ação de fortalecimento da relação entre liderança e funcionários envolve a demonstração de segurança e credibilidade por parte dos líderes para disseminar as estratégias da empresa, a fim de passar confiança à equipe, que é bombardeada com informações que muitas vezes podem gerar desinformação. Um exemplo disso foi o caso discutido por Vivian e Felipe, o qual lhes exigia um reposicionamento para o contingenciamento da crise, além da criação de medidas preventivas, que trariam segurança e confiança de seus colaboradores. Story (2020) reforça que os líderes precisam demonstrar confiança, com visão, novos valores e coragem ao falar a verdade e tomar decisões rapidamente, mantendo a compaixão, com paciência e empatia. Em consonância, Rego e Cunha (2020) reforçam que cabe aos líderes enfrentar essas realidades com tenacidade, coragem, integridade e espírito de aprendizagem com os erros. Já para Fragouli e Lazaridou (2019), este líder deve ser influente, inspirador e favorável aos membros de sua equipe.

A segunda ação a ser realizada pela organização diz respeito à preparação para as mudanças que ocorrerão nos ambientes interno e externo e requer a busca pelo apoio dos seus parceiros e de seus funcionários a fim de minimizar os impactos dentro de sua organização. Para Story (2020), em tempos de COVID-19, os líderes devem preparar a organização para o aprendizado e, ao mesmo tempo, garantir o apoio dos *stakeholders* durante essa transformação. Para Cunha (2017), após a fase de conscientização, a comunicação precisa ser trabalhada por meio de mensagens-chave de transparência e de confiança, que, consequentemente, poderão ser retransmitidas para todos que, de alguma forma, tenham relação com a empresa.

Na terceira ação, a liderança deve orientar as pessoas a uma importante mudança de comportamento como consequência desta pandemia, bem como manter a equipe bem informada, tendo em vista o grande número de *fake news* existentes gerando desinformação e, consequentemente pânico e comportamentos inadequados. Por meio de passagens vivenciadas pelos personagens de Felipe e Vivian, pode-se observar a preocupação com a disseminação de *fake news*. Os personagens apresentavam a preocupação com o repasse de informações corretas e necessárias em todos os níveis da empresa, para que, assim, todos os colaboradores estivessem cientes do real cenário vivenciado pela empresa. Cunha (2017) destaca que a maneira como esse líder trata ou transmite as informações da companhia interfere diretamente na percepção dos empregados, no desempenho da equipe e, por sua vez, no desempenho dos resultados apresentados. Abrashi (2018) reforça que as estratégias de comunicação são essenciais a qualquer organização; assim, estará preparada para tomar providências durante

um período turbulento e, também, impedir a formação de publicidade negativa e outras consequências para organização. Para Stam, Knippenberg, e Pieterse (2018), os líderes devem usar a comunicação orientada à prevenção como apoio para a gestão em tempos de crise.

Desse modo, Felipe e Vivian precisavam procurar a melhor maneira de enfrentar os problemas causados pela pandemia da COVID-19 na organização, tendo em vista que a GDC Alimentos constitui empresa com elevado número de colaboradores e alta demanda de produção e venda de seus produtos, o que eleva a necessidade de apresentar um fortalecimento dos líderes perante seus colaboradores. Nesse contexto, as reuniões tornavam-se uma grande aliada, visto que, por meio delas, era possível alinhar as regras estabelecidas pelo governo do estado às necessidades dos colaboradores e da organização.

Questão 2

Qual estratégia de comunicação pode ser utilizada pela GDC Alimentos para potencializar os resultados organizacionais de maneira clara e transparente em todos os níveis organizacionais?

O objetivo da segunda questão é identificar como a alta liderança pode utilizar a comunicação para fortalecer os resultados e quais estratégias pode empregar para que essa comunicação apresente transparência e linearidade nas informações. Com o objetivo de nortear a discussão, são propostas três TQ: TQ 2.1, TQ 2.2 e TQ 2.3; descritas a seguir.

TQ 2.1: Na sua percepção, a GDC alimentos deveria utilizar o modelo de comunicação *top-down* ou deveria apostar suas fichas em um modelo adaptativo?

A análise deverá ser embasada na percepção do aluno sobre o caso e em seus apontamentos sobre as vantagens e desvantagens de cada modelo de comunicação.

O modelo de comunicação *top-down* segue uma linha em que, segundo Corrêa e Caon (2002), os temas e conteúdo a serem compartilhados seguem um fluxo no sentido do “macro” para o “micro”, de “cima” para “baixo”, ou seja, da alta direção para os seus subordinados. Dentre as vantagens desse modelo, podemos destacar o alinhamento da comunicação com as estratégias da empresa e possibilidade de gerir os temas a serem comunicados em cada cenário. No caso da GDC Alimentos, esse modelo já era utilizado pela organização antes do cenário pandêmico e, além de ser conhecido, traz vantagens à empresa, como proposto por Patrícia, gestora da área industrial. Tal modelo abrange um processo decisório e de comunicação mais consistente e com menos ajustes possíveis; tomada de decisão rápida, com a velocidade que o momento requer, a qual deve ser realizada pelos gestores que já têm experiência. No entanto, não é flexível e possui algumas desvantagens, como a dificuldade de gerir novas ideias e mensagens *bottom-up* ou “estratégias emergentes”. Valgueiro, Castro, Boas, e Carmo (2010) salientam que o modelo *top-down* utiliza um método de unidirecionalidade nos processos de formulação, desenvolvimento e aplicação das estratégias elaboradas, acarretando a ausência de criatividade e proatividade na tomada de decisão estratégica.

Já na visão de Rogério, a organização deveria adotar um novo modelo adaptativo de comunicação, por meio do qual conseguiriam se ajustar ao cenário da pandemia. O gestor da área de logística apontou algumas vantagens desse modelo: possibilidade dos líderes atuarem como agentes facilitadores dentro deste processo de transparência; serem mais maleáveis e flexíveis no processo de tomada de decisão; conseguirem um maior comprometimento da equipe; apresentar um processo de comunicação mais eficiente. De acordo com Obadia, Vidal, e Melo (2007), a complexidade do processo de mudança está presente em diferentes ambientes organizacionais, de modo que as mesmas ocorrem de forma dinâmica, imprevisível e em ritmo acelerado, ampliando a diversidade de fatores internos e externos que interferem no desempenho organizacional, assim como o grau de interdependência entre eles. Esse contexto de necessidade permanente de mudanças impõe às organizações a adaptação às condições impostas para alcançar seus objetivos.

TQ 2.2: Em um contexto comunicacional instável e altamente volátil, como os gestores podem utilizar a comunicação para gerar engajamento e potencializar resultados?

Durante o período de pandemia, as incertezas, o estresse e o pânico dificultam a comunicação gerando confusão entre a gerência e os funcionários, o que dificulta a tomada de decisões corretas. Enquanto a organização está envolvida em uma crise, as pessoas responsáveis pela gestão devem ter habilidades para prever a possibilidade de novas crises e os pontos fracos da organização (Abrashi, 2018).

Para gerar engajamento, a gestão da empresa deve acionar seu comitê de crise, como ocorreu na empresa ainda em fevereiro de 2020. Este comitê, além de contar com os executivos da companhia, tem o auxílio dos profissionais das áreas de recursos humanos, saúde, segurança, para gerir seu plano de contingência. De acordo com Cunha (2017), este comitê é, para a alta direção, um dos fatores cruciais no planejamento de suas ações, visto se tratar de um dos pilares de qualquer plano bem-sucedido, um facilitador da comunicação entre líderes e colaboradores.

Tendo em vista que a empresa possuía mais de 2.000 colaboradores, definir uma estratégia de comunicação é essencial para que a GDC Alimentos consiga engajar a equipe e, desse modo, potencialize seus resultados, ou, até mesmo, para que tenha condições de se manter no mercado frente às incertezas vividas. Abrashi (2018) reforça que a maneira como uma organização se comunica, ou não se comunica com o público-alvo durante a crise, terá um efeito decisivo no resultado dos esforços de superação da instabilidade. Como toda crise é diferente, é difícil prever o que pode acontecer em uma organização.

Para Cunha (2017), os líderes devem estar munidos de informações suficientes para comunicar periodicamente os seus liderados sobre a atual situação da companhia. Trata-se de informações como: o que é a crise e quais são seus impactos, quais os desafios a serem enfrentados por todos, o que se ganha e se perde com essa situação, estimativa das consequências e estímulo a uma visão voltada à solução de tais cenários. Assim, Vivian e Felipe necessitam estar à frente de todas as informações disponibilizadas pelo governo, tratar de todas as regras e medidas preventivas necessárias visando ao equilíbrio entre o controle quanto à disseminação do vírus dentro da organização e a manutenção do processo produtivo, e, também, conseguir transmitir as informações e normativas adotadas para seus colaboradores sem a ocorrência de ruídos (ou desinformações).

Para potencializar os resultados neste cenário de COVID-19, a empresa deve antecipar-se às ameaças, preparar a liderança e as equipes para os novos desafios e buscar também aproveitar as oportunidades que se apresentarem. No caso da organização, por se tratar de uma empresa alimentícia, deve adotar estratégias de comunicação e *marketing* que permitam que a crise se torne uma oportunidade a ser explorada. Rego e Cunha (2020) salientam que, em momentos de crise, os líderes devem transformar o veneno em remédio, ou seja, seu comportamento e suas atitudes são bússolas importantes na criação de resiliência.

TQ 2.3: Que estratégia poderia ser utilizada para garantir transparência e linearidade de informação durante essa grave crise, sobretudo sob a ótica do papel da liderança, levando em consideração uma visão na qual os significados e narrativas sejam construídos ativamente pelas pessoas?

Ao tratar de transparência e fluidez na comunicação, é válido ponderar a função estratégica da comunicação, o que, segundo Garcia-Carbonell, Martin-Alcazar, e Sanchez-Gardey (2016), permite a gestores criar e gerenciar as decisões e efetuar a comunicação em uma linguagem acessível a todos os públicos, o que fortalece uma cultura comunicativa permeando as mais diversas esferas da organização.

A iniciativa de Felipe e Vivian de realizar diversas reuniões com a finalidade de informar as medidas que serão adotadas pela organização permite que a comunicação da GDC Alimentos apresente transparência. Algo considerado primordial em situações de crise e de cenários incertos, como o vivenciado no país em virtude da pandemia. Desse modo, compreende-se a comunicação de maneira mais robusta e ampla, conforme Schöeneborn, Kuhn, e Kärreman (2019): as manifestações vão além da transmissão de mensagens, dando forma a um processo de construção colaborativa de significados. Pondera-se que significação e construção estão intimamente ligadas à forma de planejar e executar uma estratégia que permita à liderança fortalecer o protagonismo das pessoas diante de uma situação instável, como é o caso da crise vivenciada.

Diversas mudanças ocorreram na GDC Alimentos em razão das exigências do governo do estado e da COVID-19, levando apreensão aos colaboradores e medo em relação às providências que seriam tomadas pela organização. Logo no início, foi possível observar uma intensa busca dos funcionários por informações e entendimento da situação. Assim, Felipe e Vivian, os líderes representantes nas reuniões, buscavam manter-se informados diante de todas as mudanças impostas frequentemente pelo governo do estado. Havia preocupação, no entanto, a respeito de como deveriam passar estas informações aos seus colegas e de qual estratégia e modelo de comunicação deveriam usar para isto. De acordo com Lemos e Barbosa (2017), existem novas possibilidades comunicacionais no ambiente organizacional que agregam à atuação estratégica da liderança. Os autores destacam que existe uma pluralidade de possibilidades a serem exploradas, sobretudo sob a concepção de que a comunicação está presente nas organizações em diversos contextos, do ambiente interno de interação até as relações externas da organização com seus públicos.

O nível de engajamento dos funcionários propicia um ambiente com comunicação mais efetiva, e pode-se afirmar, de acordo com Ruck, Welch, e Menara (2017), que o engajamento dos funcionários é cada vez mais valorizado como um fator que contribui para o fortalecimento institucional em organizações inovadoras e competitivas.

Acuña, Domínguez, e Navarro (2017) destacam a importância de relacionar a comunicação interna com uma ponte que conecta os funcionários à gestão estratégica e aos objetivos da organização, o que torna todos os atores responsáveis pelo sucesso das ações. Os personagens evidenciam nesse caso preocupação com o repasse das informações a seus colaboradores, por acreditar que o que for comunicado pode afetar diretamente os colaboradores e, como consequência, o processo de produção da organização. Felipe defende a ideia da transparência e de que todas as informações necessárias devem ser transmitidas a seus funcionários, para um melhor desempenho da empresa frente às medidas e mudanças que estavam sendo implementadas na GDC Alimentos. Guedes, Silva, e Santos (2015) complementam que, por sua própria natureza, a comunicação implica mutualidade e compartilhamento com o outro, características presentes nos processos dialógicos e necessárias nesse processo de gestão de crise.

Questão 3

O objetivo da terceira questão é debater sobre o modelo de gestão utilizado na GDC Alimentos, para permitir que haja reflexão dos alunos quanto ao modelo utilizado e analisar a qualidade da troca de informações entre os gestores, para tanto, é sugerida a TQ 3.1.

TQ 3.1: O modelo de gestão de comunicação adotado durante o período de crise é eficiente, considerando a gestão de pessoas e o engajamento das equipes para apoiar operação da fábrica?

Embora indesejada, a possibilidade da ocorrência de uma crise, de qualquer natureza, é inevitável para as organizações, uma vez que vivemos em um mundo dinâmico e de incertezas. Neste cenário, vale destacar, a intensificação da comunicação formal na GDC Alimentos em todos os níveis, conforme reforçado no texto, uma vez que a empresa, de uma maneira geral, ainda seguia o modelo de comunicação descendente das informações, que eram centralizadas no comitê diretivo da organização e depois repassadas aos colaboradores de níveis inferiores. Segundo Sá (2021), estas organizações estruturam seu processo de compartilhamento das informações em uma lógica mecanicista, a qual propõe que a transmissão das informações seja realizada verticalmente, obedecendo um direcionamento *top-down*. Esse modelo de comunicação, pautado no estabelecimento de canais unilaterais, remete, segundo Kunsch (2018), à percepção da comunicação como poder, como elo, em suas mais variadas vertentes.

No entanto, percebe-se que a empresa, para tornar o canal de comunicação mais ágil e transparente possível, e diante das diversas mudanças no dia a dia dos funcionários, além de utilizar os canais formais de comunicação, como *e-mail*, reuniões (*on-line*), intranet, murais físicos, TV corporativa, passou a adotar também canais de comunicação informais que não eram utilizados anteriormente, como WhatsApp.

Nesse sentido, a comunicação protagonizou as interlocuções entre corpo diretivo e demais membros da equipe, estando presente como um processo básico e inerente às relações humanas, e não apenas como transmissão de informações. Ainda pela ótica trazida por Kunsch (2018), as organizações estão descobrindo que a comunicação é parte integrante do sistema social, vislumbrando que estas têm responsabilidades e compromissos que vão além da fabricação de produtos ou da prestação de serviços.

Assim, a utilização do modelo de comunicação *top-down* pode não ser o mais eficiente para a situação da organização, visto que se trata de um modelo mais burocrático e complexo, com uma maior consistência nos processos, mas que não permite realização de ajustes e adaptações nas tomadas de decisões. Nesse sentido, Kunsch (2018) reforça que a comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional, não atende às demandas atuais das organizações.

Sendo assim, em um ambiente altamente dinâmico, como o de uma pandemia, torna-se necessário que os líderes tenham mais autonomia no processo de tomada de decisão. O modelo adaptativo sugere que a comunicação seja passada horizontalmente, de maneira que todos os atores envolvidos compartilhem das informações. Para Sá (2021), no modelo adaptativo, os participantes de cada equipe devem estar atualizados para incorporar as mudanças e ser construtores de ideias, de modo que, ao utilizar este modelo, a organização alcançará maior efetividade no processo de comunicação com seus colaboradores.

Ainda nesse contexto, pode-se destacar que parte fundamental no processo de gerenciamento de crise está no papel da liderança, principalmente no fortalecimento das relações e engajamento das pessoas aos propósitos organizacionais. Segundo Bunn e Fumagalli (2016), liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos – em nosso estudo, estamos abordando um cenário de temor. Ainda de acordo com os autores, quando exercida genuinamente, a liderança estimula o comprometimento e engajamento das pessoas que formam a equipe.

Outro aspecto relevante dessa reflexão, de acordo com Cunha (2017), é a importância do alinhamento por meio da comunicação interna que subsidiará a liderança com informações e instruções, de forma que tenham embasamento e ferramentas de apoio na gestão de suas equipes e tomadas de decisões. O engajamento dos colaboradores está ligado, portanto, ao fato de a liderança estar munida de informações suficientes e periódicas para repassar aos funcionários.

ENCERRAMENTO DA DISCUSSÃO DO CASO

No encerramento do caso, sugere-se que o professor faça um mapeamento dos discursos dos alunos, relacionando-os aos principais conceitos teóricos subjacentes ao caso, e provoque reflexões sobre as posturas de outras empresas diante do contexto pandêmico.

Propõe-se, ainda, que o professor faça um fechamento da aula elucidando os principais tópicos abordados e as medidas mais importantes evidenciadas durante as explanações em sala de aula. Destaca-se que as sugestões podem ser modificadas a critério do professor. Para aplicação do caso, recomenda-se a seguinte distribuição de tempo.

Quadro 1
Sugestão de distribuição de horário para aplicação do caso

Atividade	Duração (em minutos)
Exposição dos conceitos e teorias apresentadas no caso.	25
Divisão dos alunos em 4 grupos.	05
Debate entre os alunos de cada grupo sobre as medidas que poderiam ser tomadas.	30
Simulação de reunião entre os setores.	30
Fechamento da aula com explicação dos principais tópicos abordados em sala, relacionando as situações vivenciadas no caso à teoria.	30
TOTAL	120

Fonte: Elaborado pelos autores.

ENCERRAMENTO DO CASO

Seis meses após o Decreto nº 515 (Decreto nº 515, de 17 de março de 2020), que modificou drasticamente a rotina de empresas e de seus colaboradores, o mar seguia turbulento. Os protagonistas deste caso para ensino seguiam suas atividades e, apesar de um cenário acentuado na curva de contaminação em nível nacional, o clima organizacional e o comprometimento dos funcionários demonstravam que a ação imediata diante dos fatos, os aprendizados e o gerenciamento da crise com a prontidão exigida naquele momento foram pontos-chave para que, mesmo em um mar revolto, a navegação seguisse seu percurso com segurança.

Esses seis meses exigiram uma reestruturação no processo de comunicação em diversas áreas – desde a transmissão de informações e protocolos sanitários de combate à transmissão da COVID-19, a motivação dos funcionários para mantê-los focados na produção, a entrega de milhares de caixas de produtos por dia que contribuíam para o abastecimento de alimentos no país, até todas as rotinas que fazem parte da gestão operacional de uma empresa.

A partir deste momento, na visão dos gestores e da população nacional, o vírus deixava de ser um vilão desconhecido, a vacinação já era vista como a possível solução e as pessoas estavam mais preparadas para conviver com o “novo normal”. Muito trabalho viria nos meses seguintes, mas se tinha claro que a comunicação continuaria sendo um importante direcionador em uma navegação mais segura para todos e que ajudaria a GDC Alimentos a se manter firme mesmo em um mar revolto.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a GDC Alimentos pela autorização na publicação das informações contidas neste caso para ensino e aos avaliadores anônimos por suas recomendações de melhorias no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abrashi, G. (2018, agosto). Organizational Communication-the Importance of Communication Strategy in Times of Crisis for the Organization. *European Journal of Social Sciences*, 8632, 21-25.
- Acuña, B. P., Domínguez, D. C., & Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 315-330. Recuperado de <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i134>
- Bunn, F., & Fumagalli, L. A. W. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, 19(2), 132-147.
- Corrêa, H. L., & Caon, M. (2002). *Gestão de Serviços*. São Paulo, SP: Atlas.
- Cunha, F. C. (2017). O papel dos líderes diante de seus liderados em situações de crise. *Comunicação com Líderes e Empregados*, 2, 161-163.
- Decreto nº 515, de 17 de março de 2020. (2020). Declara situação de emergência em todo o território catarinense, nos termos do COBRADE nº 1.5.1.1.0 - doenças infecciosas virais, para fins de prevenção e enfrentamento à COVID-19, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC.
- Fragouli, E., & Lazaridou, A. (2019). Leadership and strategic Management Effectiveness during crisis in the construction sector: a case study. In *Proceedings of the BAM2019 Conference* (pp. 1-53), Birmingham, UK.
- Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Garvey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269-281. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007>
- Guedes, E. N., Silva, M., & Santos, P. C. (2015). Diálogo: o alicerce para humanizar a comunicação organizacional na sociedade contemporânea. *Ação Midiática-Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura*, 1(10), 243-259. Recuperado de <https://doi.org/10.5380/2238-0701.2015n10p243-259>
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24. Recuperado de https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Lemos, A. B., & Barbosa, R. R. (2017). Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: um estudo de revisão sistemática. In *Anais do 17º Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, Salvador, BA.
- Obadia, I. J., Vidal, M. C. R., & Melo, P. F. F. (2007). Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão & Produção*, 14(1), 125-138. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000100011>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Liderar em tempos de crise*. Porto, Portugal: Católica Porto Business School.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Sá, P., Filho. (2021) O Gestor Escolar e a Gestão do Conhecimento: como construir o conhecimento em uma equipe? *Revista Gestão em Foco*, 13, 1-13.
- Schöneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475-496. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Stam, D., Knippenberg, D. Van, & Pieterse, A. N. (2018). Motivation in Words: Promotion and oriented leader communication in times of crisis. *Journal of Management*, 44(7), 2859-2887. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206316654543>
- Story, J. S. (2020). Liderança em tempos de COVID-19. *GV Executivo*, 19(3), 56.
- Valgueiro, M. B., Castro, J. L. P., Jr., Boas, A. A. V., & Carmo, M. S. (2010) Teoria e Prática nas Estratégias Organizacionais: o Formal e o Emergente em uma Empresa do Setor de Telecomunicações. In *Anais do 14º Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.

Andréia Aparecida Figueira de Mello Silva
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3710-1265>

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: jornalismo.andreia@gmail.com

Grasiele Cabral Pereira
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6236-6775>

Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: grasicp@hotmail.com

Sidnei Vieira Marinho
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0396-5898>

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão, Internacionalização e Logística (PMPGIL) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: sidnei@univali.br

Claudimir Leal de Souza
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0950-2755>

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: claudimir_souza@yahoo.com.br