

# Amizade, Sucesso e Expansão: Tudo ia Bem até que a Pandemia Chegou

## *Friendship, Success and Growth: Everything was Going Well Until the Pandemic Show Up*

Thaís Helena Lenzi Vicente  
 Roberta Pedrini  
 Hans Peder Behling  
 Cristiane Pauline Souza Felipe

### RESUMO

Este caso para ensino retrata as dificuldades enfrentadas na comunicação interna de uma empresa de tecnologia, especializada em *trade marketing*, em um momento de crise. Tem como objetivos proporcionar a reflexão sobre a importância da comunicação interna em uma organização; ilustrar os desafios da comunicação interna em momento de crise; e identificar oportunidades de melhoria no processo de comunicação de demissões em massa. O caso contribui para o estudo do tema proposto a partir de um evento prático, aproximando os alunos da realidade vivenciada em empresas. Sugere-se a aplicação em cursos de graduação, especialmente nos cursos de Administração, nas disciplinas que abordem gestão de pessoas, comunicação organizacional e empresarial, comunicação interna, clima organizacional ou gestão da mudança. É indicado para alunos que tenham adquirido conteúdo sobre comunicação interna, gestão de crise ou gestão de mudança, e que necessitem de exemplos práticos para aproximação à realidade do mercado de trabalho. A história relatada neste caso de ensino é verdadeira e aconteceu no ano de 2020, momento sensível para a economia mundial dada a pandemia da Covid-19.

**Palavras-chave:** Comunicação interna; Gestão de crise; Covid-19; Empreendedorismo.

Recebido em: 23/11/2021  
 Aprovado em: 20/03/2022

### ABSTRACT

This case teaching shows us the difficulties in the internal communication of a technology company specialized in retail, in a crisis time. The aims of this case are to provide reflection about the importance of internal communication into an organization; to demonstrate the challenges of internal communication in crisis time, and identify opportunities for improvement in the downsizing communicating process. The case contributes to the study of the proposed theme from a practical case, bringing students closer to the reality experienced in companies. Application to undergraduate courses is recommended, espe-

Thaís Helena Lenzi Vicente   
 thaishelenav10@gmail.com  
 Mestranda  
 Master's Degree Student  
 Univali  
 Timbó / SC – Brasil

Roberta Pedrini   
 beta@univali.br  
 Mestranda  
 Master's Degree Student  
 Univali  
 Balneário Camboriú / SC – Brasil

Hans Peder Behling   
 hanspeda@univali.br  
 Doutorado  
 PhD  
 Unisul  
 Balneário Camboriú / SC – Brasil

Cristiane Pauline Souza Felipe   
 cristianepauline@univali.br  
 Mestranda  
 Master's Degree Student  
 Univali  
 Itajaí / SC – Brasil

**ABSTRACT**

cially in Business and Management courses, in subjects that approach people management, organizational and business communication, change management, internal communication or organizational environment. The case is suitable for students who have previous knowledge in internal communication, crisis management or change management, and those who need practical examples to approach the reality of the job market. The history reported in this case teaching is real and took place in 2020, a sensible time for the world economy due to the Covid-19 pandemic.

**Keywords:** Internal Communication; Crisis Management; Covid-19; Entrepreneurship.

## Introdução

A pandemia da COVID-19 amedrontava o mundo inteiro e no Brasil não seria diferente. No dia 13 de março de 2020, os gestores da TCR Solutions realizaram uma *call conference* com empreendedores da Itália e da Espanha, e as discussões giraram em torno dos impactos causados pela pandemia nas suas empresas, considerando que a situação já estava grave em seus respectivos países. Deixaram como conselho: “façam tudo que puderem para proteger as pessoas enquanto parece cedo. Agilizem os processos para o trabalho remoto, pois o avanço do vírus é muito rápido e o cenário pode mudar a qualquer momento”.

Entendendo a situação singular que vivenciavam, os gestores da TCR criaram um Comitê de Crise que passou a se reunir e tomar decisões sobre o futuro do trabalho da empresa, focado principalmente na experiência das pessoas. Neste Comitê, reuniram-se o CEO, a diretora de pessoas, a pessoa responsável pela comunicação interna e também a responsável pela parte administrativa. A primeira decisão foi a de comunicar aos colaboradores que a partir do dia 16 de março de 2020 todos iriam trabalhar de casa, ou seja, a empresa estaria em *full home office*, por tempo indeterminado. Essa definição seria válida para todos os escritórios da TCR Solutions: Florianópolis, São Paulo, Bogotá e Cidade do México.

Os equipamentos para o trabalho (*notebook*, segunda tela, cadeira, apoio para pés etc.) foram disponibilizados aos funcionários e levados para suas casas, sem nenhum controle de quais itens eram transportados, pois a confiança é um dos pilares da cultura da empresa. Os gestores da TCR estavam preocupados com o

cenário que se aproximava, mas tendo a maioria dos seus clientes trabalhando com bens essenciais, acreditavam que passariam pela crise sem grandes impactos no negócio. Inicialmente comunicaram isto para as pessoas que trabalhavam na empresa, em uma reunião semanal, também com o objetivo de manter a transparência e dar segurança para os colaboradores frente ao momento enfrentado.

Porém, ainda no mês de março perderam alguns clientes e, no mês seguinte, começaram a sentir queda nos rendimentos. A perda de mais clientes e a inadimplência se intensificou, pois surgiram dificuldades para o trabalho dos promotores de vendas, que não podiam acessar os supermercados para repor mercadorias, o que dificultava demais os aspectos comerciais e promocionais. Estava começando uma crise. Havia necessidade de refletir sobre o futuro da empresa, pensar em estratégias para reter clientes, desenvolver um planejamento para evitar gastos desnecessários e enxugar custos e despesas. Seria o caso de demitir funcionários? Não estava nos planos da gestão uma medida tão drástica, mas esse momento chegou.

## Como tudo começou

O ano era 2008. Cinco grandes amigos que se conheciam desde a época do colégio tinham um sonho em comum: empreender! Estavam na faculdade, cada um em um curso diferente, e compartilhavam o gosto pela tecnologia. Théo, Heitor, Bernardo e Davi já trabalhavam como desenvolvedores em *startups*, e Bernardo foi inclusive um dos primeiros especialistas em *mobile* do estado. Consideravam que tinham capacidade técnica para criar bons produtos.

Arthur cursava Administração e precisava fazer um Plano de Negócios para atender a um dos requisitos do curso. Foi então que surgiu a ideia de utilizar a atividade como oportunidade para realizar o sonho compartilhado com os amigos e empreender.

Assim surgiu a TCR Solutions, empresa de tecnologia especialista em *trade marketing*, que tem como principal produto um *software* que apoia a indústria para a execução de suas estratégias no ponto de venda (PDV). Com o passar do tempo, o sonho da TCR foi ficando cada vez maior. Com mais de 500 clientes, em 18 países e um crescimento de 100% entre 2013 e 2019, a *scale-up* recebeu o seu primeiro

investimento financeiro em dezembro de 2019, através de um fundo de investimentos internacional.

## DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO

A sede da empresa iniciou num quartinho improvisado na casa de um dos fundadores, no ano de 2008. No ano seguinte, assinaram o contrato social da empresa e alugaram uma pequena sala comercial, onde ficaram até o ano de 2011. Pensando no futuro e nos objetivos de crescimento, em 2011 mudaram-se para outra sede. Foi nesse mesmo ano que assinaram o primeiro contrato como empresa que fornece um *Software as a Service – SaaS* ou software como serviço, em tradução livre. Até chegarem neste produto, que é atualmente o principal da empresa, os empreendedores pivotaram o negócio por 12 vezes. Na época, como forma de renda alternativa, hospedavam *sites*.

Em 2012 contrataram os dois primeiros funcionários. Em 2013, fecharam o primeiro contrato expressivo com uma grande indústria do ramo da beleza. Já em 2014, fecharam outro importante contrato com o centro de distribuição de uma grande empresa do ramo alimentício, e mudaram-se para a quarta sede da empresa. Foi lá que fecharam o primeiro contrato internacional.

Com o aumento no número de clientes, viu-se a necessidade de contratação de mais profissionais e o time foi crescendo. O ano de 2016 foi de bastante expansão, contratações e estruturação do negócio, sem esquecer da cultura da empresa, que é identificada como um dos bens mais valiosos que a TCR possui. A cultura forte, pautada na amizade, valoriza a pessoa como única, entendendo as singularidades de cada colaborador.

Neste mesmo ano a empresa realizou o seu primeiro evento externo para falar sobre *trade marketing*. O evento reuniu especialistas, empresas e profissionais interessados em trocar experiências e conhecer novas maneiras de desenvolver e gerenciar seus negócios. Com o passar dos anos, o evento se aprimorou e passou a ser considerado um dos maiores de *trade marketing* da América Latina.

Também em 2016, a TCR passou a integrar anualmente a lista do *Great Place to Work* (GPTW), que avalia o clima organizacional e premia as melhores empresas para trabalhar em âmbito nacional, regional, setorial e temático. Foi inclusive premiada em âmbito estadual e nacional por diversas vezes. Inicialmente concorreu na

categoria de melhor pequena empresa, e devido ao seu crescimento, passou para a categoria média empresa.

Com a expansão dos negócios, a empresa abriu um escritório na cidade de São Paulo (2015), mudou a sede para um espaço maior (2016), abriu escritório na Cidade do México e em Bogotá, na Colômbia (2019). Também em 2019, participou de uma rodada de investimentos e recebeu capital externo de R\$ 27 milhões, em dezembro. Até então a TCR havia crescido com investimentos próprios.

No mesmo ano, os empreendedores participaram do processo seletivo árduo da Endeavor Brasil. Todo o esforço da empresa foi recompensado com a aprovação para participação no seletivo grupo e, desde então, os fundadores têm contato com outros empreendedores para troca de experiências. Além disso, recebem mentorias para apoiar no desenvolvimento do negócio. Em março de 2020 o time da empresa era composto por 290 pessoas.

## E A CRISE CHEGOU

O ano de 2020, em decorrência da pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), exigiu das organizações a reinvenção de suas atitudes e ações para responder com competência à crise e aos impactos (econômicos e financeiros) gerados pela pandemia. No Brasil, as primeiras ações para contenção do vírus começaram no início de fevereiro, e em 15 dias o país confirmou o primeiro caso.

De acordo com a pesquisa Pulso Empresa: impacto da Covid-19 nas empresas, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na segunda quinzena de julho (na comparação com a primeira quinzena), a crise do novo coronavírus provocou impacto negativo em 37,5% das três milhões de empresas não financeiras em funcionamento no país. Ao mesmo tempo, para 36,3% o impacto foi pequeno ou inexistente (BRASIL, 2020).

A TCR Solutions foi uma das afetadas e sofreu as consequências com perda de clientes, inadimplência e redução de receita. Agiu rápido, mesmo sem saber até quando iria a quarentena, e logo no início da pandemia revisou o planejamento do ano, diminuindo a perspectiva de crescimento. Ainda em março, a empresa paralisou novas contratações, suspendeu investimentos, congelou orçamentos internos e fez negociações com fornecedores na busca de equilibrar as contas. Todos estes passos foram comunicados para os colaboradores, durante as reuniões semanais,

ou de forma assíncrona por e-mail, sempre prezando pela transparência e solicitando o apoio das pessoas para mapear as reduções possíveis. O discurso, apesar de deixar claro a importância do momento, também demonstrava estas ações como medidas preventivas, a fim de minimizar possíveis impactos no negócio.

Porém, com a continuidade da crise, foi inevitável olhar para o montante da folha de pagamento, que representava cerca de 60% dos dispêndios em caixa. Como primeira solução, após as negociações e redução de orçamentos, a empresa aderiu a medida provisória nº 936, do Governo Federal Brasileiro, publicada em 01 de abril de 2020, que foi criada com os objetivos de preservar o emprego e a renda, e garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais, a fim de reduzir o impacto social decorrente da calamidade pública e da emergência de saúde pública.

Toda a equipe da TCR teve a jornada de trabalho e salários reduzidos, além de alguns colaboradores contarem com a suspensão do contrato. Esta redução aconteceu inclusive no pró-labore dos empreendedores que atuam no *C-Level* da organização. Neste momento, também com o objetivo de manter as contas equilibradas, houve o desligamento de 20 colaboradores que vinham apresentando baixa performance.

Apesar das medidas de prevenção, em junho o cenário piorou significativamente e de maneira inesperada. Os novos incentivos do governo, com as prorrogações de medidas provisórias, não foram suficientes para compensar a alta inadimplência dos clientes, provocando desequilíbrio nas contas, uma vez que a TCR Solutions atuava em processo de aceleração, não dispendo de valores extras em caixa. Este movimento forçou a empresa a estruturar um plano de *downsizing*, considerando a possibilidade de desligar mais de 30% da equipe.

O CFO, atento com a situação, compartilhou com o CEO a sua preocupação:

– Arthur, estou muito preocupado com a situação atual da empresa. Nossos clientes estão sendo afetados pela crise e a inadimplência está cada dia mais alta. Receio que teremos que tomar decisões mais radicais para assegurar a sustentabilidade da empresa. Não sabemos como será o restante do ano, o cenário está muito incerto.

– Bruno, vamos analisar os dados para basearmos a nossa decisão - enfatizou o CEO. Precisamos desenhar cenários possíveis e os impactos de cada um deles. Temo que talvez essa seja a decisão mais difícil da minha vida de empreendedor.

## O PROBLEMA

No dia 20 de julho, visualizando a necessidade de demissões em massa por conta dos resultados financeiros muito abaixo do esperado, Arthur tomou uma decisão. Ainda sem ter total clareza do plano que seria executado, ele anunciou para todo o time, na reunião semanal que reunia toda a empresa, que a TCR Solutions passaria por um momento muito duro, sendo necessária a demissão de mais colaboradores.

Arthur iniciou a sua apresentação compartilhando informações da evolução da receita recorrente mensal, assim como a evolução do indicador Quick Ratio da empresa, que não estavam de acordo com o esperado. Bruno, o CFO, também participou da apresentação, demonstrando um gráfico que resumia o caixa da empresa, abrindo as previsões de recebimento, assim como o que era esperado, o que foi realizado e o gap encontrado no mês. Por fim, em seu discurso, Arthur apresentou um comparativo entre os meses de junho de 2019 e 2020, no qual demonstrava que com o mesmo faturamento, o quadro de funcionários do ano anterior era 30% menor do que o atual. Em seu discurso, o CEO Artur afirmou:

É muito ruim trazer uma informação sem a bola estar redonda, mas acredito que a gente deve prezar pela transparência. Então quero informar que estamos trabalhando em um novo plano de downsizing, infelizmente tem gente aqui que vai ficar sem os seus empregos na TCR Solutions, e nós vamos tomar essas decisões nesta semana. Ainda não sabemos qual o tamanho deste downsizing, vamos definir isso o mais breve possível. Essa informação é muito grave, o time executivo está trabalhando fortemente desde que a informação veio à tona, e isso é tudo muito recente. Eu não gostaria de passar por isso de novo, mas infelizmente a gente vai ter mais um downsizing. Se alguém está se sentindo surpreso, saibam que para o time executivo também é uma surpresa, por conta do tema da inadimplência.”

Tal notícia pegou muitos gestores de surpresa, alguns deles não haviam sido comunicados previamente. Dois dias após a fala do CEO, alguns dos próprios gestores foram demitidos e outros tiveram que decidir, de forma imediata, quais pessoas dos seus times deveriam ser desligadas.

Três dias depois, em 23 de julho, foram realizados 81 desligamentos, o que representava 30% dos funcionários da empresa. Esse corte de pessoal ocorreu logo após os três meses do acordo de redução de jornada de trabalho, período em que os funcionários tiveram que se dedicar ainda mais à empresa. Nem mesmo a multa pela rescisão de contratos, visto que a legislação determinava estabilidade do mesmo período de redução de jornada, impediu a ação.

A empresa fez o possível para conduzir de forma humana todo o processo de desligamento, alinhado com o que preza a sua cultura. Todas as demissões foram realizadas individualmente, conduzidas pela gestão imediata, utilizando uma videochamada. Para que os gestores pudessem ter o controle da situação e enfrentá-la, receberam um roteiro orientativo em PDF, com dicas de como conduzir o momento e todas as informações necessárias para repassar aos colaboradores desligados.

Com o objetivo de apoiar a recolocação dos colaboradores demitidos, a empresa divulgou em suas redes sociais a relação dos cargos das pessoas desligadas, recebendo mais de 300 contatos de outras empresas interessadas nos profissionais.

Após os desligamentos, o CEO e a Gerente de Pessoas realizaram uma conversa com as pessoas que foram demitidas, para explicar a decisão da empresa e esclarecer dúvidas sobre o momento. Foi oferecida consultoria em grupo, com as *Business Partners* da empresa, para apoio na construção de currículo e preparação para novas entrevistas, além da disponibilização de material instrucional sobre o tema.

Os remanescentes na empresa também tiveram um momento com o CEO. Em uma reunião extraoficial com toda a empresa, após a realização de todos os desligamentos, Arthur comunicou ao time o que havia acontecido naquele dia, quem eram as pessoas que deixavam o time e informou que não haveria mais demissões naquele momento.

Apesar de todas as ações, a comunicação do CEO sobre os desligamentos foi o grande dilema do momento. Os colaboradores que não foram demitidos ficaram apreensivos e inseguros sobre o futuro da empresa e de seus empregos, gerando impacto no clima organizacional e reduzindo a produtividade. Será que a condução da comunicação foi realizada da melhor forma possível para o momento crítico vivido?

## Notas De Ensino

Neste tópico serão apresentadas:

- a aplicabilidade do caso para ensino, iniciando com os objetivos educacionais e seguido pela recomendação de utilização, fonte de dados e sugestão de plano de aula;

- a descrição das questões para discussão do caso em sala de aula;
- a apresentação das conexões da literatura com o tema.

## OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso retrata as dificuldades enfrentadas na comunicação interna de uma empresa de tecnologia, em um momento de crise, e tem como objetivos de aprendizado:

- proporcionar a reflexão sobre a importância da comunicação interna em uma organização;
- ilustrar os desafios da comunicação interna em momento de crise;
- identificar oportunidades de melhoria no processo de comunicação de demissões em massa.

## UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

A estrutura deste caso foi elaborada para fomentar a discussão acerca da comunicação interna em um momento de crise. Sugere-se a aplicação em cursos de graduação, especialmente nos cursos de Administração, nas disciplinas que abordem gestão de pessoas, comunicação organizacional e empresarial, comunicação interna, gestão da mudança ou clima organizacional. É indicado para alunos que tenham adquirido conteúdo sobre comunicação interna, gestão de crise ou gestão de mudança, e que necessitem de exemplos práticos para aproximação à realidade do mercado de trabalho.

O caso foi testado em setembro de 2021, com alunos do Curso de Administração de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina, na disciplina de Gestão de Pessoas. Os resultados da atividade demonstraram-se coerentes com a proposta feita e a avaliação dos alunos participantes foi de 90% de satisfação com a atividade.

## FONTE DE DADOS

A história relatada neste caso de ensino é verdadeira e a situação problema aconteceu no ano de 2020, momento sensível para a economia mundial dada a pandemia da Covid-19. Os autores do caso possuem acesso facilitado à organização e por isso foram utilizados dados de fonte primária para construção deste

material, coletados por meio de entrevista com uma funcionária da empresa e conversas informais em meios digitais. Os nomes dos personagens e da empresa são fictícios. A história relatada foi adaptada para a estrutura de caso para ensino, para melhor utilização em sala de aula.

## PLANO DE AULA

Para a condução do caso, sugere-se dividir os alunos em pequenos grupos e solicitar que façam a leitura do texto. Para esta etapa, deve-se considerar um tempo mínimo de 20 minutos, com o intuito de garantir a compreensão do contexto do caso e o preparo dos alunos para a posterior discussão.

Após a leitura, deve-se fomentar a discussão do caso nos grupos, a partir da análise crítica da história exposta. Nesta primeira análise, os alunos devem ser orientados a identificar o impacto da mudança na organização, assim como refletir sobre a importância da comunicação interna nas empresas, em uma situação como a relatada.

Na sequência, o professor deve solicitar que um integrante de cada grupo compartilhe com a turma os principais pontos analisados, sendo o professor responsável pela mediação da conversa. Espera-se que neste momento os alunos tragam além da análise crítica da situação, também suas opiniões, pautadas na teoria estudada previamente, sobre a importância da comunicação em um momento de crise: Teoria do Enfrentamento, Teoria do Gerenciamento de Crises e Incertezas, e Teoria da Comunicação Interna. Com esta discussão e compartilhamento, entende-se que o primeiro objetivo de aprendizagem será atendido.

Com a compreensão de diferentes pontos de vista da turma, deve-se orientar que os alunos retornem aos pequenos grupos e identifiquem em conjunto, pelo menos um ponto positivo e um ponto negativo da condução da situação, assim como apontem sugestões de melhoria para a comunicação das demissões na empresa.

Após o período de reflexão sobre os pontos positivos, negativos e sugestões de melhoria, cada grupo deve apresentar para a turma os pontos analisados, em um *pitch* de três minutos. Antes deste compartilhamento, é indicado que o professor explique como deve ser realizado este *pitch*, para orientação da turma. Durante a apresentação, o professor também deve ser responsável por mediar o momento e fomentar a reflexão e discussão sobre os pontos apresentados pelos grupos. Acon-

selha-se ainda que para finalizar a atividade, o professor reforce os pontos teóricos abordados na aula.

Para realização da atividade conforme proposta, sugere-se três possibilidades distintas de uso:

1ª possibilidade: utilizar aproximadamente três horas de aula seguidas para execução do caso completo (conforme apresentado no Quadro 1);

2ª possibilidade: solicitar aos alunos a leitura prévia do caso, iniciando a atividade em sala a partir da análise crítica do caso, já em pequenos grupos;

3ª possibilidade: dividir a execução em dois encontros, seguindo até a análise crítica do caso no primeiro encontro. No segundo encontro, inicia-se pela identificação de pontos positivos e negativos da condução das demissões.

#### Quadro 1. Resumo da orientação para plano de aula para 1ª possibilidade de uso

Atividade	Responsável	Duração estimada
Contextualização da atividade	Professor	5min
Divisão da turma em pequenos grupos	Professor e turma	5min
Leitura inicial do caso	Pequenos grupos	25min
Análise crítica do caso	Pequenos grupos	15min
Compartilhamento dos principais <i>insights</i> da primeira análise	Mediação: professor Compartilhamento: uma pessoa de cada grupo	30min
Identificação de pontos positivos e negativos da condução das demissões	Pequenos grupos	25min
Explicação sobre como deve ser realizado o <i>pitch</i>	Professor	5min

Apresentação do <i>pitch</i> e discussão entre a turma	Mediação: professor Apresentação do <i>pitch</i> : uma pessoa de cada grupo	60min
Fechamento do caso e encerramento da atividade	Professor	10min
Duração total da atividade		180min

Fonte: Elaborado pelas autoras

O Quadro 1 apresenta de forma resumida as orientações para a aplicação do caso de ensino em sala de aula, levando em consideração a 1ª possibilidade de uso, incluindo o tempo estimado para cada atividade e o responsável por elas. Para as outras duas possibilidades, o professor deverá observar o tempo de duração estimado para cada ação e adaptar à possibilidade escolhida para aplicação do caso. Além disso, o professor poderá ajustar o tempo estimado de cada etapa de acordo com a quantidade de alunos e grupos que participarem da aula.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO EM SALA DE AULA

Para fomentar as discussões sugere-se a utilização das seguintes questões orientadoras:

1. Qual a importância da comunicação interna no momento de crise vivenciado pela empresa?
2. Analise o caso e encontre pontos positivos e pontos negativos da condução da empresa na comunicação dos desligamentos;
3. Indique sugestões de melhoria para os pontos negativos.

## ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

Este tópico destina-se a apresentar possíveis respostas para o caso apresentado a partir de argumentos teóricos. Porém, antes do aprofundamento no tema do caso para ensino, é essencial compreender o papel da comunicação interna.

## COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação, na percepção de Kunsch (2003), é intrínseca às organizações, assim como para Berlo (2003), que aponta que uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação.

Quando se trata da comunicação interna especificamente, Kunsch (2003) aponta como objetivo a viabilização de interações entre a organização e seus empregados a partir do uso de ferramentas de comunicação institucional e mercadológica. A autora também cita que a comunicação interna perpassa por todos os setores de uma organização, e é o que garante seu pleno funcionamento.

É através do estímulo do diálogo e da troca de informações que a comunicação se estabelece nas organizações. Para Marchiori (2010) a comunicação interna pode ser vista em dois níveis: o tático e o estratégico. A autora define o nível tático como a comunicação de fatos ocorridos, com foco na informação básica. Já a comunicação estratégica, é vista como geradora de fatos, responsável pela criação de contextos. “Sugere um novo comportamento porque tem a função de cocriar o futuro da organização” (MARCHIORI, 2010, p. 149).

Kunsch (2003, p. 162) cita sete pontos que caracterizam o verdadeiro papel da comunicação nas organizações, sendo eles:

Estabelecer confiança; possibilitar a co-criação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito.

De uma forma geral, autoras como Kunsch (2003) e Marchiori (2010) apontam para a necessidade de se considerar a comunicação interna como uma área estratégica para a organização, levando em conta que os benefícios da sua prática atingem tanto os empregados quanto à própria organização.

### **Questão 1: Qual a importância da comunicação interna no momento de crise vivenciado pela empresa?**

O dinamismo atual da sociedade exige uma nova forma de pensar e agir a todo instante para evitar possíveis crises organizacionais. Ainda assim, por ser considerada “uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa” (ARGENTI, 2011, p. 259), uma crise está sempre suscetível a acontecer e pode abalar a imagem, reputação e o relacionamento de uma empresa com os seus públicos.

A reputação de uma empresa, de acordo com Van Rieel (OROFINO; TOLEDO; MONTEIRO, 2011), depende do propósito da organização e da sua relação com as pessoas. Os colaboradores, por sua vez, são as primeiras pessoas deste relacionamento e, por isso, considerar o respeito e a transparência com este público é essencial para que tenham uma imagem positiva da instituição. É justamente o acúmulo desta imagem positiva ao longo do tempo que dá origem a reputação de uma organização. Na visão de Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), para que a reputação positiva seja reconhecida, é essencial a criação de um elo emocional entre empresa e empregado. Os autores consideram este elo emocional “um lugar em que o empregado se sinta respeitado, acolhido: e que também acolha, respeite o mercado, queira bem a todos com os quais se relaciona” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 65).

Em momentos de crise, os laços de identidade do público interno, ou o elo emocional como citam Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), podem quebrar junto com a organização. É por isso que “manter a comunicação com seus empregados cria uma ponte de construção de confiabilidade e fidelidade capazes de gerar voz e transpor obstáculos” (RUSSO, 2017, p. 13).

Para manter estes laços, também é necessário ter conhecimento das necessidades de cada colaborador. Na visão de Russo (2017, p. 13), esse conhecimento no momento da crise pode evitar que “as organizações se deparem com equipes desmotivadas, sem interesse na empresa, sem segurança para tomar uma decisão ou fazer algo para ajudar”.

O público interno também deve ser um aliado da organização em momentos de crise. Primeiro, porque é o público responsável por manter a empresa funcionando em seu modo normal, mas, também, para apoiar a manutenção da reputação da organização. Para Argenti (2011) é essencial que os funcionários estejam munidos da versão da história pela visão da empresa, para que se sintam parte da equipe. Utilizando esta estratégia, as empresas têm maior controle sobre as mensagens, não dependendo do modo como a mídia os posiciona. Argenti (2011) também sinaliza que a comunicação interna da empresa precisa ser bem estruturada e planejada em momentos de crise, porque as informações podem também ser compartilhadas com públicos externos - inclusive a mídia - pelos funcionários. Essa ideia corrobora com a visão de Kunsch (2003, p. 159), que considera o público interno multipli-

gador, já que “na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa”. Além disso, Li *et al.* (2021) destacam que não basta se comunicar com os funcionários de forma transparente em relação à mudança organizacional. É necessário também educá-los sobre as habilidades e recursos que lhes permitam compreender os benefícios do controle do enfrentamento e incentivá-los a adotar tal estratégia em momentos de mudanças organizacionais.

Entende-se também que a comunicação interna em momento de crise é essencial para a manutenção do clima organizacional. Na visão de Oliveira (2017) é essencial ter em mente que momentos de crise costumam ser carregados de emoções pelo rompimento da previsibilidade, especialmente em desligamentos em massa. Assim, a comunicação interna transparente, as estratégias de enfrentamento e o gerenciamento das incertezas podem ser fatores para facilitar ou inibir as relações entre funcionários e empresas durante a mudança organizacional (LI *et al.*, 2021). Enquanto os empregados são obrigados a sair da zona de conforto repentinamente, a comunicação se torna um meio de gestão para dar suporte às decisões organizacionais e apoiar a manutenção do clima. “Todos precisam entender o que está acontecendo, não apenas os diretamente afetados, mas também os que não forem, de forma com que não reste nenhuma expectativa negativa ou dúvida de que a comunicação [dos desligamentos] não terminou” (OLIVEIRA, 2017, p. 48).

Além disso, utilizar a comunicação interna para acolher as emoções dos funcionários, e compartilhar as ações realizadas para apoiar a recolocação de quem foi desligado, demonstra aos empregados que a empresa continua sendo um bom lugar para se trabalhar, apoia a manutenção do clima, e, fortalece a imagem institucional interna e externa.

**Questões 2 e 3: Analise o caso e encontre pontos positivos e pontos negativos da condução da empresa na comunicação dos desligamentos. Indique sugestões de melhoria para os pontos negativos.**

A condução de desligamentos em massa é uma situação muito delicada para uma organização. É um momento crítico, em que a comunicação é essencial para preservar o clima e a cultura da empresa, assim como a sua reputação perante os colaboradores. A empresa citada no caso passou pela situação de demissões em

massa pela primeira vez em sua história e, a partir dos fatos relatados é possível identificar pontos positivos e negativos da comunicação.

Nesta questão, portanto, sinalizam-se algumas possibilidades de resposta para pontos positivos e negativos, mas também se têm clareza da existência de outras respostas possíveis. Como a história foi resumida, concentra-se esta sugestão nos principais pontos apresentados, mas se sugere ao professor que esteja atento aos demais compartilhamentos da turma e faça a análise crítica das respostas.

### 1. Transparência da empresa no processo de desligamentos

De acordo com Sangaletti (2017), a transparência na comunicação interna aumenta a confiança dos funcionários, assim como o engajamento com a empresa, e em um momento de crise, se torna ainda mais importante para a manutenção da reputação empresarial. De acordo com Russo (2017) a empresa deve transmitir aos colaboradores as informações de forma ágil e objetiva, com foco em eliminar possíveis polêmicas, corroborando com a percepção de Sangaletti (2017), que aponta que a empresa é responsável por levar aos colaboradores as informações positivas ou negativas de forma precisa, oportuna e equilibrada.

De acordo com um estudo especificamente orientado para o caso da Covid-19 e conduzido por Li *et al.* (2021), a transparência na comunicação interna afeta a gestão da mudança organizacional dos funcionários. Ela pode impactar em como os funcionários lidam com essas mudanças e reduzir incertezas relacionadas ao momento. Práticas de transparência na comunicação interna, juntamente com a adoção de estratégias de enfrentamento de controle e redução de incertezas, podem efetivamente promover relacionamentos saudáveis entre os funcionários e suas organizações.

No caso apresentado, nota-se que a empresa compartilhou com os colaboradores informações sensíveis sobre o momento que estava passando e foi transparente em sua comunicação ao sinalizar que aconteceriam demissões. O momento desta comunicação, no entanto, pode ser questionado, visto que a comunicação não foi precisa ou evitou polêmica, como indicado pelos autores.

### 2. Preparar os gestores para condução dos desligamentos

Ser gestor, em um momento de demissões em massa, é desafiador. Ter uma equipe preparada para executar as demissões é muito importante para o sucesso

da comunicação e manutenção da reputação da empresa. Na visão de Horowitz (2015) o time de gestores deve ser treinado para executar os desligamentos, porque se não estiverem preparados, a maioria fracassará. O autor aponta também a necessidade de cada gestor demitir os seus liderados diretos, já que “as pessoas não vão lembrar todos os dias que trabalharam para a empresa, mas certamente vão guardar na memória para sempre o dia em que foram demitidas” (HOROWITZ, 2015, p. 77). Afirma, ainda, que são consideradas informações importantes para serem compartilhadas pela gestão no momento do desligamento: o motivo da demissão, destacando que o fracasso é da empresa e não da pessoa, a clareza de que a decisão da demissão não é negociável e o apoio que a empresa disponibilizará para os demitidos.

Considerando estes pontos, percebe-se que este foi um ponto positivo da comunicação dos desligamentos na TCR Solutions. Após os gestores serem comunicados da decisão do *downsizing*, receberam um material de apoio para executar os desligamentos e foram preparados para o enfrentamento ao invés de fugir da situação.

### 3. Deixar claro para os colaboradores que os desligamentos haviam sido finalizados

Em caso de demissão em massa é natural que os colaboradores se sintam inseguros em relação ao processo e a sua finalização. Por isso, é importante que a alta gestão da empresa informe toda a organização o fim das demissões. Para Mansi (2016) um comunicado oficial da alta gestão é essencial para garantir a cultura organizacional e tranquilizar os colaboradores que ficaram na empresa. Li *et al.* (2021) destacam que a comunicação interna transparente e a redução das incertezas podem melhorar as relações entre as organizações e seus funcionários, particularmente em momentos de crise e mudanças.

Mansi (2016) sinaliza também sobre uma resistência das empresas para divulgar a quantidade de pessoas desligadas, mas reforça a importância de ser transparente nesta informação, já que “essa informação é necessária e relevante para evitar que os empregados, por eles mesmos, façam as contas. O fato de a empresa não tratar o número com transparência dá margem a boatos e especulações” (MANSI, 2016, p. 137).

Considerando os apontamentos de Mansi (2016), percebe-se um ponto positivo da TCR Solutions em relação aos desligamentos, visto que após a finalização das demissões o CEO comunicou toda a empresa sobre o ocorrido.

#### 4. Comunicação com antecedência gerando sentimento de caos na empresa

Uma das preocupações na gestão de uma crise deve ser o conteúdo da mensagem, mas também o momento em que ela é compartilhada. No caso da empresa apresentada, o CEO comunicou que haveria demissão em massa três dias antes de executá-la, o que gerou estresse e ansiedade em todo o time.

Este caos paralisa a empresa, já que os funcionários não conseguem ser produtivos, e é por isso que, na visão de Russo (2017) a comunicação em gestão de crise deve ser ágil e objetiva. Ainda de acordo com a autora, o foco deve ser evitar polêmicas e garantir segurança psicológica para os colaboradores.

Ter clareza do planejamento estratégico para os próximos passos da empresa e compartilhá-los com a empresa é muito importante para que os colaboradores se sintam menos impactados. “Promover a transparência, a abertura contínua ao diálogo, para os empregados entenderem o que se passa com a empresa, e o feedback faz toda a diferença para evitar ruídos de comunicação” (OLIVEIRA, 2017, p. 48). A empresa tem um papel importante nisso, pois a combinação de comunicação transparente e a educação para o controle do enfrentamento podem reduzir as incertezas relacionadas às mudanças organizacionais e melhorar as relações entre as organizações e seus funcionários (LI *et al.*, 2021).

## Referências

- ARGENTI, P. A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BERLO, D. *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- BRASIL, C. I. *IBGE: covid-19 afetou negativamente 37,5% das empresas em julho*. 02 set. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/ibge-covid-19-afeta-negativamente-375-das-empresas-em-julho>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com empregados: a Comunicação Interna sem fronteiras*. Jundiaí, São Paulo: InHouse, 2013.
- HOROWITZ, B. *O lado difícil das situações difíceis*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LI, J. Y. *et al.* Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, v. 47, n. 1, 101984, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>.

MANSI, V. Comunicação sobre períodos de incerteza, tais como grandes mudanças organizacionais e desligamentos. In: CARRAMENHA, B.; MANSI, V. (orgs.). *Comunicação com Líderes e Empregados: Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero*. Jundiaí, São Paulo: In House, p. 135-142. 2016.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão - Comunicação e Cultura*, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010.

OLIVEIRA, L. D. O comportamento dos remanescentes e as ações de engajamento no processo de downsizing. In: CARRAMENHA, B.; MANSI, V. R.; PAULA, M. (orgs.). *Comunicação com Líderes e Empregados: Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero*. Vol. 2. Jundiaí, São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2017. p. 46-49.

OROFINO, M. I.; TOLEDO, M. V. P.; MONTEIRO, D. Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global: entrevista com Cees van Riel. *Comunicação, Mídia e Consumo*, v. 8, n. 21, p. 203-210, mar. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.18568/cmc.v8i21.217>

RUSSO, S. L. Análise da comunicação interna em momentos de crise. In: CARRAMENHA, B.; MANSI, V. R.; PAULA, M. (orgs.). *Comunicação com Líderes e Empregados: Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero*. Vol. 2. Jundiaí, São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, p. 11-14. 2017.

SANGALETTI, L. A importância da transparência na comunicação interna, principalmente em tempos de crise econômica e cortes de funcionários. In: CARRAMENHA, B.; MANSI, V. R.; PAULA, M. (orgs.). *Comunicação com Líderes e Empregados: Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero*. Vol. 2. Jundiaí, São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2017. p. 115-119. 2017.