

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

IZABELLA KUPERMAN

**COMUNICAÇÃO GERENCIAL EM RESPOSTA À CRISE: O CASO DA PANDEMIA
DO CORONAVÍRUS EM UMA REDE HOTELEIRA**

SÃO PAULO - SP

2020

IZABELLA KUPERMAN

**COMUNICAÇÃO GERENCIAL EM RESPOSTA À CRISE: O CASO DA PANDEMIA
DO CORONAVÍRUS EM UMA REDE HOTELEIRA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Coorientador: Kent Douglas Miller

SÃO PAULO

2020

Kuperman, Izabella.

Comunicação gerencial em resposta à crise : o caso da pandemia do coronavírus em uma rede hoteleira / Izabella Kuperman. - 2020.

64 f.

Orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro.

Co-orientador: Kent Douglas Miller.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comunicação empresarial. 2. Comunicação nas organizações. 3. Administração de crise. 4. COVID-19 (Doença). 5. Indústria hoteleira. I. Carneiro, Jorge. II. Miller, Kent Douglas. III. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. IV. Fundação Getulio Vargas. V. Título.

CDU 65.012.45

IZABELLA KUPERMAN

**COMUNICAÇÃO GERENCIAL EM RESPOSTA À CRISE: O CASO DA PANDEMIA
DO CORONAVÍRUS EM UMA REDE HOTELEIRA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de avaliação: 19/03/2021

Banca examinadora:

Prof. Dr. Jorge Manoel Teixeira Carneiro
(Orientador) FGV-EAESP

Prof. Dr. Kent Douglas Miller (Coorientador)
Michigan State University

Prof. Dr. Fernando R. Serra
Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Sergio Bulgacov

AGRADECIMENTOS

Expresso meu agradecimento à CAPES¹ e CNPq, pois o auxílio dessas agências públicas de fomento possibilitou a realização deste mestrado. Agradeço à FGV-EAESP por ter me oferecido o contato e aulas com alguns dos melhores professores que tive o privilégio de conhecer. Agradeço ao meu orientador, Prof. Jorge Carneiro, pela orientação e coordenação da minha dissertação e pela generosidade em me auxiliar no meu caminho acadêmico e profissional. Gostaria de agradecer ao meu co-orientador, Prof. Kent Miller por ter compartilhado seu tempo e sabedoria comigo, eu o admiro por ter vindo dos Estados Unidos passar o semestre lecionando na FGV-EAESP no qual ele mostrou domínio e interesse pela língua portuguesa e nossa cultura. Não posso deixar de agradecer minha banca examinadora, Prof. Fernando Serra e Prof. Sergio Bulgacov, que contribuíram de forma crucial ao trabalho com novos olhares críticos construtivos. Agradeço meus amigos e pessoas que estiveram próximas nessa jornada, especialmente meus colegas de mestrado, meu aprendizado trabalho não seria o mesmo sem nossa troca constante, particularmente: Fernanda Ferrer, Pablo Leão, Ana Gabriela Marino, Gabriel Abrahao e Gustavo Cordeiro. Agradeço à minha família, com destaque aos meus pais excepcionais que sempre foram a minha melhor torcida. Dedico este trabalho ao avô, que sempre ficou do meu lado independente do que acontecesse, carregarei para sempre sua sabedoria em meu coração.

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

RESUMO

Este estudo situa-se na linha de pesquisa em estratégia empresarial e tem como objetivo entender o papel dos meios de comunicação nas práticas gerenciais, bem como os impactos causados pela pandemia do coronavírus. O trabalho utiliza como lente teórica os conceitos da estratégia como prática, que agrega o conhecimento da virada da prática, do campo das teorias sociais, aos estudos da estratégia. A pergunta de pesquisa a ser endereçada é: como a crise causada pela pandemia do coronavírus (COVID-19) alterou as práticas de comunicação gerenciais? Para isso, será conduzido um estudo de caso em uma rede de hotéis composta por 5 unidades, sendo que o setor hoteleiro foi um dos mais impactados pela pandemia. Os dados foram coletados pelas seguintes fontes: entrevistas com os gerentes do topo executivo, diário de observações das atividades dos gerentes durante a crise e memória da pesquisadora referente ao período anterior à pandemia. O principal resultado foi a constatação de que as práticas de comunicação da empresa alteraram. O significado atribuído aos meios de comunicação utilizados também alterou, especialmente no tocante às ferramentas de reuniões à distância, pois existia uma certa resistência por essas tecnologias e os gerentes notaram que ela era causada por uma questão motivacional, pois eles preferiam a comunicação pela presença física. A maioria das mudanças foram entendidas como positivas à prática gerencial, pois os gerentes afirmam ter alcançado resultados mais eficientes em suas ações. As principais contribuições do estudo foram: para a literatura envolvendo as práticas de comunicação por meio da constatação da importância do uso apropriado e situacional de determinados meios de comunicação; para a literatura de crise organizacional ao demonstrar como os gerentes podem responder efetivamente à crise na forma como eles utilizam os meios de se comunicar; um entendimento na prática dos impactos gerados pela crise do coronavírus na forma como os gerentes de uma empresa se comunicam, sugerindo o uso adequado de cada meio de comunicação para que ele seja mais eficiente.

Palavras-chave: Estratégia como Prática; Práticas de Comunicação; Gestão de Crise; Coronavírus; Hotelaria; Topo Executivo

ABSTRACT

This study is in the business strategy research line and aims to understand the role of communication tools in management practices, as well as the impacts caused by the coronavirus pandemic. The work uses strategy as practice theoretical lens, which adds knowledge on the practice turn from social theories, to studies of strategy. The research question to be addressed is: how has the crisis caused by the coronavirus pandemic (COVID-19) changed management communication practices? For this purpose, a case study was carried out in a hotel chain of 5 units, its sector was one of the most impacted by the pandemic. Data was collected on the following sources: interviews with top management team, observation diary of managers' activities during the crisis and researcher's memory on the time before the pandemic. The finding was that company's communication practices have changed. The meaning attributed to the means of communication used also changed, especially regarding to virtual communication tools, as there was a certain resistance to these technologies. The managers noted their reluctance was due to a motivational issue, as they preferred communication through physical presence. Most of the changes were understood to be positive for managerial practice, as managers claim to have achieved more efficient results in their actions. The main contributions of the study were: to literature involving communication practices through the inquiry of the importance of the appropriate and situational use of certain tools of communication; to organizational crisis literature by demonstrating how managers can effectively respond to crisis by how they use the means of communication; a practice understanding of coronavirus crisis impacts on how managers communicate, suggesting the appropriate use of each means of communication by situation.

Keywords: Strategy as Practice; Communication Practices; Crisis Management; Coronavirus; Hospitality; Top Executive

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do Fazer Estratégia	13
Figura 2 – Organograma da Rede Hoteleira	22
Figura 3 – Etapas da Análise de Dados	27
Figura 4 – Análise das práticas e suas mudanças decorrentes da crise	28
Figura 5 – Evidência de WhatsApp da prática Definir Novas Estratégias	31
Figura 6 – Evidência de Email da prática Formalizar	33
Figura 7 – Evidência do Trello da prática Formalizar	34
Figura 8 – Evidência de email da prática Comunicar com Grupo	35
Figura 9 – Evidência de grupo de WhatsApp da prática Comunicar com Grupo	36
Figura 10 – Evidência de WhatsApp da prática Acompanhar as ações com a equipe	37
Figura 11 – Registro do Trello da prática Acompanhar as ações com a equipe	38
Figura 12 – Registro de grupo de WhatsApp da prática Evitar Conflito e Desentendimentos	40
Figura 13 – Evidência de WhatsApp por áudio e compartilhamento de arquivos da prática esclarecer dúvidas	42
Figura 14 – Evidência de WhatsApp da prática Agilizar	44
Figura 15 – Co-citação das ferramentas associadas à agilidade	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Temas centrais da pesquisa em ECP	15
Tabela 2 – Recursos das ferramentas e meios de comunicação utilizados na Rede Hoteleira	23
Tabela 3 – Envolvimento na estratégia dos participantes do estudo	24
Tabela 4 – Fontes e Período de Coleta de Dados	25
Tabela 5 – Orientação e conteúdo do diário	26
Tabela 6 – Síntese da análise dos dados	31
Tabela 7 – Resumo dos resultados	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. Estratégia como Prática	11
2.1.1. Estratégia como prática social.....	11
2.1.2. Principais Conceitos	12
2.1.3. Fronteira do conhecimento e a lacuna das práticas de comunicação	14
2.2. Práticas de Comunicação	17
2.3. Crise Organizacional	19
2.3.1. Pandemia COVID-19	20
3. METODOLOGIA	20
3.1. Papel da Pesquisadora, Questões Éticas e Confidencialidade	21
3.2. Objeto de Pesquisa e Contexto da Indústria	22
3.3. Coleta de dados	24
3.4. Análise de dados.....	27
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.1. Prática estratégica: Definir Novas Estratégias.....	32
4.2. Prática estratégica: Formalizar	33
4.3. Prática estratégica: Comunicar com Grupo.....	35
4.4. Prática estratégica: Acompanhar as ações com a equipe	37
4.5. Prática estratégica: Evitar conflito e desentendimento	40
4.6. Prática estratégica: Esclarecer dúvidas	41
4.7. Prática estratégica: Agilizar.....	44
4.8. Prática estratégica: Motivar Interagindo	47
6. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	52
7. CONTRIBUIÇÃO E CONCLUSÃO	54
APÊNDICE.....	61

1. INTRODUÇÃO

A crise causada pela pandemia do coronavírus (COVID-19) atualmente afeta a vida das pessoas e organizações em todo o mundo. À medida em que o vírus se espalha, os governos implementam medidas para evitar o contágio entre as pessoas, como isolamento geográfico, proibição de eventos e fechamento de comércios. O objetivo principal destas providências é proteger a saúde das pessoas e evitar a sobrecarga do sistema nacional de saúde. Contudo, essas medidas ameaçam a sobrevivência de empresas de diversos setores. Assim, espera-se efeitos econômicos e sociais devastadores. Portanto, a crise atual desperta interesse acadêmico e profissional a importantes questões sobre como as empresas podem utilizar ferramentas de gestão para responder adequadamente a crises (OECD, 2020; Wenzel, Stanske, e Lieberman, 2020).

Em momentos de crise, a comunicação exerce grande influência na sobrevivência e recuperação de uma empresa (Marett et al. 2018). No cenário atual, a comunicação foi intensificada devido à necessidade de gerar respostas rápidas à crise e adquiriu novas formas devido ao isolamento geográfico, que impossibilitou a realização de reuniões e encontros presenciais. As pesquisas nessa área apontam a importância das práticas de comunicação, definidas como interações sociais por meio de gestos, discursos, textos e outros meios. Elas são constituídas pelos meios nos quais a comunicação ocorre e não necessariamente envolvem o conteúdo da comunicação (Cornelissen et al., 2015; Ocasio et al., 2018).

Whittington (1996), introduziu o conceito de Estratégia como Prática (ECP) sob a perspectiva da estratégia como uma teoria social. Os pesquisadores da área mostram que o entendimento da prática cotidiana das empresas e seus desdobramentos devem servir como guia para gerar conhecimento relevante às organizações (Bordieu, 1990; Giddens, 1984; Vaara e Whittington, 2012; Whittington, 1996). A proximidade com o praticante permite obter informações de primeira mão sobre suas práticas (Vaara e Whittington, 2012).

A preocupação com a prática e a crença de que a estratégia é um fenômeno social implica que ela não pertença a uma função da organização, mas se encontra inserida num contexto de práticas sociais mais abrangentes que constituem o fazer estratégia (Abdallah et al., 2017; Jarzabkowski et al., 2007; Phillips e Lawrence, 2012). Assim, a comunicação é amplamente abordada nos estudos em ECP, pois ela impacta a estratégia no dia a dia da organização em diferentes formas de manifestação, tais como o discurso, a narrativa, a demonstração da relação de

poder e a atribuição de significado (ex: Balogun et al., 2014; Knight et al., 2019; Hardy e Tomas, 2014; Wenzel e Koch, 2017).

As práticas de comunicação podem enfatizar diversos componentes que estimulam ou inibem a agenda estratégica, tais como reuniões e workshops estratégicos (ex: Hodgkinson et al., 2006; Jarzabkowski e Seidl, 2008; Johnson et al., 2010; Kwon et al., 2014; Seidl & Guérard, 2015). As práticas discursivas também são uma área de atenção (ex: Balogun et al., 2014; Kaplan, 2011; Paroutis e Heracleous, 2013; Vaara e Whittington, 2012). No entanto, esses estudos não se aprofundam na natureza, características e influência dos canais e ferramentas de comunicação em si utilizados pela organização (Ocasio et al., 2018; Vaara e Whittington, 2012).

Em 2020, o contexto de uma crise externa (a Covid-19) desencadeou crise organizacional (ameaça à sobrevivência) em diversas empresas e colocou a tomada de decisões gerenciais em um ambiente de alta incerteza. Sob tais circunstâncias, comunicação ágil e tomada de decisão flexível ajudam as empresas a lidar com essa incerteza. Por seu turno, a estratégia como prática seria uma lente apropriada para entender como os praticantes de estratégia ajustam suas práticas e práxis de tomada de decisão (e de gestão das tarefas).

Portanto, a seguinte pergunta orienta este estudo: **como a crise causada pela pandemia do coronavírus (COVID-19) alterou as práticas de comunicação gerenciais relacionadas à formulação e execução da estratégia?** Com isso, este trabalho pretende contribuir para a literatura e prática em três principais áreas:

- (1) Para a literatura, com análise de dados para compreender como a crise impactou as atividades dos gerentes, ao analisar diretamente a mudança de como eles respondem às demandas estratégicas e operacionais sob o aspecto da forma de se comunicar. Dessa forma, pretendo contribuir para o interesse acadêmico e também profissional sobre como as empresas podem responder efetivamente a crises por meio do uso apropriado dos meios e ferramentas de comunicação (Wenzel, Stanske, e Lieberman, 2020);
- (2) Para a literatura, com a evidência prática do significado atribuído a cada meio de comunicação utilizado na empresa e se houve alguma alteração decorrente da crise. Com isso busco preencher a lacuna teórica das práticas de comunicação sob o aspecto de canais de comunicação, ou seja, como os gerentes utilizam os diversos meios de comunicação (Ocasio et al., 2018);

- (3) Para a prática, ao recorrer à ótica da ECP que defende o estudo em proximidade com o praticante. O objetivo disso é atender à demanda de gerar mais teoria baseada na prática, pois o estudo em proximidade com o praticante reflete de forma melhor a realidade (Roper e Hodari, 2015)

Essa dissertação foi estruturada em 6 capítulos: (1) esta Introdução, que justifica a relevância do fenômeno a ser estudado, apresenta o problema de pesquisa e a lacuna a ser atendida e, por fim, a estrutura do estudo. (2) Referencial Teórico, com um panorama da literatura que fundamenta a análise, dividida em três seções: ECP, como a ótica que orienta a o estudo; Práticas de Comunicação, conceito relevante para entender a proposta do estudo; Crise Organizacional, panorama geral do fenômeno que a empresa a ser estudada se situa. (3) Metodologia, com as questões metodológicas que orientam o estudo de caso realizado, os dados coletados e como a análise foi conduzida; (4) Apresentação dos Resultados, explica os resultados obtidos após a análise dos dados; (5) Discussão, com a minha interpretação dos resultados; (6) Conclusão, com as limitações do estudo, direções para estudos futuros, contribuição gerada e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégia como Prática

Estratégia como prática será a lente teórica que orienta e molda a minha pergunta de pesquisa e direciona a coleta e análise de dados (Creswell, 2014). Os pesquisadores da área mostram que o entendimento da prática cotidiana das empresas e seus desdobramentos devem servir como guia para gerar conhecimento relevante às organizações. A proximidade com o praticante permite obter informações de primeira mão sobre as práticas e, assim, essa pesquisa está exatamente na agenda dos estudos em ECP (Vaara e Whittington, 2012).

2.1.1. Estratégia como prática social

Baseado nas ciências sociais, Whittington (1996) introduziu o campo de Estratégia como Prática social ao propor uma visão holística da estratégia na qual a formação desta é um processo mais complexo do que a lógica linear entre planejamento e execução. O campo da ECP é uma alternativa ao domínio da abordagem econômica que tem nortado os estudos em estratégia ao longo de sua evolução, e assim surgiu a “virada prática” (Jarzabkowski & Spee, 2009)

A tradicional predominância “macro” da estratégia nas organizações não permite verificar o poder de agência dos profissionais envolvidos no cotidiano na empresa e negligencia a forma como eles utilizam as ferramentas, práticas e atividades no trabalho (Chia & Mackay, 2007; Kaplan, 2011; Whittington, 1996). ECP apresentou esse contraponto a partir de conceitos da teoria social com os princípios de estruturalismo e da teoria prática (Bordieu, 1990; Giddens, 1984), como Whittington (2006) e Kaplan (2011) que fundamentam seus estudos na “teoria da estruturação” (Giddens, 1984). A teoria da estruturação tem grande apelo aos pesquisadores de ECP pois entende o efeito das estruturas sociais e seu poder de ativação e restrição (Whittington, 2006).

Diferente das abordagens institucionalistas (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) que entendem as práticas organizacionais pela influência institucional, Giddens (1984) afirma que as práticas são consequência das dinâmicas sociais da organização, isto é, o agente molda e é moldado pela estrutura. Para o autor, os atores têm capacidade de influência nas estruturas sociais, processos de estratégia e suas ações influenciam o resultado final. ECP realiza uma ponte entre a tradição dos estudos da teoria social e as pesquisas em estratégia.

O estudo da ação social nas organizações pode ser considerado como a virada prática ou vez da prática. Essa virada é conduzida por três temas centrais: a sociedade, o indivíduo e a distinção entre a estratégia oficial da empresa e aquilo que de fato acontece na prática, ou seja, a ação dos membros responsáveis pela iniciativa estratégica. Nesse contexto, estratégia torna a ser vista como algo que os gestores fazem e não mais algo que a organização tem (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

O campo da ECP entrou em ascensão nos anos 2000 sendo difundido com o objetivo de enfatizar as práticas cotidianas das organizações e as micro-atividades praticadas por seus membros. Os integrantes da organização são responsáveis por direcionar seu rumo com base em suas distintas formas de interpretação e prática da estratégia vigente (Vaara e Whittington, 2012).

2.1.2. Principais Conceitos

Jarzabkowski et. al.(2007) definem "fazer estratégia" como “a construção do fluxo de atividades por meio de ações e interações de múltiplos atores e das práticas nas quais que eles se baseiam” (Jarzabkowski et. al., 2007, p. 4).

Assim, a pesquisa em ECP deve ser orientada à análise dos seguintes componentes que operacionalizam o fazer estratégia: (1) práticas: quais práticas são utilizadas, as quais envolvem rotinas, discursos, conceitos e tecnologias utilizadas para trabalhar, ferramentas de tecnologia e suporte de consultorias, etc.; (2) praticantes: quem está engajado com as práticas, considerando-se os gestores dos diferentes níveis na empresa, assim como atores externos, tais como consultores e membros do conselho; (3) práxis: a forma como as práticas são realizadas, ou seja, o fluxo de trabalho, como reuniões, análises, preenchimento de formulários e conversas como parte da formulação e execução da estratégia. (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington, 2015; Vaara e Whittington, 2012; Whittington 2006).

Em suma, as práticas representam as rotinas comportamentais que incluem tradições e normas que constituem guias no emprego de objetos e ações. As práxis são condicionadas ao momento e local, variando conforme o contexto da organização. O praticante é responsável pelo entendimento das práticas e a partir delas ocorrem atividades específicas ao contexto (práxis). Os três componentes de ECP são conectados e, apesar de terem significados individuais, não devem ser analisados de forma isolada (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington, 2015). A imagem abaixo sintetiza o conceito de fazer estratégia e seus componentes:

Figura 1: Componentes do Fazer Estratégia

Fonte: Jarzabkowski et al. (2007)

A principal forma de pesquisa em ECP é qualitativa e frequentemente os estudos são conduzidos dentro de uma única organização e as entrevistas constituem importante fonte de coleta de dados (Vaara e Whittington, 2012). Esse método está em linha com o meu objetivo de estudo.

2.1.3. Fronteira do conhecimento e a lacuna das práticas de comunicação

Apesar de grande parte dos estudos empíricos em ECP se concentrarem no nível individual (micro), eles podem abordar três níveis distintos de análise (individual, organizacional e indústria) (Jarzabkowski e Spee, 2009).

A Tabela 1 detalha o estado da arte dos estudos sobre o fazer estratégia. Para criar a tabela, realizei o seguinte procedimento: Combinei as distinções apresentadas por Burgelman et al. (2018) e Golsorski et al. (2010) sobre os temas centrais em ECP e assim compus a coluna “Vertente” da tabela. A coluna “Descrição” descreve esses temas e, para fazer essa descrição, li a definição proposta pelos autores sobre cada tema e o resumo dos artigos citados por eles. Na coluna “Exemplos”, composta por artigos que ilustram cada tema, utilizei os artigos citados

simultaneamente pelos dois autores. Adicionalmente, realizei uma pesquisa bibliográfica para identificar artigos mais recentes em ECP e verificar se eles também se enquadravam nessas distinções das vertentes.

A pesquisa bibliográfica foi realizada na base de dados *Web of Science*. Inseri o tópico “Strategy as Practice” e filtrei por artigos da área de *business* e *management* a partir do ano de 2016. Selecionei e li o resumo dos artigos mais citados e inseri na tabela aqueles que melhor se enquadravam nas vertentes descritas. Adicionei mais artigos da vertente “Comunicação (discurso, narrativas e sensemaking)” e “Papel dos artefatos materiais e ferramentas estratégicas no fazer estratégia” pois eles ilustram melhor o tema do meu estudo. A pesquisa bibliográfica indicou um tema adicional dos estudos em ECP, denominado na tabela como “Processos e Práticas da Estratégia”. Estudos nessa vertente demonstram existir uma forte relação complementar entre as pesquisas da área de processos estratégicos e ECP.

Tabela 1: Temas centrais da pesquisa em ECP

VERTENTE	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Papel formal das práticas estratégicas no fazer estratégia	Analisa e identifica padrões em processos, atividades e práticas organizacionais em contextos particulares, tais como reuniões, workshops estratégicos, apresentações, projetos e outras práticas	Gond et al. (2017); Jarzabkowski e Seidl (2008); Kaplan (2011); Whittington et al. (2006)
Comunicação (discurso, narrativas e sensemaking)	Foca no papel da linguagem e comunicação na estratégia. Esse elemento pode envolver aspectos como articulação, transmissão e poder. Os estudos destacam também a importância de dar e receber significado no trabalho.	Balogun et al. (2014); Kaplan (2011); Knight et al. (2018); Hardy e Tomas (2014); Mantere (2013); Mueller et al. (2013); Paroutis e Heracleous (2013); Rouleau e Balogun (2011); Wenzel e Koch (2017)
Papel dos artefatos materiais e ferramentas estratégicas no fazer estratégia	Mostra como os artefatos materiais são propositalmente empregados em intervenções estratégicas. Como objetos de comunicação, materiais utilizados para implementar mudanças organizacionais e ferramentas estratégicas como análise SWOT	Erden et al. (2014); Jarzabkowski et al. (2013); Jarzabkowski, Burke e Spee (2015); Jarzabkowski e Kaplan (2015); Roper e Hodari (2015); Stenfors (2007); Vaara et al. (2010); Wright et al. (2013)
Papel e identidade dos praticantes	Enfatiza ainda mais os papéis e identidades dos gerentes e de outros membros da organização engajados no trabalho estratégico. Assim, existe uma quantidade significativa de atenção sobre o papel dos gerentes de nível médio e as maneiras pelas quais suas ações afetam o fazer estratégico	Jarzabkowski et al. (2009); Mantere e Vaara (2008); Rouleau (2005); Sillince e Muller (2007); Whittington et al. (2011)
Questões de poder e política no fazer estratégia	Perspectiva crítica de gestão estratégica para os meios de poder e políticas empregados para fazer estratégia	Erden et al. (2014); Friesl e Kwon (2016); McCabe (2009); Mueller et al. (2013); Vaara et al. (2010)
Processos e Práticas da Estratégia	Estudos mais recentes mostram forte relação complementar entre estratégia como prática e processo ao explorar maneiras de enfrentar o desafio de vincular processos e práticas de nível micro a resultados em nível organizacional, a fim de tornar essas pesquisas mais relevantes em termos gerenciais e acadêmicos	Burgelman et al. (2018); Elbasha e Avetisyan (2018); Kouamé e Langley (2018); Mirabeau e Hardy (2017)

Para atender ao propósito da pesquisa, enfatizei os estudos das práticas de comunicação e suas ferramentas e, conforme demonstra a tabela acima, o tema da comunicação é amplamente abordado nos estudos em ECP. Nesses estudos, constata-se que a comunicação impacta a estratégia no dia a dia da organização com base nas suas diferentes formas de manifestação, tais como o discurso, a narrativa, a demonstração da relação de poder, atribuição de significado (ex: Balogun et al., 2014; Knight et al., 2019; Hardy e Tomas, 2014; Wenzel e Koch, 2017).

No tocante às ferramentas estratégicas, elas podem ser físicas, processuais ou conceituais. Estudos prévios analisaram a utilização de documentos (Vaara, Sorsa & Palli, 2010), PowerPoint (Kaplan, 2011) e modelos analíticos (Stenfors, 2007) pelos praticantes. No presente estudo, o foco será na utilização de ferramentas de comunicação como email, telefone, mensagem de texto e conversas presenciais e virtuais.

Apesar da relevância atribuída à comunicação e as formas que ela se manifesta no fazer estratégia, esses estudos não aprofundam nas ferramentas e canais utilizados, incluindo o papel que cada um deles exerce para que a comunicação ocorra. Pretendo, portanto, atender a essa lacuna na minha pesquisa. Dessa forma, será introduzido, no próximo tópico, o conceito de práticas de comunicação, que engloba esses aspectos.

2.2. Práticas de Comunicação

A forma como as práticas de comunicação contribuem para a consolidação das práticas estratégicas é uma questão central no estudo das organizações devido à influência da comunicação nos estudos de processos estratégicos e da complexidade dos processos organizacionais. A prática de comunicação constitui a prática estratégica devido à sua natureza processual e interativa da comunicação (Marchiori & Bulgacov, 2012).

Comunicação é um processo pelo qual os atores podem se engajar com questões e iniciativas da organização e de seu ambiente. A comunicação permite que os participantes da organização respondam a assuntos, iniciativas e atividades estratégicas. Palavras, sejam elas ditas ou materializadas em texto, são um dos recursos mais poderosos para fazer e atribuir significado à estratégia de uma organização. Assim, uma análise das dinâmicas de comunicação tem o potencial de aprimorar o conhecimento das instituições (Balogun et al., 2014; Cornelissen et al., 2015; Ocasio et al., 2018).

As práticas de comunicação são definidas como interações sociais compostas por gestos, discursos, textos e outros meios. Especificamente, elas são constituídas pelos meios nos quais a comunicação ocorre, ou seja, como as tecnologias e ferramentas de comunicação são utilizadas, convenções sobre o uso da linguagem, e normas sobre formas apropriadas de interação que orientam a comunicação organizacional e o envolvimento atencional dentro e entre canais (Cornelissen et al., 2015; Ocasio et al., 2018).

Estudos em ECP sobre as práticas de comunicação e discursivas demonstram como elas impulsionam ou restringem a comunicação em canais específicos (Balogun et al., 2013; Vaara e Whittington, 2012). Outros estudos mostram como as práticas de comunicação colaboram ou inibem a agenda estratégica. Eles focam especialmente na comunicação pelos canais formalizados, como Workshops Estratégicos (Hodgkinson et al., 2006; Johnson et al., 2010; Seidl & Guérard, 2015) e Reuniões Estratégicas (Jarzabkowski e Seidl, 2008; Kwon, Clarke, and Wodak, 2014).

Houve também um crescente interesse nas práticas discursivas (Balogun et al., 2014; Mantere e Vaara, 2008; Paroutis & Heracleous, 2013). Cabe ressaltar o estudo de Kaplan (2011), que abordou as características do PowerPoint como um meio de comunicação e analisou as práticas de discurso na produção de conhecimento em estratégia. Estudos adicionais na área explicaram o papel da estrutura e dos canais de comunicação. Eles respondem à estímulos do ambiente para gerar mudança e adaptação estratégica (Barnett, 2008; Joseph e Ocasio, 2012; Vuori e Huy, 2015). Especialmente em momentos de crise, a comunicação organizacional exerce um grande impacto na sobrevivência e recuperação de uma empresa (Marett et al. 2018).

Existe uma ampla variedade de estudos sobre as práticas de comunicação, no entanto, são necessários mais estudos envolvendo os canais utilizados para se comunicar (Ocasio et al., 2018). Assim, o escopo do meu trabalho são os canais e ferramentas de comunicação utilizados na empresa, tais como conversas presenciais e por telefone, trocas de mensagem por celular e e-mail, e outros meios de comunicação que podem ser identificados no estudo. Ele se delimita a explicar as características e influência dos canais e ferramentas de comunicação, ou seja, como os gerentes da organização os utilizam. Com isso, o estudo não se aprofunda no significado transmitido pela comunicação nesses meios.

2.3. Crise Organizacional

Uma crise organizacional é um evento de alto impacto e baixa probabilidade que ameaça a viabilidade da organização, caracterizada pela ambiguidade de decisões, bem como a necessidade de rápida resposta. A gestão dela é a tentativa sistemática de contornar seus impactos (Pearson e Clair, 1998).

As economias nacionais, englobando suas empresas e indivíduos, passaram por uma série de crises globais nos últimos anos, tais como a crise econômica asiática de 1997, a explosão da bolha *dot-com* de 2000 a 2002, a crise econômica após o 11 de setembro, a crise econômica e financeira de 2008, a crise migratória de 2015 e a crise climática (Wenzel, Stanske, e Lieberman, 2020). Apesar de se diferirem em escala, as crises têm em comum o fato de serem potencialmente devastadoras no nível do indivíduo, sociedade, economia e natureza, pois podem causar a falência de empresas, aumento do desemprego, precariedade social e danos naturais. Esses impactos geralmente são resultados de efeitos globais, pois estão sujeitos às respostas de outros países (Bansal et al., 2018; Hällgren et al., 2018; Pearson e Clair, 1998; Wenzel, Stanske, e Lieberman, 2020).

A estratégia mais adotada nas empresas para contornar os efeitos das crises é a contenção de custos (Wenzel, Stanske e Lieberman, 2020). Seu propósito é reduzir o declínio no desempenho (Bruton et al., 2003; Pearce e Robbins, 1994; Robbins e Pearce, 1992). Apesar de necessária, essa ação pode gerar desvantagem competitiva no longo prazo caso a crise se prolongue, pois pode gerar perda de sinergia ao desfazer recursos valiosos da empresa (ex: Chadwick et al., 2004; Ndofor et al., 2013).

Nesse caso, são necessárias estratégias alternativas de resposta. Wenzel et al. (2020) definem, além da contenção de custos, outras três: (1) perseverança para mitigar os impactos e as incertezas da crise, posto que empresas perseverantes podem superar os concorrentes que renovam sua estratégia (Pacheco-de-Almeida, 2010; Stieglitz et al., 2016); (2) inovação ao gerar renovação estratégica em resposta à crise (ex.: Rosenbloom, 2000; Roy et al., 2018; Tripsas, 1997); (3) saída, que se refere à descontinuidade das operações da empresa como uma decisão estratégica e não falência (ex: Argyres et al., 1996; Wenzel, Cornelissen, Koch, Hartmann, e Rauch, 2020).

2.3.1. Pandemia COVID-19

A crise causada pela pandemia do coronavírus atualmente afeta a vida das pessoas e organizações em todo o mundo. À medida em que o vírus se espalha, os governos implementam medidas para evitar o contágio entre as pessoas, como isolamento geográfico, proibição de eventos e fechamento de comércios e, com isso, pretende evitar a sobrecarga do sistema nacional de saúde. Em paralelo, essas medidas ameaçam a sobrevivência de empresas de diversos setores e indústrias em escala global. Em decorrência da disseminação do vírus e das medidas de isolamento, esperam-se efeitos econômicos e sociais devastadores.

Portanto, essa crise levanta interesse acadêmico e profissional sobre como as empresas podem responder efetivamente a crises como a da pandemia do COVID-19 (Wenzel, Stanske e Lieberman, 2020). Ao mesmo tempo, estudos sobre incerteza têm sido cada vez menos frequentes na academia (Alvarez et al., 2018), sendo que eles são parte integrante das respostas à crise, e isso dificulta a tomada de decisão dos gerentes para sobreviverem e se recuperarem da crise (Pearson e Clair, 1998).

3. METODOLOGIA

Para entender as mudanças nas práticas de comunicação organizacionais causadas pela pandemia, utilizei a abordagem qualitativa, pois é a mais apropriada para entender questões intrínsecas do dia a dia das organizações nos estudos em ECP (Vaara e Whittington, 2012). Especificamente, realizei um estudo de caso, com observação e participação na empresa (Sandiford, 2015).

No estudo de caso, o pesquisador desenvolve uma análise em profundidade de um caso, geralmente um evento, um programa, um processo, uma atividade ou um ou mais indivíduos. O caso tem um período e atividade determinado, e o pesquisador coleta e triangula múltiplas fontes de dados, tais como documentos, entrevistas, questionários e observação. Com isso, busca-se o rigor da pesquisa (Eisenhardt, 1989; Gehman et al., 2018; Gioia et al., 2012; Stake, 1995; Yin, 2009, 2012).

As práticas de comunicação diárias, antes e durante a crise, em uma organização do ramo hoteleiro foram o foco deste estudo de caso. A indústria hoteleira foi amplamente impactada pela pandemia mundial do coronavírus. Esse contexto permite a análise em profundidade do papel das

ferramentas de comunicação utilizadas pelos gerentes, pois a pandemia foi marcada por uma elevada interação entre os gerentes, especialmente pela necessidade de tomada de decisão rápida. Além disso, foi possível realizar um comparativo com o período anterior à crise.

Essa metodologia está em linha com os estudos em ECP, pois os pesquisadores dessa área mostram que o entendimento da prática cotidiana das empresas e seus desdobramentos devem ser a diretriz para gerar conhecimento relevante às organizações. Assim, a proximidade com o praticante permite obter informações de primeira mão sobre as práticas. Portanto, um estudo de campo com os praticantes durante suas atividades possibilita obter um entendimento mais completo e preciso sobre a utilidade das ferramentas de comunicação (Abdallah et al., 2017; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Mantere, 2013; Vaara e Whittington, 2012).

3.1. Papel da Pesquisadora, Questões Éticas e Confidencialidade

Antes de introduzir o objeto de pesquisa e a forma que os dados foram coletados e analisados, é importante ressaltar meu papel como pesquisadora participante e observadora nesse estudo (Roulet et al., 2017), além dos cuidados que realizei para garantir a confidencialidade e o comprometimento ético. Primeiramente, para assegurar a confidencialidade da organização e dos participantes da pesquisa, todos os nomes foram ocultados, sendo apresentado apenas o cargo que cada indivíduo ocupa na empresa. Além disso, algumas informações contidas nas evidências dos dados apresentados foram ocultadas. Vale ressaltar que sou diretora executiva da empresa e, portanto, meu papel é de pesquisadora participante e observadora, com foco principalmente nas comunicações em que eu sou participante (Coghlan e Brannick, 2005; Moeran, 2009; Wacquant, 2010). Esse papel me facilita o acesso aos dados para a pesquisa e o envolvimento nas principais tomadas de decisão.

Por estar diretamente envolvida com a diretoria executiva e os sócios fundadores da empresa, estou engajada em todas suas atividades e decisões de topo hierárquico. Esse entendimento e envolvimento no contexto aprimoram minha consciência, conhecimento e sensibilidade a muitos dos desafios, decisões e problemas encontrados pelos gestores da empresa no seu dia a dia e isso me auxiliou a obter e analisar as informações para esse estudo.

Minhas percepções sobre as práticas de comunicação na empresa foram moldadas por minha experiência pessoal devido ao meu envolvimento com a gestão. Contudo, posso apresentar um certo viés na forma como entendo os dados coletados; por outro lado, na pesquisa qualitativa,

o papel do pesquisador é visto como um aspecto mais útil e positivo ao invés de ser prejudicial (Locke et al., 1987), especialmente no estudo com as práticas que envolvem a proximidade com a gestão (Vaara e Whittington, 2012). De qualquer forma, realizei todos os esforços para garantir a objetividade e evitar enviesar os dados, de forma a garantir a confiabilidade do estudo.

3.2. Objeto de Pesquisa e Contexto da Indústria

O objeto de pesquisa foi uma rede composta por cinco hotéis (nas cidades de Belo Horizonte e de São Paulo), nomeada no estudo como Rede Hoteleira, de forma a preservar a segurança de informação da empresa e seus membros. O estudo nessa indústria é relevante pois ela apresenta resultados variados e as pesquisas nessa área geralmente incorporam descobertas e recomendações com aspectos que variam desde ferramentas e conceitos ao mais amplo ambiente geral de negócios (Okumus e Wong, 2005; Olsen e Roper, 1998). A empresa escolhida é composta por cinco hotéis, com uma estrutura grande o suficiente que comporta gestores de alto, médio e baixo escalão.

A indústria hoteleira foi duramente impactada pela aprovação do decreto legislativo de março de 2020 que reconheceu o estado de calamidade pública no Brasil em decorrência da pandemia do coronavírus (Senado Federal, 2020). Com a recomendação do governo para a população evitar a locomoção e o agrupamento, ou seja, ficar em casa, foram restritas as viagens corporativas e o turismo. Conforme aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o mês seguinte ao do decreto apresentou uma queda de 54,5% nos serviços de turismo, que inclui a hotelaria (Pesquisa Mensal de Serviços, 2020). De acordo com os gerentes da Rede Hoteleira, três hotéis suspenderam temporariamente suas atividades em abril, enquanto seus outros dois que permaneceram abertos tiveram uma queda de 45% e 20% no comparativo entre março e abril (Comunicação Pessoal, 19 de junho, 2020).

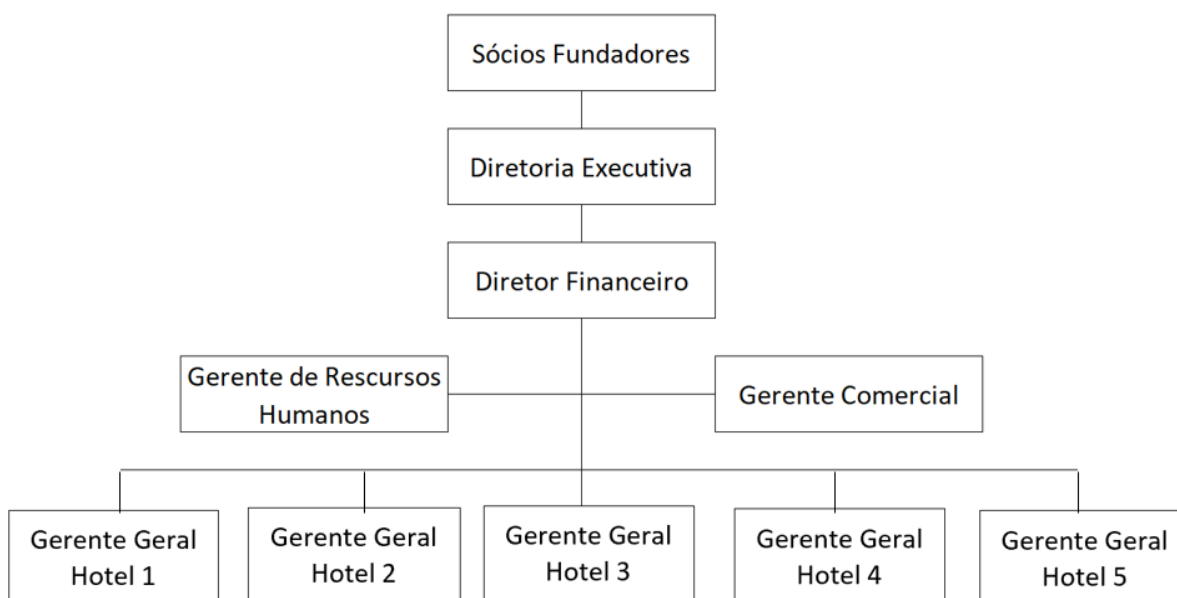
As decisões estratégicas na hotelaria geralmente são tomadas pelo gestor de alto escalão com base em suas percepções e experiência. Assim, a estratégia é planejada e implementada de forma *top down*. Os praticantes dessa indústria geralmente preferem um estilo de gestão mais ‘mão na massa’ do que analítica, sem utilizar as ferramentas estratégicas de forma eficaz (Roper e Hodari, 2015; Okumus, 2004). A estrutura da Rede Hoteleira se adequa nesse conceito, pois a empresa não apresenta um processo estratégico formal e a maioria das decisões

são tomadas com base em respostas às necessidades do ambiente e principalmente pelo topo da gestão.

Durante a pandemia, a característica da estratégia ‘mão na massa’ se intensificou, tendo em vista que a crise aumentou a necessidade de respostas rápidas ao ambiente. Com isso, a comunicação também tornou-se mais frequente e adquiriu novas configurações devido ao isolamento geográfico que restringiu a realização de encontros presenciais. Estudos em ECP afirmam que a comunicação impacta a estratégia no dia a dia da organização em diferentes formas de manifestação (Balogun et al., 2014; Knight et al., 2019; Hardy e Tomas, 2014; Wenzel e Koch, 2017). Nesse contexto, se torna possível analisar e entender neste objeto de estudo o fazer estratégia no cotidiano da empresa (Jarzabkowski, 2007).

Os hotéis da Rede Hoteleira se diferem em localização (cidade e bairro) e por nível de serviço (3 ou 4 estrelas). Trata-se de uma empresa familiar, fundada por dois irmãos que hoje fazem parte do seu quadro societário junto com a diretoria executiva, composta por um filho de cada um deles. Sua estrutura organizacional é predominantemente vertical, com tomada de decisão centralizada principalmente nos sócios fundadores e diretores executivos. No início da pandemia a empresa contava com cerca de 200 funcionários e, ao final do estudo, esse número foi reduzido para aproximadamente 100. A Imagem 2 apresenta um organograma simplificado da empresa que ilustra os principais indivíduos envolvidos na presente pesquisa.

Figura 2: Organograma da Rede Hoteleira



3.3. Coleta de dados

Os dados coletados buscam entender as práticas de comunicação da empresa, ou seja, as formas como as tecnologias e ferramentas de comunicação são utilizadas na empresa. Isso envolve o entendimento da natureza delas, momento apropriado e frequência de uso e a importância atribuída a elas. Para entender as mudanças que a crise do covid-19 exerceu nas práticas de comunicação da empresa, foi realizado um estudo comparativo entre o momento anterior e durante a pandemia. Assim, a coleta de dados é constituída por esses dois momentos.

A Tabela 2 descreve os recursos dos meios e ferramentas de comunicação oficialmente utilizados na empresa e o uso situacional das possibilidades das ferramentas constitui o objeto de análise.

Tabela 2: Recursos das ferramentas e meios de comunicação utilizados na Rede Hoteleira

FERRAMENTA	RECURSOS
Email	Permite compor, enviar e receber mensagens, textos, figuras e outros arquivos através da Internet
Reunião Presencial	Interação pessoal com presença física marcada por enviar e captar as mensagens de acordo com o comportamento do transmissor e receptor
Telefone	Trocar informações de forma oral com pessoas separadas geograficamente
Trello	Permite organizar e acompanhar projetos de forma interativa e flexível com quadros, listas e cartões (https://trello.com/pt-BR)
Videoconferência	Coloca em contato, através de vídeo e áudio, duas ou mais pessoas separadas geograficamente. Proporciona uma grande naturalidade à colaboração entre essas pessoas.
WhatsApp	Troca de mensagens instantâneas e chamadas de voz por telefone. Além de mensagens de texto, é possível enviar imagens, vídeos e documentos em PDF, além de fazer ligações grátis por meio de uma conexão com a internet (https://www.whatsapp.com/features)

Tendo em vista que o planejamento estratégico da empresa se concentra no alto escalão, a ênfase do estudo se deu nos gerentes do topo hierárquico da rede, que inclui os sócios fundadores, diretores executivos e os gerentes de cada unidade. Assim obtive informações sobre as principais tomadas de decisões e suas respectivas práticas de comunicação. A Tabela 3 explica a função de cada gestor diretamente envolvido no estudo e a influência que ele exerce na estratégia da empresa.

Foram entrevistados 4 gerentes de unidades e um sócio fundador. Vale ressaltar meu envolvimento no estudo através do meu papel de diretora executiva da empresa.

Tabela 3: Envolvimento na estratégia dos participantes do estudo

PRATICANTE	NÚMERO DE ENTREVISTADOS POR FUNÇÃO	FUNÇÃO ESTRATÉGICA	INFLUÊNCIA NA ESTRATÉGIA
Sócio Fundador	1	Com base em sua experiência, aconselha o diretor executivo por meio do acompanhamento de suas atividades e dos gerentes	Pode vetar ou impor alguma ação, sem necessidade de aprovação
Diretor Executivo	1	Acompanha de perto a atividade do Gerente Geral e realiza o direcionamento estratégico da empresa, proponto novas ações e gerindo as atuais. Responsável pelo bom desempenho da Rede Hoteleira	Realiza o planejamento estratégico da Rede Hoteleira englobando todas suas unidades
Gerente Geral	4	Presente na rotina operacional da empresa coordenando a equipe e garantindo a execução das atividades operacionais que, combinadas, formam as estratégias da empresa	Entende e executa as diretrizes da diretoria em sua unidade, assim como realiza estratégias emergentes do dia a dia. Garante o envolvimento de toda sua equipe na operacionalização da estratégia.

O estudo foi baseado em três principais fontes de dados: ; (1) entrevista com os gestores do topo executivo da empresa; (2) diário com minhas observações (que também sou diretora executiva da Rede Hoteleira) sobre as práticas de comunicação na empresa durante a crise; (3) registros da minha memória referente ao período anterior à crise (iniciei meu trabalho na empresa cerca de dois anos antes do início da pandemia). A coleta de dados por essas fontes diversas tem como objetivo explorar as práticas de comunicação utilizadas no dia a dia da empresa sob duas perspectivas: (1) a minha, por meio do diário e memória; (2) dos executivos, pelas entrevistas.

A Tabela 4 é uma síntese das fontes de dados e o período de coleta.

Tabela 4: Fontes e Período de Coleta de Dados

Fonte	Período de Coleta	Descrição
Entrevistas	set/2020 - nov/2020	entrevista com os gestores do topo executivo da empresa
Diário	mar/2020 - nov/2020	diário com minhas observações (que também sou diretora executiva da Rede Hoteleira) sobre as práticas de comunicação na empresa durante a crise
Memória	fev/2018 - mar/2020	registros da minha memória referente ao período anterior à crise

Iniciei a coleta de dados a partir do **diário**, em março de 2020, mesmo período em que os diretores da empresa tomaram as primeiras iniciativas em resposta à crise do coronavírus. Finalizei a coleta em outubro, prazo que estimei ser suficiente para identificar as mudanças decorrentes de mais de seis meses de crise. Estabeleci cinco categorias para organizar e orientar a escrita do meu diário, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Orientação e conteúdo do diário

COMPOSIÇÃO DO DIÁRIO	CONTEÚDO
Participantes	Membros do topo executivo da empresa conforme ilustra o cronograma da Rede Hoteleira
Meios de Comunicação	Reuniões Presenciais; Ligações Telefônicas; Whatsapp; Email; Videoconferência; Trello
Ações Observadas	Frequência, preferência e motivo de uso de cada meio de comunicação
Conteúdo observado	Todo conteúdo envolvendo decisões e ações estratégicas e a forma de comunicá-las
Minhas Observações	Descritas posteriormente na análise dos dados

No diário registrei minhas observações e percepções sobre as práticas de comunicação durante a crise, com foco nas conversas sobre decisões e ações estratégicas. Detalho também a forma e propósito de uso desses diversos meios de comunicação, como frequência, preferência, motivo e quem está se comunicando. Incluo anexos de conversas registradas no *WhatsApp* e *email*, ferramentas que documentam a comunicação na empresa durante a crise. Além de conversas por texto, constam recursos nessas duas ferramentas que possibilitam a troca de informação por meio de áudio, imagens e compartilhamento de documentos.

As **entrevistas** foram realizadas por videoconferência e gravadas, em seguida foram transcritas. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice A. O objetivo dessa fonte de dados é coletar informações sobre como os gerentes utilizavam as diferentes formas de comunicação antes e durante a crise. De forma geral, identifiquei as principais formas de comunicação utilizadas por cada entrevistado, quando elas são utilizadas, e o significado e a importância atribuído pelos entrevistados a cada meio de comunicação.

As entrevistas cobriram dois momentos temporais. No primeiro momento, a entrevista foi retrospectiva, sendo os entrevistados direcionados a responder sobre suas práticas de comunicação antes da pandemia. Em seguida, eles foram solicitados a responder perguntas com base em suas

percepções sobre o período durante a pandemia (o roteiro da entrevista é apresentado no Apêndice A). Esse paralelo permite obter o mesmo tipo de informação sobre dois momentos distintos.

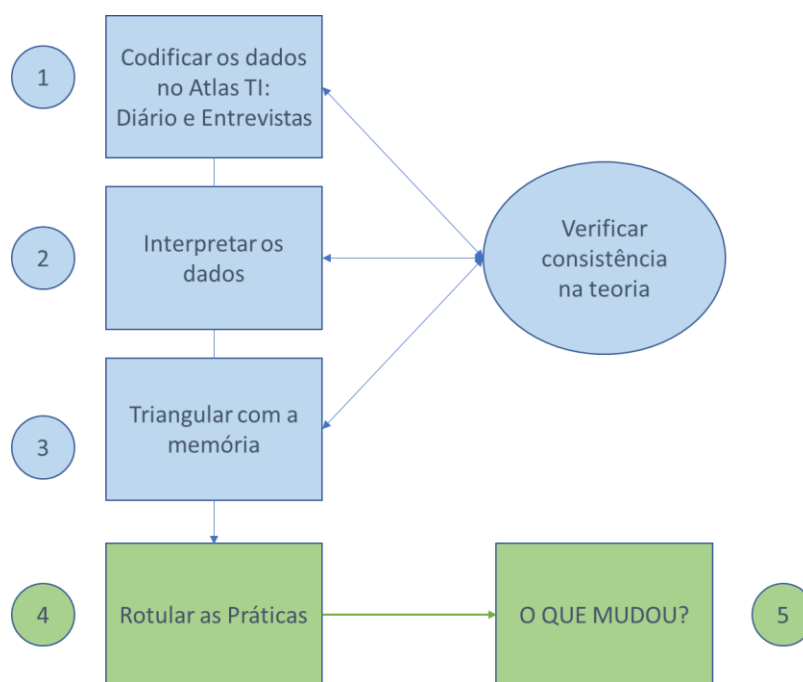
Por fim, utilizei minha **memória** como participante ativa na organização. Essa fonte de dados foi muito útil na análise dos dados para relacionar as informações provenientes das entrevistas com as minhas experiências de fato. Além disso ela serviu como um paralelo ao diário, pois enquanto fiz observações escritas durante a crise, utilizei minha memória para fornecer informações da empresa durante a crise.

Assim verifico, na análise dos dados, como a crise alterou as práticas de comunicação da organização.

3.4. Análise de dados

Com o objetivo de assegurar o rigor da pesquisa, as múltiplas fontes de dados foram analisadas por mais de um pesquisador (Yin, 2012) e com o apoio do software *Atlas TI*. Para obter consistência na análise qualitativa de dados que, por sua vez, é interpretativa, busquei padrões nos dados em etapas de análise relacionadas entre si (Langley, 1990; Miles e Huberman, 1994; Winch, 1958).

Na ótica da ECP, o pesquisador deve **analisar as práticas, práxis e os praticantes em conjunto** e desenvolver **métodos flexíveis** que se adequam às especificidades de cada organização (Balogun et al., 2003; Jarzabkowski, 2007; Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington, 2015). Neste estudo, as práticas foram identificadas pelas ferramentas e canais de comunicação oficialmente utilizados na organização. As práxis, por sua vez, são as formas como os praticantes utilizam esses meios, pois eles atribuem significados e importância diferentes para cada um deles. Para responder à minha pergunta de pesquisa sobre o impacto da crise, realizei uma comparação entre as práticas antes e durante a pandemia. A Imagem 3 é uma síntese das etapas de análise realizadas neste estudo.

Figura 3: Etapas da Análise de Dados

Fonte: a autora

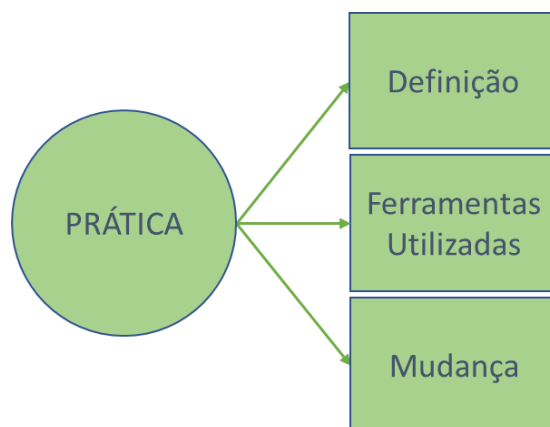
O primeiro passo da análise foi compilar os dados das transcrições das entrevistas e as observações registradas no diário no software *Atlas TI*. Em seguida realizei a leitura desses dados buscando identificar padrões nas ações reportadas. Identifiquei consistência das informações obtidas com a teoria do estudo e, assim, criei códigos e grupos de códigos com as informações obtidas.

Com o software gerei relatórios que possibilitaram verificar meus dados de forma analítica e compilada. Combinei a análise desses relatórios com a verificação da teoria e, assim destaquei os códigos relevantes e exclui aqueles que deixaram de ter coerência. Esses relatórios incluem a frequência que utilizei cada código, a co-ocorrência entre os códigos (será detalhada posteriormente) e uma rede de ligação entre as codificações que, a partir dela, criei os grupos de códigos.

Verifiquei a consistência desses grupos com a teoria, excluindo e alterando o que fosse necessário, e rotulei as práticas de comunicação utilizadas na empresa. Na rede dos grupos de códigos constavam informações dos períodos antes e durante a crise referentes ao significado atribuído a cada prática, quais ferramentas eram utilizadas e o que mudou.

A forma como os gestores entendem e exercem suas ações cotidianas geram o significado das práticas. Com isso, foi possível realizar um paralelo de como cada prática foi moldada com a crise, isso foi traduzido pela mudança nos atributos utilizados das ferramentas de comunicação disponíveis e o que isso representava na prática para os gestores. Por mais que as ferramentas disponíveis fossem as mesmas, a forma como elas foram utilizadas alterou. A Figura 4 ilustra as etapas finais da análise (4 e 5).

Figura 4: Análise das práticas e suas mudanças decorrentes da crise



Fonte: a autora

As práxis se traduzem em como os praticantes utilizam, em sua rotina, as diferentes formas de comunicação e o significado que lhes atribuem, referindo-se a questões intrínsecas ao uso das diversas formas de comunicação na empresa, tais como preferência (e seu motivo), momento apropriado (e seu motivo) e propósito. Somente com a análise minuciosa do dia a dia do praticante, a práxis se torna evidente (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington, 2015; Vaara e Whittington, 2012; Whittington, 1996).

Em resumo, este estudo verifica se o uso situacional das ferramentas e canais de comunicação oficialmente utilizados na empresa se alterou, bem como se houve mudanças no significado e importância que os gerentes atribuem a esses meios.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas, bem como minhas anotações, indicaram oito principais práticas estratégicas e as respectivas ferramentas de comunicação que a elas se mostraram associadas, bem como as mudanças na frequência de uso destas e no significado a elas atribuído pelos gestores, comparando-se o período antes da crise da pandemia do Covid-19 com o período durante a crise.

As práticas foram rotuladas conforme a identificação de padrões nas três fontes distintas de dados que foram relacionadas entre si após a análise minuciosa de cada uma (Langley, 1990; Miles e Huberman, 1994; Winch, 1958). Codifiquei os dados coletados e, após identificar padrões de códigos que se repetiam entre as diversas fontes, criei rótulos correspondentes ao significado deles que constituem as práticas.

A Tabela 6 resume os resultados. Nota-se que, em diversas práticas, os meios de comunicação utilizados pouco se alteraram. No entanto, a mudança mais significativa se deu na prática em si, sendo que o impacto nas ferramentas se deu através da forma como elas passaram a ser utilizadas, sua frequência de uso e significado atribuído pelos gestores a cada uma delas.

Tabela 6: Síntese da análise dos dados

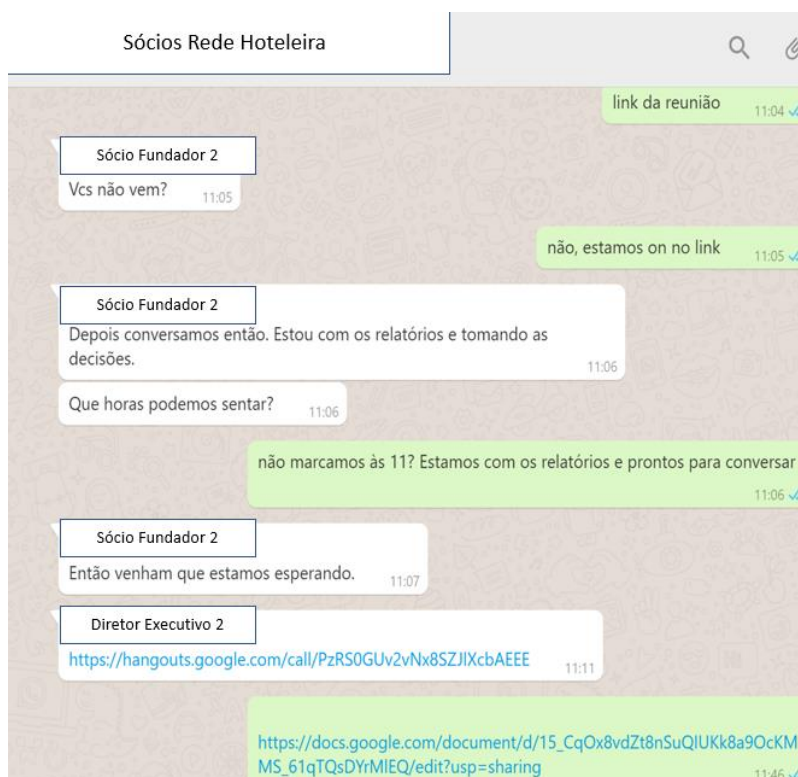
PRÁTICA	DESCRIÇÃO	MUDANÇA	FERRAMENTAS ANTES CRISE	FERRAMENTAS DURANTE CRISE
Definir Novas Estratégias	Assuntos urgentes e extremamente importantes à empresa	Manteve a importância das reuniões presenciais, com a adoção das videoconferências	Reunião Presencial	Reunião Presencial Videoconferência
Formalizar	Registrar ações e definições	Adoção do Whatsapp como ferramenta oficial de formalização	Email Trello	Email Whatsapp
Comunicar com Grupo	Falar com grupo de indivíduos principalmente quando estão à distância	Passaram a utilizar mais o whatsapp por meio de grupos de indivíduos	Email Whatsapp Grupo	Email Whatsapp Grupo
Acompanhar as ações com a equipe	Acompanhar ações em andamento com a equipe	Aumento da importância da prática em conjunto com a quantidade de ações	Telefone Trello Whatsapp	Telefone Whatsapp
Evitar Conflito e Desentendimento	Evitar desentendimentos com "calor humano"	Sem a interação social marcada por comunicação não verbal, as mensagens passaram a ser melhor elaboradas para serem mais respeitadas	Reunião Presencial Telefone	Telefone Whatsapp
Esclarecer Dúvidas	Explicar com clareza assuntos estratégicos	Mensagens mais objetivas, elaboradas com maior cuidado e com mais agilidade.	Reunião Presencial Telefone Trello	Telefone Videoconferência Whatsapp Audio
Agilizar	Resolver problemas com imediatismo	Ações estratégicas se tornaram mais ágeis, especialmente pela adaptação a resolver problemas à distância	Reunião Presencial Whatsapp	Videoconferência Whatsapp
Motivar Interagindo	Estímulos para trabalhar marcados por interação social	Redução na interação social é um desafio que obriga adaptação	Reunião Presencial	Videoconferência Whatsapp Audio

4.1. Prática estratégica: Definir Novas Estratégias

Definição: Definição de novas estratégias provenientes de assuntos urgentes e extremamente importantes à empresa.

Nos primeiros dias da pandemia, em que a maioria dos membros da diretoria estavam receosos em sair de casa, um dos sócios fundadores resistiu em realizar uma videoconferência no lugar da reunião presencial para definir a suspensão das atividades de uma unidade da rede, conforme ilustra a seguinte conversa realizada no WhatsApp.

Figura 5: Evidência de WhatsApp da prática Definir Novas Estratégias



Fonte: registro do WhatsApp da autora

Nesse caso, os diretores executivos estavam reunidos em videoconferência e aguardando o sócio fundador 2 entrar, quando ele disse que somente trataria do assunto presencialmente.

Ferramentas de comunicação: Preferencialmente presencial, antes e durante a crise. “A reunião presencial era muito utilizada para debater situações internas, trabalhar com as lideranças dos departamentos, delegações de atividades, definição de estratégias, briefing das atividades, de acordo com o movimento do dia. Isso era muito eficiente e acontecia praticamente

todos os dias. Eu também usava bastante a reunião comercial presencial, em negociações com fornecedores de maior porte, onde o custo e investimento seriam maiores.”, explica o Gerente 2.

Mudança: Diferente das demais práticas, esta manteve a importância das reuniões presenciais, mesmo com a redução de sua frequência. No entanto, com a crise, as videoconferências foram adotadas, assim explica um diretor executivo.

E1: diminuiu muito presencial. Presencial é só quando é realmente importante, determinados negócios, determinados fechamentos, determinadas estratégias muito importantes são presenciais, porque aí não tem jeito.

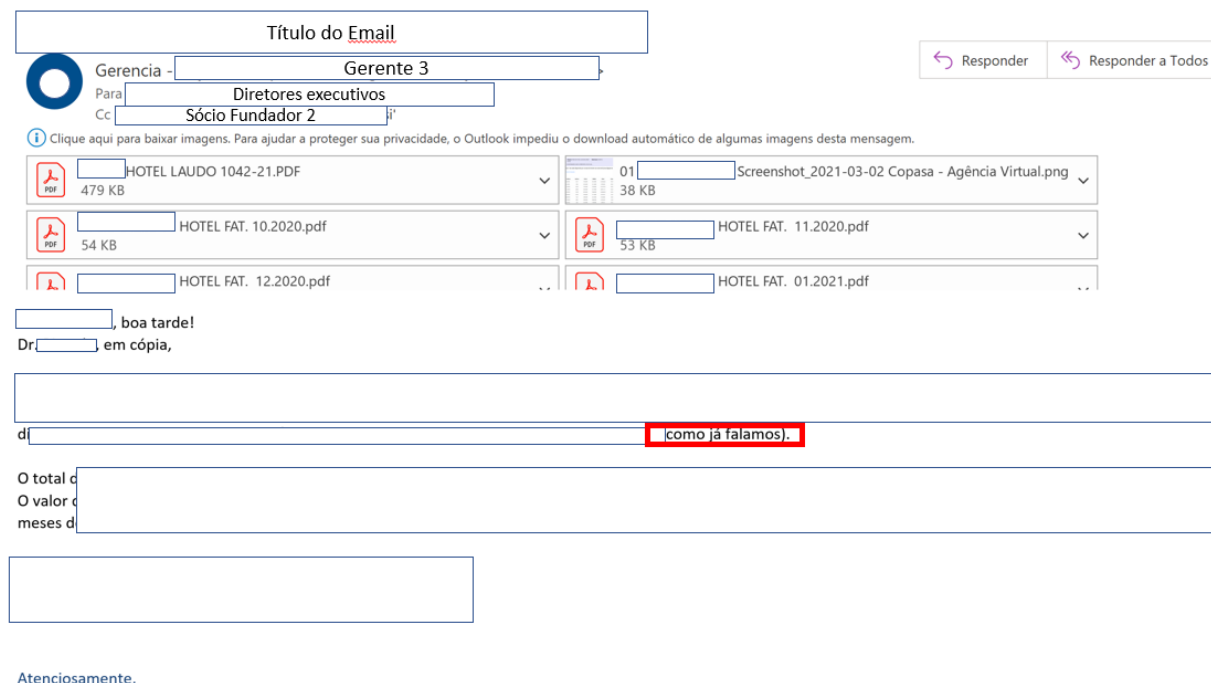
4.2. Prática estratégica: Formalizar

Definição: Registrar as ações e definições da empresa. Vale ressaltar o email, que concentra todas as informações que devem ser formalizadas no processo de formulação e execução estratégica., assim explicam os Gerentes 3 e 4:

E3: O e-mail serve mais para documentar, eu acredito, do que para tomar ação; E4: Por exemplo o próprio orçamento, depois da reunião presencial eu disparava para todo mundo: “Conforme falamos em reunião, segue a planilha para que vocês acompanhem, qualquer dúvida me procurem”. Então o e-mail sempre vindo como reforço.

A mensagem de email abaixo foi enviada pelo Gerente 4 após conversar com os diretores executivos pelo telefone sobre a definição de redução de custos e suas implicações. O conteúdo da mensagem nos dois meios utilizados foi o mesmo, a diferença, conforme explica do Gerente 4 em sua entrevista, foi o propósito do email: formalizar a conversa discutida no telefone para que sua ação não seja contestada posteriormente. Destaco, no conteúdo do email, sua menção “como já falamos”, que justifica essa prática.

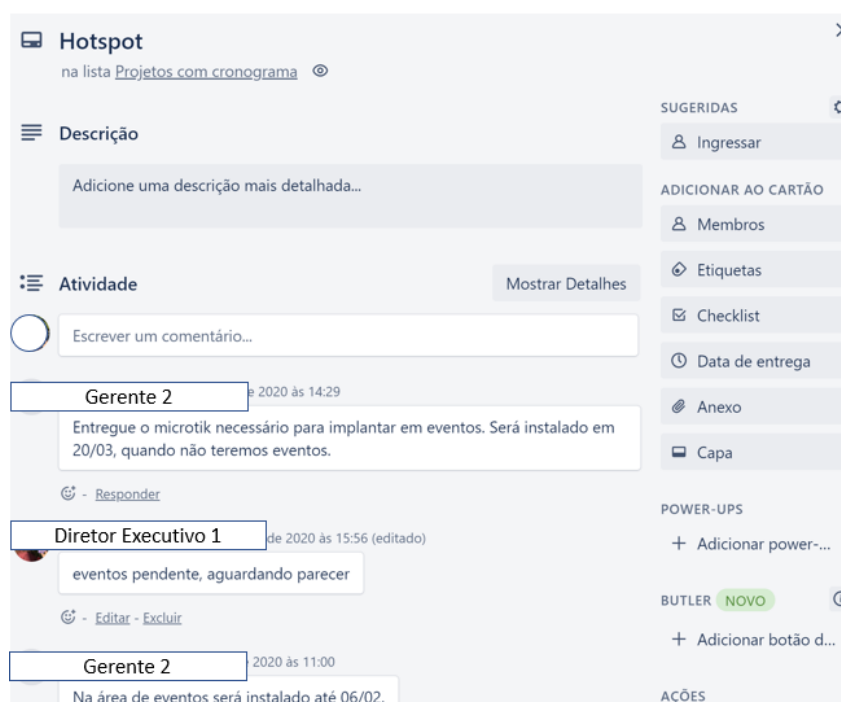
Figura 6: Evidência de Email da prática Formalizar



Fonte: Registro do email da autora

Ferramentas de comunicação: Antes da crise: Email e Trello; Durante a crise Email e WhatsApp. A Figura 7 mostra como o processo de implantação de um projeto foi formalizado utilizando o Trello.

Figura 7: Evidência do Trello da prática Formalizar



Fonte: registro do Trello da autora

Mudança: Adoção do WhatsApp como ferramenta oficial na empresa, podendo ser utilizada para formalizar determinados assuntos da mesma forma que o email. Além disso, o Trello deixou de ser utilizado, conforme explica o Gerente 3:

E3: Criou-se uma nova norma de etiqueta, e a comunicação mais formal se dá mais por e-mail. O WhatsApp passou a ser tanto formal quanto informal, antes era mais informal, agora você tem as duas vias.

4.3. Prática estratégica: Comunicar com Grupo

Definição: Canais utilizados quando a comunicação precisa ser para um grupo de indivíduos, especialmente quando eles não se encontram no mesmo local.

Como exemplo do meu diário durante a pandemia, no dia 02/04 foi iniciada uma discussão no grupo de WhatsApp dos diretores da empresa referente à suspensão dos contratos dos colaboradores, com o objetivo de todos ficarem a par do assunto e a decisão final foi comunicada em conjunto na reunião presencial, em linha com a prática “Definir Novas Estratégias”.

Ferramentas de comunicação: Email e grupo de WhatsApp. “*O e-mail quando envolve a diretoria, as gerências de outros hotéis, para traçar as estratégias na rede, o e-mail resolvia muito*”, menciona o Gerente 3, ao explicar as situações em que utilizava o email antes da crise.

A Figura 8 mostra como o email é utilizado para enviar uma mensagem única para um grupo de indivíduos. Na situação ilustrada, a gerente da equipe comercial discute a estratégia de vendas do mês.

Figura 8: Evidência de email da prática Comunicar com Grupo



Fonte: registro do email da autora

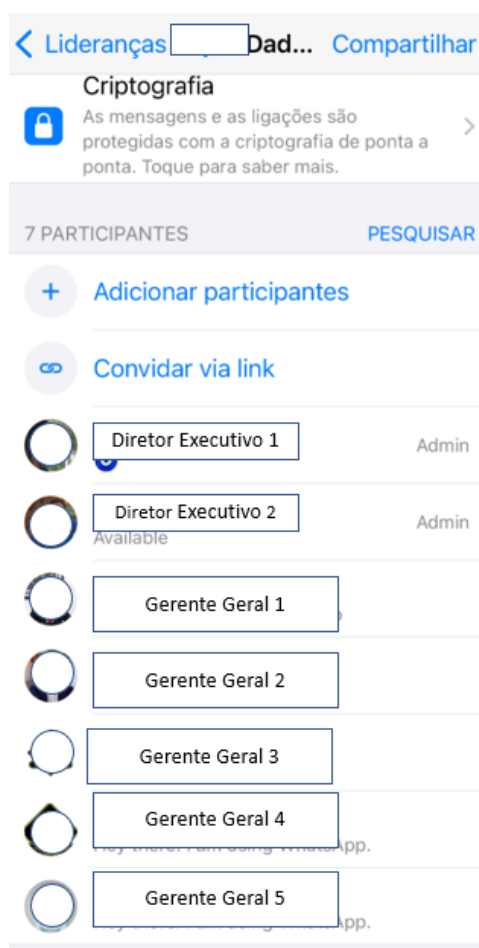
Mudança: Principalmente na adoção do WhatsApp como ferramenta oficial de comunicação e a intensificação de seu uso com os grupos de conversa. Em linha com a prática “Agilizar”, a comunicação com um grupo de pessoas se torna mais eficiente ao enviar uma mensagem para um grupo de pessoas ao invés de marcar um horário para reuni-los presencialmente. Assim explica o Gerente 4:

E4: O diretor executivo conversou com você e decidiu que o melhor era que ninguém assinasse o contrato, mas o responsável já tinha passado no Hotel 5, já tinha pego o contrato, estava chegando no Hotel 3, a Gerente 3 teve que sair correndo atrás do responsável para pegar o contrato de volta. Aí talvez esse grupo do WhatsApp nos ajude a ter uma mesma comunicação para todos, porque é comum cada um ter um entendimento, a gente conversa e vê que cada um entendeu de um jeito.

Diversos grupos de WhatsApp envolvendo diferentes participantes para discutir ações estratégicas diversas foram criados ou tiveram sua utilização intensificada. Os mais utilizados de forma estratégica foram: (1) Grupo dos sócios fundadores e diretores executivos para os principais assuntos estratégicos da rede; (2) Gerentes Gerais com os Diretores Executivos, para deliberar estratégias na prática cotidiana; (3) Equipe de vendas com os Gerentes Gerais e Diretores

Executivos para tratar estratégia comercial; (4) Executivos da agência terceirizada de marketing com os Gerentes Gerais, para comunicarem as estratégias de marketing com os fornecedores externos. A Figura 9 mostra os membros do Grupo 2 na ferramenta WhatsApp, que apresentou a maior frequência de uso entre os grupos.

Figura 9: Evidência de grupo de WhatsApp da prática Comunicar com Grupo



Fonte: registro do WhatsApp da autora

4.4. Prática estratégica: Acompanhar as ações com a equipe

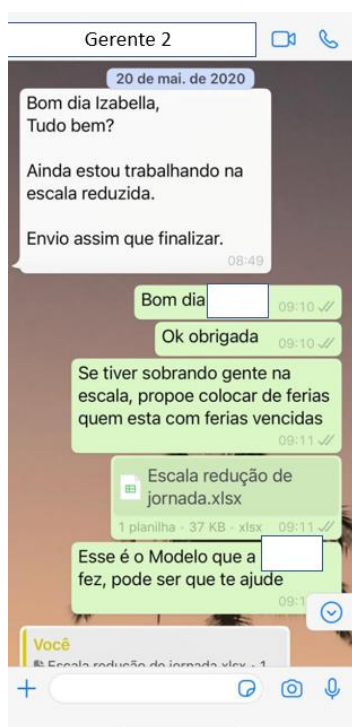
Definição: Processo de acompanhar as ações estratégicas em andamento com a equipe. Acontece posteriormente à definição dos assuntos estratégicos. Inclui a comunicação com os membros envolvidos em uma estratégia para informá-los sobre as ações a serem tomadas e manter a alta gerência informada sobre os resultados parciais alcançados. É essencial para que a estratégia

seja executada com sucesso, assim explica o Gerente 2, se referindo às ligações telefônicas realizadas pelos diretores para verificar mais detalhes daquilo que foi definido em reunião presencial:

E2: Depois, mais até assim para acompanhamento, definição de uma coisa ou outra, de uma dúvida ou outra pequena, porque, normalmente, essas decisões mais importantes acabavam sendo na videoconferência. Depois ficavam alguns ajustes ou então acompanhamento, principalmente da diretoria querendo entender em que fase o processo se encontrava.

Conforme meu diário, em abril, defini com o Gerente 2, em videoconferência, a redução da jornada dos colaboradores do Hotel 2, montando uma nova escala de jornada de trabalho da equipe. No decorrer do mês, acompanhei a definição da nova escala por meio da troca de documentos pelo WhatsApp e e-mail. Quando alguma informação não ficava bem esclarecida por essas ferramentas de comunicação, eu recorria ao telefone.

Figura 10: Evidência de WhatsApp da prática Acompanhar as ações com a equipe



Fonte: registro do WhatsApp da autora

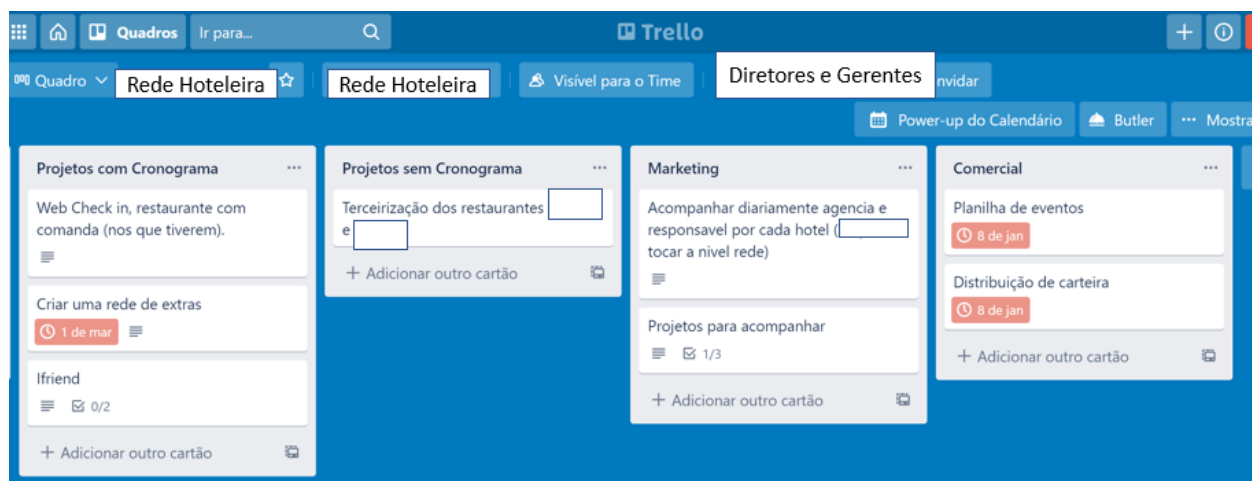
Ferramentas de comunicação: O WhatsApp e o telefone são as ferramentas mais utilizadas para o acompanhamento das ações na empresa e tiveram seu uso intensificado durante

a crise. Já o Trello, ferramenta oficial de acompanhamento dos projetos, passou a ser menos utilizado. A seguinte menção do Gerente 5 exemplifica:

E5: o Trello é aquela ferramenta onde todos têm acesso e, à medida em que a gente vai resolvendo alguma questão ou tomando alguma direção diferente, ela vai para o Trello, porque assim todos os colaboradores estratégicos, que seriam as chefias daquele departamento, saibam naquele momento.

O Trello permite criar quadros diversos para gerir atividades. A figura abaixo ilustra o quadro utilizado nessa ferramenta para gerenciar os projetos que englobam toda a Rede Hoteleira, que inclui todos os gerentes. Durante a crise ele deixou de ser utilizado, mas seu conteúdo evidencia o acompanhamento que era realizado por meio dele.

Figura 11: Registro do Trello da prática Acompanhar as ações com a equipe



Fonte: registro do Trello da autora

Mudança: O acompanhamento sempre foi importante na empresa e não apresentou mudança significativa na prática.

O Gerente 4 explica a importância inalterada dessa prática ao falar sobre o *feedback*, e adiciona que o acompanhamento também é uma forma de reconhecimento ao funcionário:

E4: O feedback, falando em comunicação, também é uma coisa super importante. A gente delega muitas coisas, a gente pede muitas coisas e esquece do contrário, o reconhecimento. Então tudo isso está interligado aí na comunicação. Para mim é tudo farinha do mesmo saco, e tudo precisa ter visto pelos líderes com muita prioridade e muita atenção.

4.5. Prática estratégica: Evitar conflito e desentendimento

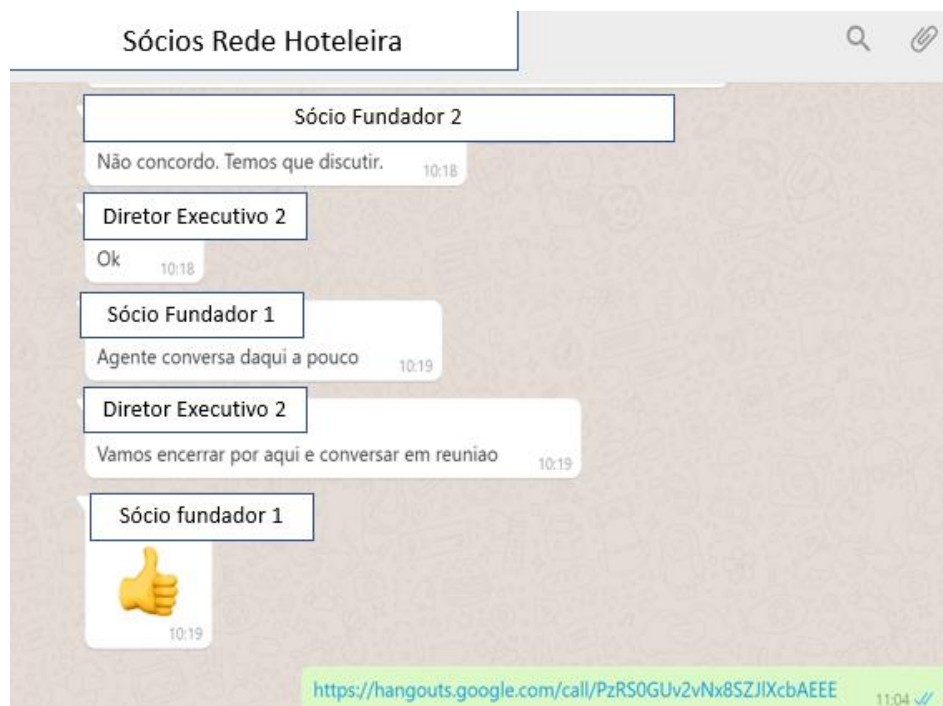
Definição: Ainda sob a influência da comunicação não verbal, as reuniões presenciais eram importantes para evitar conflitos e desentendimentos. Além disso, os gestores da Rede Hoteleira apresentam, de forma geral, uma facilidade maior de entender a mensagem transmitida por meio oral, sendo que a mensagem de texto gera mais falhas de comunicação.

O Gerente 2 afirma que a comunicação presencial é marcada por expressões corporais e entonações de voz que favorecem o entendimento do receptor da mensagem da forma que o gerente gostaria: *“Quando a gente escreve as palavras são frias. Às vezes, parece que eu estou bravo ou que a pessoa parece que está brava e, na verdade, não. Então, eu acho que quando a gente fala, com a entonação de voz, enfim, com o vocabulário mais informal, eu acho que fica uma comunicação mais leve.”*, explica o Gerente 2.

Ferramentas de comunicação: Existe uma preferência pelas reuniões presenciais devido a seu aspecto de evitar conflito por meio da comunicação não verbal. *“Presencial em primeiro lugar, e depois era por telefone, se fosse emergência. E, depois, o WhatsApp, por causa, exatamente, para evitar, porque dá ruído o WhatsApp”*, afirma o sócio fundador 1. O ruído ao qual o sócio fundador 1 se refere são as falhas de comunicação do texto no WhatsApp que geralmente geram conflitos. A solução que os gestores encontram para esse problema são as reuniões presenciais, ou videoconferências em segundo lugar.

A Figura 12 ilustra um conflito gerado pela comunicação no grupo de WhatsApp dos sócios fundadores e diretores executivos. Nessa situação, os participantes perceberam que o conflito estava iminente e decidiram cessar a discussão pelo WhatsApp e iniciar uma videoconferência para discutir o assunto.

Figura 12: Registro de grupo de WhatsApp da prática Evitar Conflito e Desentendimentos



Fonte: registro de grupo de WhatsApp da autora

Mudança: Percebe-se um cuidado maior com a forma de comunicação já que ausência dos encontros reduziu a comunicação não verbal, traduzida em “sensação humana próxima”, conforme afirma o sócio fundador 1: *“Você tem que tomar muito cuidado porque você não tem a sensação humana próxima”*.

4.6. Prática estratégica: Esclarecer dúvidas

Definição: Explicar com clareza os assuntos estratégicos. Se relaciona à objetividade da conversa e à troca de documentos com informações mais complexas. Praticada em momentos de comunicar uma ideia nova e elaborar um assunto. A comunicação pela fala é preferível, pois se sobressai à mensagem de texto em termos de esclarecimento, de acordo com os gerentes.

Ao questionar o sócio fundador sobre as ferramentas utilizadas para comunicar uma decisão (antes da crise), ele ressalta a importância de explicar a mensagem com clareza e que a escolha do meio de comunicação apropriado é intrínseca a esse processo, conforme sua citação:

E1: Quando era uma decisão estratégica que precisava esclarecer, eu fazia pessoalmente. Quando era uma decisão estratégica muito emergente, que não dava tempo de encontrar pessoalmente, eu usava o telefone.

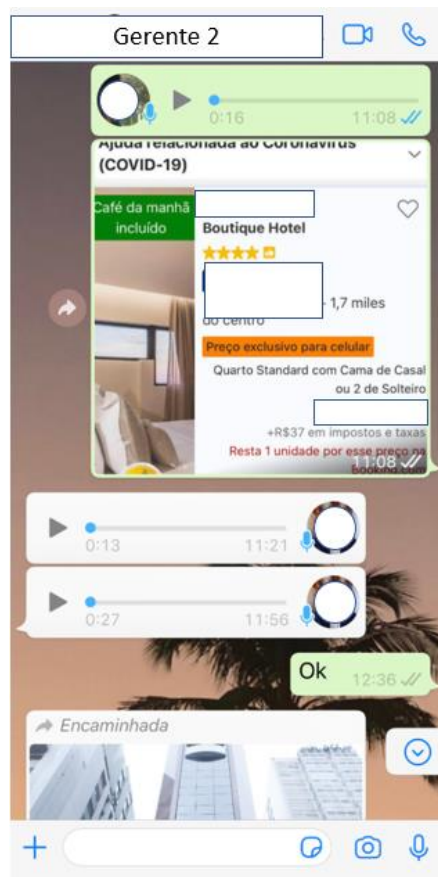
O Gerente 3 explica, na seguinte citação, quais ferramentas ele utiliza para comunicar uma ideia nova (durante a crise). Ele geralmente opta pela ligação telefônica ou videoconferência quando precisa esclarecer um assunto novo ou complexo: *Quando eu preciso elaborar para alguém que está completamente por fora, eu vou dar uma ideia nova, eu preciso elaborar esse assunto, eu vou para a ligação telefônica ou a videoconferência.*

Ferramentas de comunicação: A videoconferência passou a ser uma nova forma de esclarecer a estratégia, substituindo a reunião presencial. Além disso, o WhatsApp, antes não atribuído a essa prática, passou a ser utilizado em forma de áudio, sendo que, tradicionalmente, ele somente era usado para mensagens de texto. O telefone ainda é preferível em relação ao WhatsApp, especialmente quando a mensagem é longa. O Trello, antes da crise, era utilizado de forma eficaz para gerar um panorama dos processos em andamento na empresa, conforme explicam os gerentes 2 e 5, referido-se ao período anterior à pandemia:

E2: Quando as mensagens de texto [whatsapp] não eram efetivas, a gente ligava para que se esclarecesse. Então, se a comunicação por mensagem de texto e e-mail não fosse efetiva, a gente fazia ligações; E5: à medida em que a gente vai resolvendo alguma questão, tomando alguma direção diferente, ela vai para o Trello, porque assim todos os colaboradores saibam naquele momento tudo o que está acontecendo em todos os departamentos.

Abaixo um exemplo de esclarecimento da estratégia tarifária do Hotel 2 por meio do WhatsApp utilizando seu recurso de áudio e compartilhamento de fotos, durante a pandemia.

Figura 13: Evidência de WhatsApp por áudio e compartilhamento de arquivos da prática esclarecer dúvidas



Fonte: registro de WhatsApp da autora

Mudança: As mensagens se tornaram mais objetivas, sendo elaboradas com maior cuidado e, ao mesmo tempo, com maior agilidade. O sócio fundador 1 ilustra isso ao falar sobre as atitudes estratégicas durante a crise: *“Hoje, elas [as mensagens] são mais pensadas, mais estudadas, porém mais rápidas e as pessoas estão prestando mais atenção nisso. As pessoas estão tomando atitude mais rápido, porque elas vêm que, na hora que define, faz.”* e acrescenta: *“as pessoas vão tomar atitudes mais conscientes porque não vão ter tanto presencial. As pessoas sabem que essa limitação do presencial é de tempo também. E isso é positivo.”*

Além disso, o WhatsApp se tornou uma ferramenta de esclarecimento, especialmente pela utilização do áudio. Para alguns gerentes, a reunião presencial ainda é preferível para o esclarecimento, como o Gerente 4:

E4: Ainda tem o áudio hoje que facilita tudo se a mensagem é muito grande, você rapidinho grava um áudio lá o outro te escuta, o que também facilita o entendimento em relação a mensagem de texto. Então eu acho que ele vem tomando muito lugar. Mas eu sofro para conversar algumas coisas pelo WhatsApp, porque eu ainda acho que lá ainda é uma coisa informal.

4.7. Prática estratégica: Agilizar

Definição: Associada à necessidade de resolver os problemas com imediatismo. Os sócios fundadores sempre ressaltaram essa prática, sendo que ela envolve questões de praticidade, eficiência e produtividade. A agilidade ganhou destaque durante a crise, pois à medida em que as reuniões presenciais foram reduzidas devido ao isolamento social, o uso de WhatsApp e videoconferências aumentou e, com isso, os gestores perceberam um aumento significativo na agilidade.

Assim aponta o Gerente 2, ao ser questionado pela sua preferência pelo WhatsApp em detrimento da reunião presencial:

E2: Eu acho que é essa mesma percepção de que o WhatsApp acaba sendo mais rápido e prático. Você está ali com o celular na mão, a gente está sempre com o celular, nem sempre a gente está com um computador, apesar de que dá, também, para mandar e-mail pelo celular, mas não é tão prático, né, eu acho que o WhatsApp acaba sendo mais funcional.

Conforme minhas observações da prática referente ao período anterior à crise, as principais decisões estratégicas eram realizadas somente em reuniões presenciais, sendo que os sócios fundadores se recusavam a utilizar outros meios para assuntos de alta importância. Com a crise, isso mudou. Abaixo é um registro de uma conversa por grupo de WhatsApp envolvendo uma decisão estratégica. Nesse caso, a necessidade de solucionar o problema com urgência, fez com que os praticantes utilizassem o WhatsApp para se comunicar ao invés de convocar uma reunião.

Figura 14: Evidência de WhatsApp da prática Agilizar



Fonte: registro de WhatsApp da autora

Ferramentas de comunicação: As ferramentas mais utilizadas são: Telefone; Videoconferência; WhatsApp. Esta última sempre foi utilizada na empresa e, por mais que ela apresente características desfavoráveis, como a dificuldade de esclarecer a mensagem, o WhatsApp, mesmo com a comunicação via texto, se destaca na prática de agilidade.

Ao perguntar sobre as reuniões presenciais realizadas entre o Gerente 2 e sua equipe operacional, ele diz:

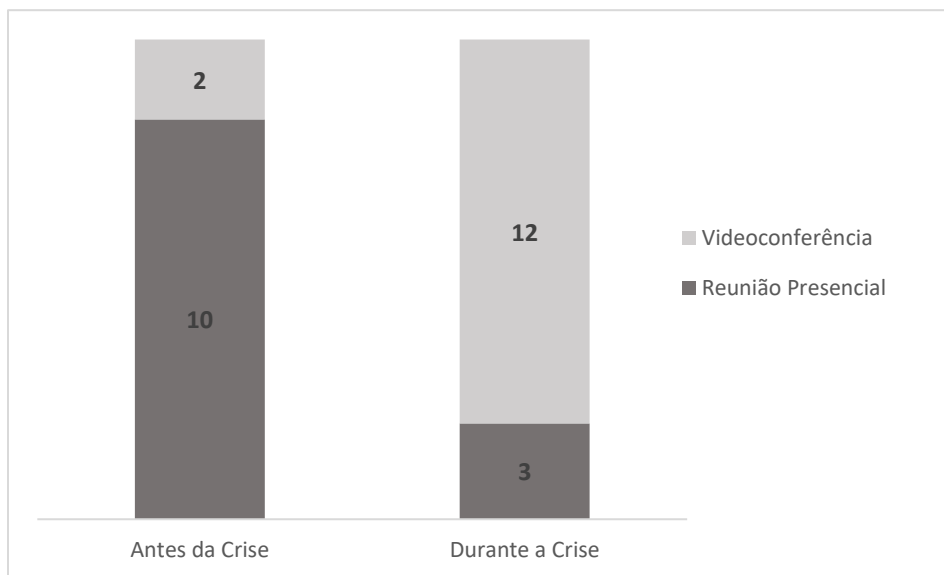
E2: Hoje, principalmente, em razão da equipe reduzida, trazer equipe que está muito enxuta para uma reunião demanda muito tempo, então aquilo que era feito muito presencialmente, hoje eu faço pelo WhatsApp.

No contexto dessa citação, o Gerente 2 explica que era preciso retirar o funcionário de seu posto de trabalho para realizar a reunião, sendo necessária outra pessoa para substituí-lo nesse momento. Como o quadro de funcionários foi reduzido, essa substituição se tornou inviável e o gerente percebeu que poderia comunicar o mesmo assunto pelo WhatsApp.

Mudança: a alteração mais marcante entre os dois períodos foi a substituição quase completa das reuniões presenciais para videoconferências, conforme ilustra a imagem abaixo. A Figura 5 é o resultado da análise de co-citação realizada no *software TI* que informa o número de

vezes que um código é utilizado na mesma citação que o outro. Para realizar o esquema abaixo, combinei os seguintes códigos: “Reunião Presencial Antes da Crise”; “Reunião Presencial Durante a Crise”; “Videoconferência Antes da Crise”; “Videoconferência Durante a Crise”; “Agilizar”.

Figura 15: Co-citação das ferramentas associadas à agilidade



Fonte: a autora

Com essa alteração, a percepção dos gerentes foi de que as ações estratégicas se tornaram ainda mais ágeis, devido, principalmente, às seguintes razões:

A conversa à distância é percebida como mais objetiva, explica o Gerente 3: *“No meu trabalho no geral, não só a minha equipe, vejo uma eficiência muito maior, por incrível que pareça, uma resposta muito mais rápida, as ações são tomadas de forma mais ágeis, parece que a comunicação ficou mais clara porque a gente teve que se adaptar a se comunicar de forma mais rápida, né, menos prolixa e eu senti mais agilidade”*;

As novas ferramentas utilizadas excluem a necessidade de tempo gasto com deslocamento: *“Uma equipe comercial na rua, conseguiria fazer quatro, cinco visitas por dia, porque tem deslocamento, tem trânsito, tem estacionamento etc. Se a gente conseguir manter a videoconferência, eu consigo fazer oito, dez interações com o cliente, que seriam tão efetivas quanto essas visitas presenciais. Com comercial, com diretoria, com o corpo estratégico da empresa, eu acredito que seja mais efetiva”*, explica o Gerente 2.

4.8. Prática estratégica: Motivar Interagindo

Definição: Estímulos para a equipe permanecer motivada a trabalhar de forma eficiente. Todos estavam acostumados com encontros presenciais caracterizados por comunicação não verbal para comunicar as ações estratégicas. Os gerentes percebem uma motivação mútua entre seus subordinados e eles próprios através dessa interação social, que inclusive é vista como fundamental, sendo que houve unanimidade entre os gerentes sobre sua preferência pela reunião presencial. As seguintes menções do Gerente 4 exemplificam esse entendimento:

“A gente olhava nos olhos da pessoa, via quem estava aceitando, quem estava resistente, aí você já mudava o discurso com aquele que estava demonstrando resistência, já tentava trazer ele para o seu lado. Então eu gostava muito desse tipo de reunião, porque eu já percebia ali quem estava jogando comigo e quem não estava”, e acrescenta: “Eu gosto desse contato humano, eu sou uma pessoa que gosta de gente. Mas não fica dúvida, que a gente perdia muito tempo reunindo para tudo, e que a videoconferência vai conseguir agilizar a nossa vida nesse sentido.”

Ferramentas de comunicação: A principal forma desse tipo de motivação é traduzida em meios de comunicação pelas Reuniões Presenciais. Durante a crise, essa prática não foi substituída por outra ferramenta, e ficou em segundo plano. Com o tempo, os gerentes buscaram soluções alternativas nas ferramentas que mais utilizavam, como conversar por áudio no WhatsApp ao invés de enviar mensagens de texto, conforme demonstra o Gerente 2: *“Quando é possível, na grande maioria das vezes, sempre por áudio, para ainda tentar ter esse calor humano, se é que a gente pode dizer isso do WhatsApp [áudio].”*

Mudança: Com a redução desses encontros, os gerentes se viram forçados a se adaptarem às videoconferências que, por sua vez, reduziram a interação humana próxima marcada por leituras corporais. Assim como os gerentes, os diretores também acreditam que, devido a essa mudança, a motivação é um novo desafio a ser superado na empresa, conforme explica o sócio fundador 1:

E1: Uma pessoa comercial, que a vida inteira teve contato físico com os clientes, de repente ela vai ter que ter mais contato por áudio e videoconferência [...]. Isso pode impactar, psicologicamente, na pessoa, porque quem trabalha muito esse lado comercial gosta do contato físico humano, então eu acho que essas pessoas vão sentir.

Nas minhas observações diárias durante a crise, os Gerentes me informaram que realizavam encontros presenciais com seus subordinados fora do ambiente de trabalho com o intuito de motivá-los, pois essa interação era essencial. Essa evidência mostrou que, por mais que

a prática oficial tenha mudado, os gerentes encontraram uma forma alternativa de motivar interagindo. Assim, essa prática foi uma das principais afetadas com a crise, mesmo que apresentou resultados mais eficientes.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

A Tabela 7 apresenta um quadro resumo da interpretação principais práxis intrínsecas às práticas de comunicação na empresa, com foco naquelas que tiveram seu significado alterado.

Tabela 7: Resumo dos resultados

PRÁTICA	VARIAÇÃO ANTES X DURANTE PANDEMIA	INTERPRETAÇÃO	FERRAMENTAS ANTES CRISE	FERRAMENTAS DURANTE CRISE
Definir Novas Estratégias	Assuntos de extrema importância como novas estratégias ainda precisam ser esclarecidos pessoalmente ou por videoconferência	Nesse caso a comunicação não verbal é importante	Reunião Presencial	Reunião Presencial Videoconferência
Formalizar	Enquanto o email permaneceu com a mesma utilização, o trello ficou em segundo plano. A adoção do Whatsapp como uma nova ferramenta de formalização auxiliou a operação	O Trello deixou de ser utilizado pois os procedimentos formais que o envolviam ficaram em segundo plano, já que o foco passou a ser a contenção de crise. No entanto, essa ferramenta seria de grande utilidade inclusive nessa nova fase.	Email Trello	Email Whatsapp
Comunicar com Grupo	Muitas vezes, indivíduos de um mesmo grupo apresentam interpretações diferentes de uma mensagem comunicada e, assim, conflitos são gerados.	Acredito que a ineficiência da prática de comunicar com grupo é causada pelo fato de não existir uma ferramenta oficial na empresa destinada a essa comunicação.	Email Whatsapp Grupo	Email Whatsapp Grupo
Acompanhar as ações com a equipe	Aumentou a importância de acompanhar as ações para conter a crise de forma efetiva.	Uma retomada na utilização do Trello poderia auxiliar no acompanhamento das ações estratégicas de contenção de crise assim como as demais	Telefone Trello Whatsapp	Telefone Whatsapp
Evitar Conflito e Desentendimento	No começo da crise os desentendimentos aumentaram devido à necessidade dos encontros presenciais marcados por "calor humano" responsáveis por evitar conflito. Ao decorrer do tempo os gerentes adaptaram a forma de transmitir mensagens por texto, amenizando esse impacto	Novas formas de evitar conflitos e desentendimentos deverão ser buscadas como alternativa ao encontro presencial, como a mensagem de texto mais objetiva e com atenção à seleção das palavras mais adequadas, conforme vêm sendo adotado na Rede Hoteleira	Reunião Presencial Telefone	Telefone Whatsapp
Esclarecer dúvidas	Com menos encontros presenciais, nos quais os gerentes constataram ter mais facilidade de esclarecer suas ideias, foram encontradas novas formas de transmitir uma mensagem por meio das mesmas ferramentas e pela adoção de outras.	Demonstra que a mudança no uso das ferramentas de comunicação não comprometeu o entendimento e o esclarecimento da estratégia	Reunião Presencial Telefone Trello	Telefone Videoconferência Whatsapp Audio
Agilizar	A mudança nessa prática aumentou significativamente a agilidade a partir da introdução e intensificação do uso de ferramentas de comunicação à distância	A prática somente tornou-se ágil de fato durante a crise, após a adaptação do novo uso dos canais de comunicação e da adoção de novas ferramentas	Reunião Presencial Whatsapp	Videoconferência Whatsapp
Motivar Interagindo	Os gerentes notaram obter maior eficiência comunicando-se à distância e perceberam que a necessidade do encontro presencial era uma questão pessoal	Por mais que a interação social presencial "atrasa" os resultados, ela é essencial para manter os gerentes e a equipe motivada no trabalho	Reunião Presencial	Videoconferência Whatsapp Audio

Por mais que o Trello seja uma importante ferramenta de **acompanhamento** das atividades, ele deixou de ser utilizado com a crise. Isso ocorreu pois nesse período todos os processos formais da empresa ficaram em segundo plano e as ações estratégicas foram voltadas à contenção da crise. No entanto, uma retomada na utilização dessa ferramenta poderia auxiliar a empresa inclusive nas ações estratégicas de contenção de crise. Roper e Hodari (2015) também questionam a rejeição de ferramentas na prática da estratégia no setor hoteleiro, eles verificam que essas práticas são legitimadas pelo topo executivo e a falta de atividades estratégicas inibem o potencial de uso das ferramentas. Este padrão pode ser observado em meu estudo justamente pelo foco exclusivo na contenção da crise

Apesar da prática **Agilizar** sempre ter existido na empresa, ela somente foi efetiva a partir da adaptação dos gerentes à substituição das Reuniões Presenciais pela comunicação à distância, especialmente por Videoconferência e Telefone. Os entrevistados afirmam que a empresa adquiriu mais eficiência com essa mudança. Assim como evidenciam Roper e Hodari (2015), os executivos da empresa hoteleira focam em objetivos de curto prazo e isso compromete a realização adequada de determinadas práticas estratégicas. Os praticantes geralmente consideram a formulação da estratégia como um obstáculo devido ao tempo que ela exige (Whittington et al., 2006). No entanto, o uso adequado de ferramentas possibilita realizar a estratégia com maior agilidade (Stenfors et al., 2004). Nesse contexto, as novas ferramentas utilizadas pela Rede Hoteleira favoreceram seu fazer estratégia.

Ao mesmo tempo em que os gerentes demonstravam preferência pelas Reuniões Presenciais, eles constatavam que a comunicação à distância tornou as atitudes estratégicas na empresa mais eficientes. Assim, ficou evidente que a preferência pelos encontros presenciais era causada por motivações pessoais decorrentes do perfil do gestor.

Por mais que a **motivação** se tornou um novo desafio, a comunicação à distância apresentou resultados mais eficientes para a empresa. Portanto, a solução ideal seria encontrar formas de interação social à distância para manter a equipe motivada mesmo com a redução dos encontros presenciais. Uma alternativa encontrada e utilizada pelos gerentes a partir da crise, foi a utilização do componente de áudio do WhatsApp no lugar do texto. Assim, se mantém o “calor humano”, conforme menciona o Gerente 2. Além disso, foi constatado que deve existir um cuidado maior e respeito na forma de se comunicar, pois, de acordo com o diretor do sócio fundador 1, a conversa à distância não tem a “sensação humana próxima”.

A Reunião Presencial é, na empresa, um importante meio para **esclarecer** ideias. Com a crise, os gestores aprenderam a se entender de novas formas, dentre elas: mensagens de texto no WhatsApp mais estruturadas e formuladas, diferente das imediatistas antes da crise; utilização de áudio no WhatsApp, substituindo o texto; conversas mais objetivas realizadas em Videoconferências; maior respeito na linguagem utilizada. Alinhado com o estudo da Kaplan (2011), que demonstra como as práticas discursivas moldam a estratégia da empresa, na Rede Hoteleira a construção da estratégia se dá pela fala, na qual os gerentes “*se fazem melhor entendidos*”, conforme afirma o Gerente 5. Além disso, as palavras, mesmo que em texto, são um dos modos mais importantes de dar significado à estratégia (Balogun et. al., 2014).

Ficou evidente em ambos os momentos analisados que a empresa tem dificuldade na **comunicação com grupos** e pessoas à distância. Muitas vezes, indivíduos de um mesmo grupo apresentam interpretações diferentes de uma mensagem comunicada e, assim, conflitos são gerados. Entretanto, a partir do aumento na frequência de uso do WhatsApp e pela utilização de grupos de conversa nessa ferramenta, esse problema reduziu.

Os praticantes da estratégia adaptam o uso das ferramentas de acordo com os recursos que elas oferecem. A forma como os praticantes utilizam as ferramentas disponível é independente do propósito original dela, e isso impacta nos resultados obtidos na empresa (Jarzabkowski e Kaplan, 2015).

Assim, as práticas **Comunicar com Grupo** e **Esclarecer** na Rede Hoteleira são exemplos dessa adaptação. O recurso principal do WhatsApp é a troca de mensagens instantâneas e chamadas de voz (<https://www.WhatsApp.com/features>), no entanto os gerentes passaram a utilizá-lo para realizar a comunicação para um grupo e trocar informações complexas por meio de arquivos e imagens. Dito isto, a ineficiência da prática de comunicar com grupo pode ser uma consequência da não existência oficial de um uso apropriado de determinadas ferramentas de comunicação a esta situação.

A análise evidenciou que a ferramenta **Trello** teve seu uso extinto e, de forma geral, foi substituída pelo **WhatsApp**. Essa situação se repetiu nas práticas **Formalizar**, **Acompanhar as ações com a equipe** e **Esclarecer dúvidas**. Durante a crise, os gerentes perceberam que o acesso ao WhatsApp era mais fácil e ágil já que todos tinham acesso a ele pelo celular onde estivessem e era de fácil utilização. Com isso, eles exploraram melhor os diversos recursos que essa ferramenta

oferece, como áudio, grupos e trocas de documentos. Assim, essa ferramenta se sobressaiu durante a pandemia, inclusive substituindo outras, especialmente o Trello.

Por mais que os benefícios apresentados pelo Whatsapp são diversos, o Trello apresenta recursos mais eficientes e completos para realizar determinadas práticas gerenciais e a extinção do uso dele prejudicou diversas ações. Por exemplo, no Whatsapp o registro das ações são expostas somente aos membros envolvidos na conversa e, na ausência deles, não é possível acessar as informações. No Trello, todos os participantes podem acessar os quadros de todas as ações e é possível adicionar ou excluir membros. Sendo assim, seria favorável à empresa retomar a utilização do Trello à medida em que a crise cessar e houver uma retomada dos procedimentos formais das práticas que o envolve.

Vale ressaltar que, ao decorrer da crise, todos notaram os benefícios provenientes da utilização de novos meios e formas de comunicação. Inicialmente, houve resistência a essa mudança, pois alguns se recusavam a utilizar outro meios além das Reuniões Presenciais, pois acreditavam que não eram eficazes ou confiáveis. No entanto, com o tempo, todos os membros da empresa se adaptaram bem a essa mudança e ela passou a ser vista como positiva. A comunicação influencia diretamente a mudança organizacional, e depende de uma mudança cognitiva (Cornelissen et al., 2015). Isso ficou evidente a partir da adaptação de todos seus membros às novas ferramentas.

Esse estudo mostrou que a crise causada pela pandemia mundial do coronavírus (COVID-19) alterou a utilização das ferramentas de comunicação na Rede Hoteleira. Ficou evidente que, os mesmos meios de comunicação oficialmente utilizados na empresa passaram a ser aplicados a práticas diferentes, em momentos distintos, com mudança no valor e no significado atribuído a cada um desses meios. Isso impactou de forma abrangente as práticas da empresa. De forma geral, a mudança foi vista como positiva, na qual a empresa evoluiu em termos de comunicação.

6. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo apresenta algumas limitações, a primeira delas sua duração. Inicialmente seria realizado um comparativo entre o período anterior e posterior à crise. No entanto, a crise se postergou a um período superior ao esperado e, devido ao prazo determinado dessa dissertação, o estudo se limita a entender as mudanças nas práticas de comunicação comparando o período da crise em si com o anterior a ela.

Estudos futuros podem buscar o entendimento estendido do impacto da pandemia tendo ela encerrado. Estudos nessa linha podem entender as vantagens e desvantagens de uma mudança permanente nas práticas de uma organização com base nas percepções de seus gerentes e resultados de longo prazo. Assim, proponho a seguinte pergunta de pesquisa: Como as mudanças decorrentes da pandemia do coronavírus impactaram as práticas organizacionais?

O estudo na área das ciências sociais também apresenta uma barreira de generalização do conhecimento a outros contextos devido à sua orientação para as perspectivas individuais (Gomm et al., 2000), portanto, a generalização dos meus resultados a outras situações é limitada. Estudos organizacionais nessa abordagem priorizam o entendimento da experiência individual dos membros da organização em detrimento da mensuração do número ou frequência de ocorrências, garantindo a profundidade da análise (Gioia et al., 2012).

Entretanto, o fenômeno analisado não é específico apenas à empresa em questão, pois a pandemia do coronavírus teve impacto em escala global, comprovado pelo fato de que, em três meses decorridos de isolamento social, a economia mundial apresentou uma retração de 6% (OECD, 2020). Assim, o entendimento das mudanças nas práticas de comunicação gerenciais pode beneficiar outras organizações especialmente da indústria hoteleira que enfrentou o mesmo cenário da crise e apresenta padrões similares (Roper e Hodari, 2015). Estudos futuros podem utilizar minha pesquisa como diretriz para analisar o fenômeno em outra organização.

Além disso, este trabalho limita seu escopo para explicar as características e influência dos canais e ferramentas de comunicação utilizados pelos gerentes do topo executivo de uma empresa apesar de existirem diversos componentes relacionados ao significado da comunicação e sua eficácia.

Por fim, vale ressaltar o meu papel de diretora executiva da empresa. Por mais que meu engajamento pode ser visto como uma forma de parcialidade, ele é mais benéfico ao estudo do que o contrário. Meu envolvimento no contexto da organização aprimorou minha consciência, conhecimento e sensibilidade a muitos dos desafios, decisões e problemas no dia a dia da empresa, sendo crucial na coleta e análise dos dados. Além disso realizei o estudo com objetividade para garantir a imparcialidade dos resultados.

7. CONTRIBUIÇÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo contribui para a literatura nos seguintes termos práticos e acadêmicos: (1) atende ao interesse acadêmico e profissional sobre como as empresas podem responder efetivamente a crises (Wenzel, Stanske e Lieberman, 2020); (2) agrega à lacuna teórica das práticas de comunicação sob o aspecto de canais de comunicação (Ocasio et al., 2018); (3) atende à demanda de gerar mais teoria baseada na prática, ao realizar um estudo em proximidade com o praticante que, por sua vez, reflete de forma melhor a realidade (Jarzabkowski et al., 2007; Roper e Hodari, 2015; Vaara e Whittington, 2012).

Este estudo permitiu verificar a mudança nas práticas de comunicação gerenciais referente à estratégia da empresa. Dessa forma, pretendo contribuir de forma relevante à prática dos gerentes da Rede Hoteleira ao descrever a eficácia de suas práticas de comunicação e também à literatura de Estratégia como Prática ao indicar como formas de comunicação podem afetar o processo de formulação e de execução da estratégia.

Inicialmente, o objetivo de meu estudo era entender como as práticas de comunicação organizacionais foram alteradas após a crise. No entanto, ainda não é possível identificar quando esse período se encerra para realizar o comparativo, portanto me disponho a contribuir até o momento presente.

REFERÊNCIAS:

- Abdallah, C., Basque, J., & Rouleau, L. (2017). Designing Strategy as Practice Research. *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*, 328.
- Alvarez, S. A., Afuah, A., & Gibson, C. (2018). Should management theories take uncertainty seriously? *Academy of Management Review*, 43(2), 169–172.
- Argyres, N., Bigelow, L., & Nickerson, J. A. (2015). Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma. *Strategic Management Journal*, 36(2), 216–234.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197–224.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201.
- Barnett, M. L. (2008). An attention-based view of real options reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3), 606–628.
- Bansal, P., Kim, A., & Wood, M. O. (2018). Hidden in plain sight: The importance of scale in organizations' attention to issues. *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Wan, J. C. C. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic Overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24(6), 519–540.
- Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558.
- Chadwick, C., Hunter, L. W., & Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405–427.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human relations*, 60(1), 217–242.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coghlan, D. and Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in your Organization*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10–27.
- de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333–344.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147–160.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543–576.
- Elbasha, T., & Avetisyan, E. (2018). A framework to study strategizing activities at the field level: The example of CSR rating agencies. *European Management Journal*, 36(1), 38–46.
- Erden, Z., Schneider, A., & von Krogh, G. (2014). The multifaceted nature of social practices: A review of the perspectives on practice-based theory building about organizations. *European Management Journal*, 32(5), 712–722.

- Friesl, M., & Kwon, W. (2016). The strategic importance of top management resistance: Extending Alfred D. Chandler. *Strategic Organization*, 15(1), 100–112.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (Eds.). (2000). *Case study method: Key issues, key texts*. Sage.
- Gond, J. P., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2017). How do things become strategic? “Strategifying” corporate social responsibility. *Strategic Organization*, 16(3), 241–272.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & de Rond, M. (2018). A matter of life and death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2): 320–48.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479–496.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391–1426.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., Burke, G., & Spee, P. (2015). Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. *British Journal of Management*, 26, S26–S47.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2015). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248–259.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., Van de Ven, A. (2009), Doing which work? A practice approach to institutional pluralism’, in Lawrence, T., Leca, B. and Suddaby, R. (eds.) *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: 284–316 (Cambridge: Cambridge University Press).
- Jarzabkowski, P., Spee, A., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff.” *European Management Journal*, 31(1), 41–54.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589–1618.
- Joseph, J., & Ocasio, W. (2012). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001. *Strategic Management Journal*, 33(6), 633–660.

- Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: an inquiry into epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2): 320–346.
- Knight, E., Paroutis, S., & Heracleous, L. (2018). The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 894–921.
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559–581.
- Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 265–290.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Locke, L. F., Spirduso, W. W., & Silverman, S. J. (2013). *Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mantere, S. (2013). What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2012). Strategy as communicational practice in organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 6(3), 199–211.
- Marett, E., Marler, L., & Marett, K. (2018). Socioemotional wealth importance within family firm internal communication. *Journal of Family Business Management*.
- McCabe, D. (2009). Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Organization*, 17(2), 151–175.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). London: Sage.
- Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2017). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582–605.
- Moeran, B. (2009). From participant observation to observant participation. In Ybema, S., [Yanow, D.](#), [Wels, H.](#), & [Kamesteeg, F.](#), *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*, pp. 139–155.
- Mueller, F., Whittle, A., Gilchrist, A., & Lenney, P. (2013). Politics and strategy practice: An ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective. *Business History*, 55(7), 1168–1199.
- Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J., & Barker, V. L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1123–1133.
- Ocasio, W., Laamanen T., & Vaara, E. (2018). Communication and Attention Dynamics: An Attention-Based View of Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 39(1): 155–167.
- OECD. (2020). *OECD Economic Outlook, June 2020*. Retrieved from: <http://www.oecd.org/economic-outlook/june-2020/#:~:text=Global%20economic%20activity%20falls%206,across%20the%20economy%20by%202021>.
- Okumus. (2004). Potential challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 123–143.

- Okumus, F., & Wong, K. K. F. (2005). Pursuit of contemporary content for courses on strategic management in tourism and hospitality schools. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 259–279.
- Olsen, M. D., & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111–124.
- Paroutis, S., & Heracleous, L. (2013). Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic Management Journal*, 34(8), 935–956.
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal*, 15(5), 417–417.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pesquisa Mensal de Serviços. (2020). *Índice e variação da receita nominal e do volume de serviços (%)*, abril 2020. Retrieved from: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?0026t=destaques>.
- Pacheco-de-Almeida, G. (2010). Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498–1526.
- Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The Turn to Work in Organization and Management Theory: Some Implications for Strategic Organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223–30.
- Robbins, K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083–1103.
- Roper, A., & Hodari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, 51, 1–12.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1414–1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5): 953–83.
- Roulet, T. J., Gill, M. J., Stenger, S., & Gill, D. J. (2017). Reconsidering the value of covert research: The role of ambiguous consent in participant observation. *Organizational Research Methods*, 20(3), 487-517.
- Roy, R., Lampert, C. M., & Stoyneva, I. (2018). When dinosaurs fly: The role of firm capabilities in the ‘avianization’ of incumbents during disruptive technological change. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 261–284.
- Cetina, K. K., Schatzki, T. R., & Von Savigny, E. (2005). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Sandiford, P.J. (2015) Participant Observation as Ethnography or Ethnography as Participant Observation in Organizational Research. In Strang, K.D. (ed) *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*, (pp. 411-446), New York: Palgrave Macmillan.
- Seidl, D., & Guérard, S. (2015). Meetings and workshops in the practice of strategy. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed., pp. 564–581). Cambridge, England: Cambridge University Press.

- Senado Federal. (2020). *Entra em vigor estado de calamidade pública no Brasil*. Retrieved from: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2020/03/entra-em-vigor-estado-de-calamidade-publica-no-brasil#>
- Sillince, J. and Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: the reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155–176.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stenfors, S. (2007). *Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Stenfors, S., Tanner, L., & Haapalinna, I. (2004). Executive use of strategy tools: building shared understanding through boundary objects. *Frontiers of E-Business Research*, 635–645.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854–1864.
- Trello. (2020). *Homepage*. Retrieved from: <https://trello.com/pt-BR>.
- Tripsas, M. (1997). Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 119–142.
- Vesa, M., & Vaara, E. (2014). Strategic ethnography 2.0: Four methods for advancing strategy process and practice research. *Strategic Organization*, 12(4), 288–298.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685–702.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2015). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.
- Wacquant, L. (2010). 13. Participant Observation/Observant Participation. In Giddens, A. *Sociology: Introductory Readings*, pp. 69–72.
- Wenzel, M., & Koch, J. (2017). Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. *Strategic Management Journal*, 39(3), 639–663.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*.
- Wenzel, M., Cornelissen, J. P., Koch, J., Hartmann, M., & Rauch, M. (2020). (Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment. *Strategic Organization*, 18(1), 212–244.
- Whatsapp. (2020). *Recursos*. Retrieved from: <https://www.whatsapp.com/features/>
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5): 731–35.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5): 613–634.
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531–544.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. and Smith, A. (2006), 'Practices of Strategizing/Organizing, Broadening Strategy Work and Skills', *Long Range Planning*, 39/6: 615–629.
- Winch, P. (1958). *The idea of a social science and its relation to philosophy*. London: Routledge.
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), 92–125.

- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

APÊNDICE

Apêndice A – Entrevista

Roteiro da entrevista: Mudanças nas práticas de comunicação em momentos de crise

Objetivo: Entender como uma crise pode mudar as práticas de comunicação numa empresa

Pesquisadora: Izabella Kuperman (CMCD)

Orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Co-orientador: Kent Miller

Orientação: Pensando que estratégia são decisões e ações importantes, com efeito semi-permanente na empresa, não tão fáceis de reverter.

Farei perguntas sobre as formas de comunicar a estratégia antes e durante a crise do coronavírus.

Lembrando das ferramentas de comunicação mencionadas no questionário (mostrar)

() Reunião Presencial; () Ligação Telefônica; () Mensagem de texto/WhatsApp; () E-mail;

() Trello; () Videoconferência; () Outra – especifique:

Antes da crise:

- 1- Em quais situações você utilizava cada um dos meios mencionados para comunicar sobre assuntos estratégicos? Por que você priorizava um desses meios mais citados em detrimento de outro meio?
- 2- No seu dia a dia, em quais situações as pessoas que trabalham com você utilizavam esses meios para se comunicar com você sobre assuntos estratégicos?
- 3- Você tinha preferência por usar alguma(s) dessas ferramentas? Por quê?

Durante a crise?

- 1- Em quais situações você utiliza cada um dos meios mencionados para comunicar sobre assuntos estratégicos? Porque você prioriza um desses meios mais citados em detrimento de outro meio.
- 2- No seu dia a dia, em quais situações as pessoas que trabalham com você utilizam esses meios para se comunicar com você sobre assuntos estratégicos?
- 3- Você tem preferência por usar alguma(s) dessas ferramentas? Por quê?

4 - Com a crise, sua percepção sobre a forma de comunicação da estratégia na empresa mudou? Como? Quais as vantagens e desvantagens dessas mudanças?

5 - Se você pudesse alterar a forma como você e as pessoas se comunicam na empresa, quais seriam as suas sugestões? Por quê?

6 - Você julga que algumas mudanças nas formas de comunicação adotadas na empresa durante a crise mereceriam ser adotadas de forma permanente e mais ampla? Quais? Por quê?

APÊNDICE B – Questionário pré-entrevista

Questionário pré entrevista: Mudanças nas práticas de comunicação em momentos de crise

Objetivo: Entender como uma crise pode mudar as práticas de comunicação numa empresa

Pesquisadora: Izabella Kuperman

Orientação: Responda pelo menos a questão 1. Caso nenhuma resposta se aplique em algum item, mantenha sem preencher.

Pensando que estratégia são decisões e ações importantes, com efeito semi permanente na empresa, não tão fáceis de reverter:

1- Indique num ranking (ex: 1ª a 7ª) os meios você mais utiliza para comunicar sobre **ações estratégicas** no seu dia a dia na empresa (antes e durante a crise)

Antes da crise	Durante a Crise
() Reunião Presencial	() Reunião Presencial
() Ligação Telefônica;	() Ligação Telefônica;
() Mensagem de texto/Whatsapp;	() Mensagem de texto/Whatsapp;
() Email;	() Email;
() Trello;	() Trello;
() Videoconferência;	() Videoconferência;
() Outra – especifique:	() Outra – especifique:

2- Num ranking de 1 a 7 indique

2.1- A clareza/entendimento da comunicação

Antes da crise	Durante a Crise
() Reunião Presencial	() Reunião Presencial
() Ligação Telefônica;	() Ligação Telefônica;
() Mensagem de texto/Whatsapp;	() Mensagem de texto/Whatsapp;
() Email;	() Email;
() Trello;	() Trello;
() Videoconferência;	() Videoconferência;
() Outra – especifique:	() Outra – especifique:

2.2 – A prontidão/rapidez de resposta

Antes da crise	Durante a Crise
<input type="checkbox"/> Reunião Presencial <input type="checkbox"/> Ligação Telefônica; <input type="checkbox"/> Mensagem de texto/Whatsapp; <input type="checkbox"/> Email; <input type="checkbox"/> Trello; <input type="checkbox"/> Videoconferência; <input type="checkbox"/> Outra – especifique:	<input type="checkbox"/> Reunião Presencial <input type="checkbox"/> Ligação Telefônica; <input type="checkbox"/> Mensagem de texto/Whatsapp; <input type="checkbox"/> Email; <input type="checkbox"/> Trello; <input type="checkbox"/> Videoconferência; <input type="checkbox"/> Outra – especifique:

2.3 – A efetividade para realização das ações necessárias

Antes da crise	Durante a Crise
<input type="checkbox"/> Reunião Presencial <input type="checkbox"/> Ligação Telefônica; <input type="checkbox"/> Mensagem de texto/Whatsapp; <input type="checkbox"/> Email; <input type="checkbox"/> Trello; <input type="checkbox"/> Videoconferência; <input type="checkbox"/> Outra – especifique:	<input type="checkbox"/> Reunião Presencial <input type="checkbox"/> Ligação Telefônica; <input type="checkbox"/> Mensagem de texto/Whatsapp; <input type="checkbox"/> Email; <input type="checkbox"/> Trello; <input type="checkbox"/> Videoconferência; <input type="checkbox"/> Outra – especifique: