



## O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo

FIZ, Priscila Fernandes Rodrigues<sup>1</sup>; CUNHA, Pedro Henrique Braz<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Psicóloga, pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ.

<sup>2</sup> Mestre em Administração.

### Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 08 Ago 2020

Revisão: 14 Ago 2020

Aprovação: 01 Set 2020

Palavras-chave:

Comunicação organizacional

Gestão de Varejo

Gerenciamento da Comunicação

### Resumo:

*O mercado contemporâneo se deparou, de forma inesperada, com a pandemia do COVID-19 e, em meio a este novo panorama de isolamento social e protocolos rígidos de higiene e segurança, o varejo, setor constantemente demandado para maior agilidade no atingimento de resultados, precisou fechar as portas e foi duramente impactado. Diante desse cenário, a gestão da comunicação, muitas vezes desprezada pelas empresas, se apresenta como diferencial competitivo para o sucesso destas organizações. O presente artigo visa analisar, por meio de um estudo de caso, a importância da comunicação organizacional para o comprometimento com os resultados diante de um cenário instável de pandemia, identificando os processos e seus pontos de oportunidade em uma empresa varejista, a fim de analisar as perspectivas para proposição de melhorias com a retomada pós pandemia. Por fim, as demandas para elaboração do plano para esta empresa foram definidas com base nas boas práticas do PMI (Project Management Institute).*

### 1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a problemática da Comunicação Interna sob a perspectiva de uma empresa de varejo, iniciando por um breve histórico deste segmento de mercado e da importância da comunicação nas organizações.

Não é mais de se surpreender que a globalização acarretou em diversas mudanças no mundo contemporâneo por conta da abertura de mercado. Porém, é importante ressaltar o quanto este movimento vem afetando o segmento do varejo, através do aumento da competitividade graças a entrada de novos *players* no mercado.

A expansão da concorrência tem levado as empresas varejistas a tomarem atitudes muitas vezes ousadas para se manterem competitivas no mercado. Segundo Las Casas e Garcia [1], investimentos voltados à agilidade e automação são algumas das estratégias utilizadas para que estas empresas estejam preparadas para enfrentarem as tendências do mercado e maximizar sua lucratividade.

À medida que estas mudanças constantes no setor acontecem, a comunicação nas empresas é diretamente impactada. Frequentemente encontramos nas organizações demandas que outrora surgiam de forma pontual e com *deadline* confortável, hoje acontecem de forma constante, e, normalmente,

com menor orçamento e tempo para conclusão. Esta tríplice relação entre qualidade na entrega, baixo orçamento e tempo reduzido dá margem para que a comunicação seja deixada de lado, uma vez que não é vista como prioridade, mas uma “perda de tempo/investimento”.

Porém, segundo Santos [2], “a comunicação é considerada um dos fatores mais importantes na gestão de projetos. Alguns estudos sobre o tema revelam que cerca de 90% do tempo de um gestor de projetos é dedicado a atividades de comunicação. Desta forma, uma comunicação bem planejada e eficiente pode ser determinante para o sucesso ou o fracasso de um projeto”. Ademais, conforme constatado por Marchiori [3], a comunicação é um elemento indissociável da organização nas empresas, o que faz todo o sentido pois ela envolve a empresa como um todo perpassando por todos os processos, tomadas de decisão e atividades desempenhadas. Com isto, vemos que esta temática é um elemento de suma importância nas organizações e desafiador de ser gerenciado internamente, devido ao contexto do macro ambiente. E, quando a temática não é vista como prioridade na organização, abre-se precedentes para boatos e especulações, que levam tempo para serem minimizados.

Diante deste cenário, surgiu o questionamento que motivou o desenvolvimento deste artigo: Como implantar processos e estratégias de gerenciamento das comunicações, segundo o PMI, a fim de preparar a organização para vencer em um futuro incerto e também engajar os colaboradores?

A partir desta problemática, este artigo pretende utilizar a abordagem do PMI (além da colaboração de demais referenciais bibliográficos) como guia para institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos na empresa.

## 2. Referencial Teórico: Comunicações

O PMI [4] divide o gerenciamento de projetos em 10 áreas de conhecimento, que

impactam e são impactadas pelos projetos, e todas precisam trabalhar em conjunto para o sucesso deste. Analisando a categorização das áreas de conhecimento, vemos a importância e a necessidade de um efetivo processo de comunicação, visto que uma destas áreas de conhecimento é totalmente dedicada às Comunicações.

Segundo o PMI, a comunicação é definida como uma troca de informações, que ocorre de forma consciente ou inconsciente, com palavras, expressões corporais, gestos e outros mecanismos, vistos na tabela abaixo.

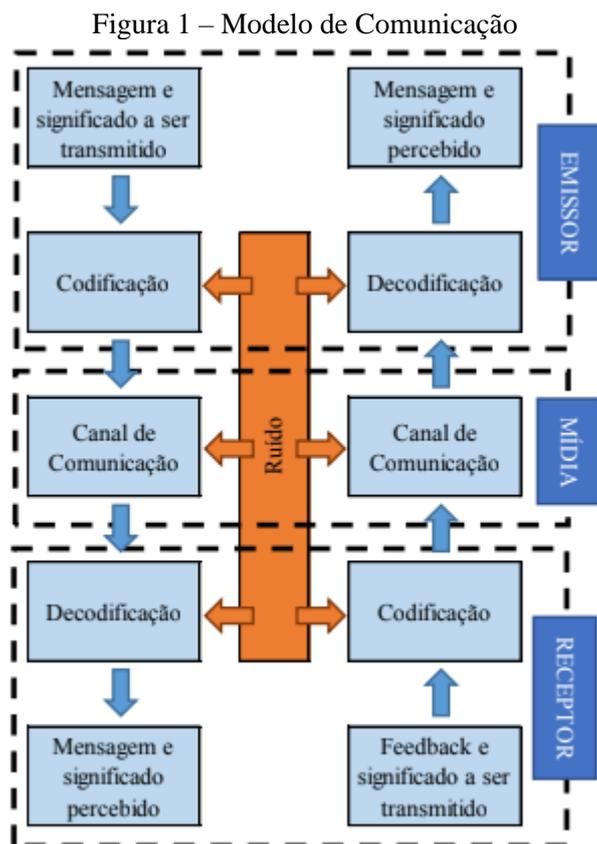
Tabela 1 – Mecanismos de troca de informações:

Mecanismo	Descrição
Forma Escrita	Meios físicos ou eletrônicos
Falados	Presenciais ou remotos
Formais ou informais	Documentos ou mídias sociais
Gestos	Tom de voz e expressões faciais
Mídias	Imagens ou ações

Fonte: Adaptado do PMI

A teoria tradicional da comunicação, segundo Vanoye [5], consiste em alguns elementos, como: o responsável pela transmissão da informação, é denominado *emissor*; a informação a ser transmitida é entendida como *mensagem*; o elemento a quem se destina esta mensagem é denominado *receptor*; e o campo de circulação da mensagem é entendido como *canal* de comunicação.

O modelo de comunicação pode ser básico (envolve apenas 2 partes: emissor e receptor), com a mensagem percorrendo um canal de mão única, ou interativo, que reconhece a necessidade de garantir o entendimento da mensagem pelo receptor, através do elemento adicional do *feedback*. Estes modelos de comunicação ajudam o gerente de projetos a desenvolver estratégias de comunicação.



Fonte: Adaptado de Robbins et al. [6]

Como grande parte do tempo do gerente de projeto é se comunicando com membros da equipe e demais partes interessadas, é essencial que ele realize uma comunicação eficaz, de forma a considerar diferenças culturais e organizacionais dentre as partes interessadas.

Observa-se que a comunicação possui diversos processos, elementos e dimensões. O PMI categoriza a comunicação quanto às suas dimensões, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 – Dimensões das atividades de comunicação:

Dimensão	Definição
Interna	Destinado para as partes interessadas internas a organização
Externa	Destinado para as partes interessadas de fora da organização
Formal	Realizada através de documentos formais (atas, relatórios, cartilhas, etc.)
Informal	Comunicações gerais através de e-

	mails, mensagens instantâneas, redes sociais, etc.
Descendente	Flui do nível mais alto para o mais baixo da organização (procedimentos, feedback, etc.)
Ascendente	Flui do nível mais baixo para o mais alto da organização (relatar progresso, reportar problemas, etc.)
Horizontal	Direcionado aos pares da equipe
Oficial	Realizada através de relatórios anuais, boletins, etc.
Não oficial	Foco em promover integração entre as partes interessadas e manter o reconhecimento do projeto, por meios flexíveis
Escritas e orais	Mídias sociais, comunicados, palavras ou voz (verbais) ou linguagem corporal (não verbais).

Fonte: Adaptado do PMI [4]

## 2.1 Gerenciamento das Comunicações

Este capítulo do PMBoK “inclui os processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com (...) a implementação de atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações”. Para gerenciar com sucesso as comunicações, é necessário desenvolver estratégias para garantir que haja uma comunicação eficaz com as partes interessadas e definir atividades essenciais para implementar esta estratégia de comunicação de forma a aumentar sua eficácia.

Os processos de Gerenciamento das Comunicações, segundo o PMI, são:

- Planejar o Gerenciamento das Comunicações: onde o gerente do projeto desenvolve uma abordagem adequada de comunicação ao longo do projeto, através da identificação das necessidades das partes interessadas e do projeto, e considerando ativos organizacionais e necessidades do projeto.
- Gerenciar as Comunicações: o processo de gerenciar as informações do projeto (coletar, criar, distribuir, armazenar, etc) de forma adequada.
- Monitorar as Comunicações: garantir que as necessidades de informação sejam

atendidas (tanto do projeto quanto das partes interessadas) e entender se as comunicações estão sendo feitas através do canal correto e para o devido público-alvo.

A partir do desenvolvimento da abordagem/estratégia de comunicação apropriada, considerando as necessidades das partes interessadas e do projeto, é desenvolvido um plano de gerenciamento das comunicações com o objetivo de garantir que as mensagens sejam devidamente destinadas às partes interessadas, considerando mecanismos e dimensões definidos na estratégia. Este plano de gerenciamento das comunicações é o documento que define todo o processo das informações, como: coleta, criação, disseminação, armazenamento, etc., e que também monitora o efeito da comunicação ao longo do projeto.

Os mal-entendidos são muito comuns na troca de mensagens, porém eles podem ser reduzidos utilizando uma estratégia apresentada pelo PMI, chamada “Os 5Cs das Comunicações”, como podemos ver a seguir:

Tabela 3 – Os 5Cs das Comunicações:

Item	Descrição
Correta	Ortografia e gramática corretas
Concisa	Eliminação do excesso de palavras
Clara	Propósito claro direcionado às necessidades do receptor da mensagem
Coerente	Fluxo lógico e coerente de ideias
Controlada	Fluxo de palavras e ideias controlado

Fonte: Adaptado do PMI [4]

Para realizar um bom gerenciamento das comunicações, também é essencial que haja a escolha adequada de um canal de comunicação, pois cada canal difere um do outro na capacidade de transmitir informações.

Robbins et al. [6] difere os canais entre

ricos/valiosos ou pobres através de 03 fatores: (a) lidar com diferentes sinais simultaneamente; (b) proporcionar um rápido *feedback*; (c) ser extremamente pessoal.

Como podemos ver na Figura 3, a conversa cara a cara é a considerada mais rica, pois oferece muitas informações transmitidas na comunicação (verbais e não verbais), enquanto as mídias escritas são os canais menos ricos.

Figura 2 – Riqueza de informação dos canais de comunicação:



Fonte: Adaptado de Robbins et al. [6]

A escolha de um dos canais acima varia de acordo com a mensagem a ser transmitida. Por exemplo: mensagens rotineiras podem ser transmitidas com sucesso utilizando canais pobres de comunicação pois costumam ser diretas e causam pouca (ou nenhuma) ambiguidade, já mensagens não rotineiras costumam ser transmitidas por canais ricos pois podem levar a um erro de entendimento.

Além dos canais formalmente utilizados pela organização (seriam os caminhos oficiais para envio de informações pela empresa), existem também os canais informais que são uma rede de comunicação não oficial complementar aos canais formais. É importante que a empresa também esteja atenta a este tipo de canal pois é muito propício a ruídos e são fontes de coleta rica de informações, pois normalmente os colaboradores se sentem mais “abertos” em compartilhar suas opiniões nestes canais informais.

O PMI publicou, em 2013, um relatório [7]

com um estudo realizado em diversas organizações que revela que o fator mais crucial de sucesso para o gerenciamento de projetos é a comunicação eficaz com todas as partes interessadas. Os dados do relatório mostram que 13,5% do dinheiro gasto em um projeto, está em risco. Destes, 56% estão em risco devido a comunicações ineficazes. E, ainda assim, muitas organizações ainda não se preocupam em proporcionar uma comunicação eficaz.

Esta mesma pesquisa conclui que uma comunicação eficaz leva a projetos de sucesso e permite que as organizações se tornem se alto desempenho. A partir disto, veremos a seguir como o fator “comunicação” é aplicado nas organizações.

## 2.2. Estruturas Organizacionais

As estruturas organizacionais das empresas possuem uma participação recíproca no fluxo de comunicação, pois as estruturas organizacionais impactam no compartilhamento de informações e a comunicação possibilita o funcionamento coordenado da estrutura. Estas estruturas impactam diretamente na estrutura organizacional do projeto, pois precisa se estabelecer dentro das restrições impostas pela estrutura da empresa para alcançar sucesso.

Segundo o PMI [4], as estruturas organizacionais podem ser classificadas em: orgânico, funcional, multidivisional, matricial, projetizada, híbrida ou virtual, como podemos ver no Anexo A.

A estrutura mais vista nas organizações é a funcional. Neste tipo de estrutura, os projetos são executados dentro de um dos departamentos da empresa e o gerente da área normalmente é o responsável pelo projeto.

Nessa estrutura, segundo Santos [2], vemos as seguintes vantagens e desvantagens.

Tabela 4: Pontos Principais Estrutura Funcional

Vantagens	Desvantagens
- Flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.	- O cliente não é o foco das atividades do Departamento que gerencia o projeto.
- Especialistas em	- O departamento funcional

determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.	tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares.
- Facilitada a reunião de especialistas de departamentos diferente para troca de informações.	- A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico.
- Crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional.	- As respostas às necessidades dos clientes são lentas.

Fonte: Adaptado de Patah e Carvalho [8]

## 3. Referencial Teórico: Comunicação Organizacional

É através da comunicação que as informações são disseminadas nas organizações e é essencial para sua operação. Neste sentido, elas precisam proporcionar um ambiente que seja favorável a clareza no compartilhamento das informações e remover as barreiras que impedem a transmissão correta da informação.

A comunicação nas organizações, segundo Kunsch [9], iniciou na época da Revolução Industrial, por conta das profundas transformações que provocou nas relações de trabalho. Para aumentar a produtividade e, com isso, ganharem vantagem frente à concorrência, as empresas tiveram que buscar novas formas de se comunicarem com seus colaboradores.

Segundo Tiburcio e Santana [10], a comunicação no contexto organizacional, se pensada estrategicamente, vai muito além de apenas informar aos colaboradores, mas é um processo que demonstra suas crenças e o comportamento das lideranças, e tem o objetivo de transmitir aos colaboradores mudanças, ações, informações e estratégias adotadas pela empresa

Robbins et. al [6] afirma que a comunicação deficiente é considerada a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho pois há uma relação direta ente comunicação e satisfação dos colaboradores: quanto menor a incerteza, maior a satisfação destes. As distorções, inconsistências e ambiguidades na comunicação são fatores que aumentam a incerteza e, com isso, reduzem a satisfação.

Com uma comunicação eficaz através da

escolha de canal adequado, escuta eficaz e utilização do *feedback*, os colaboradores serão capazes de compreender suas metas e melhorará o desempenho e satisfação da equipe.

Ruídos ou erros de codificação (ou decodificação) de mensagem podem atrapalhar o processo de comunicação ou modificar a mensagem a ser transmitida. A falta de comunicação pode fazer com que os colaboradores não compreendam a estratégia da empresa onde trabalham.

Dentro do contexto organizacional, Robbins et al. [6] destaca algumas importantes barreiras. A primeira delas é a **filtragem**, que se refere “a manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável”. Organizações mais conservadoras ou com muitos níveis em sua hierarquia, possuem mais oportunidades para esta barreira ocorrer pois costumam ter uma relação mais diretiva na relação gestor – liderado.

Outra barreira é a **percepção seletiva**, que ocorre quando “o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais”. Esta barreira leva a formação de pré-conceitos sobre um indivíduo ou grupo de colaboradores, pois não se vê a realidade dos fatos, mas aquilo que é interpretado. Nas organizações podemos observar estes casos quando o gestor possui um “protegido” na equipe ou quando se rotula um colaborador.

E, por último, a barreira da **sobrecarga de informação**, que acontece quando as informações que o colaborador recebe excedem a sua capacidade de processamento. É uma barreira que pode ser gerenciada através de estratégias (como utilizar calendários, organizadores, etc.), porém até determinado ponto. Quando isto sai do controle, o colaborador pode esquecer, ignorar ou selecionar as informações que irá trabalhar.

Tiburcio e Santana [10] determinam que a confiança entre gestor e equipe é a base para

uma comunicação eficaz, pois assim é possível ter consistência nas mensagens transmitidas. Por isto, a comunicação eficaz deve ser considerada e valorizada por todos os níveis hierárquicos da organização.

É importante ressaltar que a comunicação perfeita é algo inatingível, pois o fator humano inerentemente gera distorções na comunicação que nunca serão completamente eliminadas. Mas a busca da comunicação eficaz através das estratégias traçadas pelas organizações, visa impactar na decodificação correta da mensagem pelo receptor, de acordo com a expectativa do emissor e aproximar a empresa de seus colaboradores, que estarão executando suas tarefas de forma alinhada aos objetivos da companhia.

#### 4. Referencial Teórico: O Setor Varejista

Segundo Kotler [11], o varejo consiste em atividades voltadas para o processo de venda (independente da forma de venda) em produtos e serviços que atendam a alguma necessidade do consumidor final, sendo o elo que liga fabricantes a consumidores. É o tipo de negócio que está diretamente relacionado ao cotidiano das pessoas e da sociedade.

O mesmo autor afirma ainda que esta aquisição de produtos e serviços pelo consumidor pode acontecer através de inúmeros níveis, como:

- a) Auto-serviço: os próprios clientes procuram e escolhem os produtos.
- b) Seleção: semelhante ao auto-serviço, porém neste o cliente pode pedir ajuda.
- c) Serviço limitado: os produtos são expostos para venda e os clientes precisam de mais informação e ajuda para efetuarem a compra.
- d) Serviço completo: o atendimento é individualizado, os clientes recebem suporte em todas as fases do processo de compra.

Além disto, o varejo possui um ciclo de vida específico, que segundo Las Casas & Garcia [1], possui como características:

- a) Introdução – vendas crescem lentamente; despesas altas de promoção; preços altos para compensar o baixo volume.
- b) Crescimento – aumento das vendas; as despesas de promoção continuam altas (mas impactam menos na empresa por conta das altas vendas); empresa começa a ter lucro.
- c) Maturidade – vendas diminuem; despesas de promoção são contidas; empresa começa a planejar diferenciações para seu portfólio de produtos.
- d) Declínio – vendas caem rapidamente; lucros não necessariamente caem pois as despesas de promoção diminuem; foco da venda em clientes fidelizados.

Com o objetivo de alcançar um ciclo de vida estável, as empresas de varejo mantêm uma busca contínua por diferenciais competitivos. Isto gera mudanças constantes no setor, tanto na forma que se relacionam com clientes (interno e externo) quanto na forma que oferecem seus produtos/serviços.

No Brasil, o comércio varejista se apresenta como um segmento bem plural, que engloba desde bens duráveis (como eletrodomésticos e móveis) como bens não duráveis (como alimentos) e é muito suscetível a fatores externos, como oscilações do mercado financeiro. Por conta disto, as vendas do setor possuem uma resposta rápida mediante as mudanças do cenário econômico.

Segundo Macedo [12], nos últimos anos o varejo tem avançado fortemente no país por conta das condições econômicas favoráveis, estímulo do governo ao consumo, vasta oferta de crédito ao consumidor e melhoria nos níveis de emprego. E, dentre os setores varejistas que apresentaram bom desempenho, destaca-se o segmento de produtos alimentícios, que segundo o autor, aumentou seu volume de vendas em 8,4% (mesmo índice de crescimento do varejo como um todo no ano de 2012).

#### 4.1. Impactos da pandemia do COVID-19 no segmento do varejo

Por conta do contínuo avanço no setor e consequente aumento na competitividade do

varejo, as empresas varejistas têm sido demandadas a se reinventarem e conquistarem novos clientes, em busca de diferenciais competitivos duradouros. Isto exige que estas empresas se mantenham atentas às tendências futuras e estejam preparadas para enfrentá-las.

Porém, o mercado atual não estava preparado para lidar pelo que estava por vir. A chegada do vírus COVID-19 em terras brasileiras impactou diretamente o setor que, por ser extremamente dinâmico e sensível a fatores externos, se viu em uma situação inesperada de crise diante da pandemia.

As restrições de mobilidade, o fechamento de lojas físicas e o isolamento social impostos pela quarentena impuseram ao varejo uma drástica queda em seu resultado. Segundo dados de pesquisa promovida pela Serasa Experian [13], as vendas no varejo apresentaram uma queda de 31,8% em Abril deste ano em comparação com o mesmo período do ano passado.

Porém, a medida que as semanas foram passando, dados reportados pela Cielo [14] mostram que houve uma desaceleração na curva de baixa, que pode ser atribuída a uma adaptação, tanto dos consumidores quanto das empresas, através de entregas à domicílio, etc.

Gráfico 1 – Faturamento Nominal Varejo



Fonte: Cielo [14]

Diante da queda da demanda e com os estabelecimentos fechados, os estoques aumentaram. Com isso, os varejistas tiveram que dar uma resposta rápida e lidar com os desafios de adaptar a operação de forma enxuta e funcional para reagirem, além de garantir a segurança de clientes e colaboradores.

#### 5. Estudo de Caso

Para a realização do presente artigo,

escolheu-se uma multinacional de grande porte que iniciou as operações no Brasil há menos de 10 anos, atuando no segmento varejista e com lojas na região Sudeste.

Recentemente, um grupo de investidores sediados no Brasil adquiriu 100% da operação da empresa no formato de licenciamento com o objetivo de expandir a marca pelo país. Atualmente, possui mais de 100 lojas, conta com cerca de 1.500 colaboradores, está presente nas regiões Sul-Sudeste do país e adota uma plataforma multicanal, com lojas físicas e vendas através de aplicativo. Com metas agressivas de aumento de lojas, a marca se mantém forte no mercado. Este crescimento se deve, em parte, à cultura implantada pela nova administração, com foco em redução de despesas e criação de novos modelos de negócio para atender a diversos perfis de clientes.

A empresa objeto deste estudo de caso se enquadra na estrutura organizacional funcional, com setorização das atividades e não adota metodologia alguma de Gerenciamento de Projetos.

Por se tratar de uma estrutura que possui diversas lojas em operação e em expansão no território nacional, além de ser um modelo de negócio extremamente dinâmico, a empresa optou delegar à área funcional de Recursos Humanos a responsabilidade pelos projetos/iniciativas de Comunicação Organizacional. E, assumindo este duplo chapéu, estabelecer uma boa comunicação é fundamental para o sucesso destes projetos.

Este estudo de caso volta seu foco para a análise do impacto da falta de uma área exclusivamente voltada para o gerenciamento da Comunicação Organizacional na empresa supracitada diante da pandemia do COVID-19.

Por conta deste contexto, diversas iniciativas voltadas para Comunicação não chegaram a ser iniciadas e outras foram interrompidos por falta de clareza nos papéis dos agentes envolvidos e tempo para se dedicarem a estas atividades, visto que os colaboradores envolvidos com estas iniciativas possuíam uma outra função

principal. O fato de não haver uma equipe exclusivamente dedicada às iniciativas de Comunicação fez com que grande parte das ações, que poderiam acontecer de forma rápida e eficaz, levassem mais tempo que o previsto e promovendo retrabalho.

Com o avanço da pandemia do COVID-19 no Brasil, a empresa foi compelida a fechar grande parte das lojas, o que impactou bruscamente no fluxo de caixa e a levou a tomar uma série de medidas de contingência para se manter durante este período. Segundo dados da Serasa Experian [13], encontrados no Anexo B deste artigo, houve queda das atividades em todos os segmentos do varejo em março/20, primeiro mês da quarentena no Brasil.

Com relação aos colaboradores, a empresa aplicou as medidas de contingência permitidas pelo governo através de Medidas Provisórias. Parte da equipe atuou de forma remota (*home office*), enquanto outra parte continuou em operação (canal de vendas *online*), estando todos com salário e jornada de trabalho reduzidos, enquanto ainda uma parte da equipe foi suspensa ou recebeu férias antecipadas.

Dessa forma, a comunicação continuada com os colaboradores tornou-se ainda mais importante, logo, a área de Recursos Humanos, atuou em parceria com as áreas de Departamento Pessoal, Jurídico e Qualidade, como responsável por toda a comunicação com os gestores funcionais e de operação.

Por se tratar de uma situação totalmente nova e inesperada, muitas dúvidas surgiram por parte dos colaboradores e a área de RH foi extremamente demandada durante este período. As respostas de muitas perguntas exigiam a expertise de outras áreas e nem sempre o retorno das respostas era claro e ágil. Em geral, as informações mudavam constantemente e cabia ao RH realizar sucessivas reuniões *online* para dar conta das atualizações, que por diversas vezes geraram retrabalho por atraso nos retornos das áreas especialistas parceiras ou geração de custo pela falta de informações claras destas áreas.

A principal oportunidade de melhoria, a partir da análise realizada das ações durante o

período de pandemia, consiste em uma intervenção no fluxo das informações, de forma a simplificar e facilitar as tomadas de decisões. Informações estas que apresentaram falhas por inicialmente não serem claras e objetivas e, por isso, passaram por diversas alterações, provocando retrabalhos, desgaste nas relações de trabalho e frustrações nos colaboradores.

A grande quantidade de *stakeholders* envolvidos nas medidas de contingência aplicadas pela empresa por conta da pandemia, dificultou a tomada de decisões, sendo estas muitas vezes alteradas, e algumas até, quando tomadas, implicaram em gastos não previstos que resultaram no fluxo de caixa da empresa.

Essa ordem de problema requer uma mudança cultural na empresa, começando de cima para baixo, trabalhando a comunicação em todos os níveis, de forma clara e objetiva, para que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos traçados pela empresa.

Apenas através do engajamento da alta diretoria e de uma mudança de cultura organizacional seria possível criar processos e estratégias de gerenciamento das comunicações na empresa. A partir daí, é recomendado que a empresa crie uma área exclusivamente voltada para Comunicação, que atue de forma projetizada e com a responsabilidade de gerenciar todos os projetos voltados para este tema, assim como gerenciar seus *stakeholders*, aumentando desta forma a segurança dos colaboradores no fluxo de comunicação, além de deixar a organização melhor preparada e mais segura para o futuro pós-pandemia.

## 6. Considerações finais

Este estudo de caso teve como objetivo principal a análise dos processos de Comunicação de uma empresa varejista durante o período de pandemia do COVID-19 e, a partir desse ponto, traçou-se uma comparação entre o estudo de caso e o referencial teórico, com análises pertinentes e relacionadas ao tema, além de e proposição de soluções passíveis de aplicação.

Para compreender o desafio a relação entre a empresa varejista analisada e a gestão da comunicação, é necessário destacar que os indicadores de avaliação das empresas deste segmento, no geral, são voltados para o crescimento financeiro, deixando de lado muitas vezes outros aspectos fundamentais para o desempenho, como a comunicação organizacional. Normalmente, ao tratar de comunicação dentro do varejo, só se considera o Marketing (voltado ao cliente externo).

O dinamismo do varejo faz com que a cultura organizacional destas empresas e o desempenho do negócio estejam orientados à curto prazo. Com isso, o fechamento de grande parte das lojas da empresa em questão, sem previsão inicial para reabertura, a impactou tão fortemente e acentuou a deficiência que apresentava no gerenciamento das comunicações.

Segundo Chatah [15], a pandemia da COVID-19 é, antes de tudo, uma crise humana. Logo, o varejo por ser um negócio de pessoas, enfrenta durante este período uma variedade de desafios imediatos de impactos graves. Porém, com um bom gerenciamento das comunicações, é possível que as empresas estejam melhor preparadas para enfrentar essa difícil fase e buscarem formas de se reinventarem e manterem-se sustentáveis.

## 7. Referências

- [1] LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégia de Marketing para Varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.
- [2] SANTOS, Aline; **Gestão da Comunicação: Estudo de caso em empresa varejista**. São Paulo, 2019. 88 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção). Universidade de São Paulo – Escola Politécnica, São Paulo.
- [3] MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão, Comunicação e Cultura**. USCS, Caxias do Sul, v. 9. n. 17, jan./jun. 2010.
- [4] PMI, Project Management Institute. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK)**, 6a Edição. BR,

- 2017.
- [5] VANOYE, Francis. **Usos da linguagem: problemas e técnicas na produção oral e escrita**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- [6] ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª Edição; p.324-356. BR, 2010.
- [7] PMI, Project Management Institute. **O custo alto do baixo desempenho: O papel essencial da comunicação**. Maio, 2013.
- [8] PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.
- [9] KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas: Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- [10] TIBURCIO, Jussara S.; SANTANA, Lídia C.; **A Comunicação Interna como estratégia organizacional**. 2015. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/38617477/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA.pdf](https://www.academia.edu/download/38617477/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf). Acessado em 26/07/2020.
- [11] KOTLER, Philip; LANE, Keller Levin. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- [12] MACEDO, Luiz C. **O papel da comunicação no processo de sustentabilidade nas empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo**. 2013. 164 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- [13] VALOR INVESTE. Atividade do comércio cai 32% em abril. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/06/02/atividade-do-comrcio-cai-32-pontos-percentuais-em-abril-maior-queda-em-20-anos-diz-serasa.shtml>. Acessado em 01/08/2020.
- [14] O ESTADO DE SÃO PAULO. **Os impactos do coronavírus em 11 setores**. 2020. Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/mercado/impactos-coronavirus-nos-setores/>. Acessado em 01/08/2020.
- [15] CHATAH, Elia. SAP Brasil. **Os impactos da pandemia no varejo e como o setor pode reagir à crise**. 2020. Disponível em: <https://news.sap.com/brazil/2020/04/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-e-como-o-setor-pode-reagir-a-crise-b10g/>. Acessado em 01/08/2020.

## 8. Anexos

### ANEXO A

Figura 3 – Estruturas organizacionais:

Tipos de estrutura organizacional	Características do projeto					
	Grupos de trabalho organizados por	Autoridade do gerente do projeto	Papel do gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto?	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
<b>Orgânico ou simples</b>	Flexível; pessoas trabalhando lado a lado	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Proprietário ou operador	Pouco ou nenhum
<b>Funcional (centralizado)</b>	Trabalho realizado (ex.: engenharia, fabricação)	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
<b>Multidivisional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização)</b>	Um de: produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
<b>Matriz – forte</b>	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do projeto	Full-time
<b>Matriz – fraca</b>	Função	Baixa	Em tempo parcial; feito como parte de outro trabalho e não uma função designada, como coordenador	Baixa	Gerente funcional	Em tempo parcial
<b>Matriz – equilibrada</b>	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial; incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial
<b>Orientado a projetos (composto, híbrido)</b>	Projeto	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral
<b>Virtual</b>	Estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas	Baixa a moderada	Em tempo integral ou parcial	Baixa a moderada	Misto	Poderia ser em tempo integral ou parcial
<b>Híbrido</b>	Mix de outros tipos	Mista	Misto	Mista	Misto	Misto

Fonte: PMI [4]

### ANEXO B

Gráfico 2 – Variação atividade segmentos comércio



Fonte: Serasa Experian [13]