



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - PICOS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



Um estudo sobre como as normas, a liderança e a comunicação impactaram no processo de mudança organizacional de uma empresa de cosméticos em Picos – PI

A study on how standards, leadership and communication impacted the organizational change process of a cosmetics company in Picos - PI

Cicero Ronnildo Araujo Melo¹; Vinicius Emanuel de Oliveira Lima²; Renan Gomes de Moura³

¹*Graduando em Administração pela UFPI;*

²*Graduando em Administração pela UFPI*

³*Professor Orientador*

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Campus Senador Helvídio Nunes de Barros
Biblioteca Setorial José Albano de Macêdo
Serviço de Processamento Técnico

M528e Melo, Cicero Ronnildo Araujo

Um estudo sobre como as normas, a liderança e a comunicação impactaram no processo de mudança organizacional de uma empresa de cosméticos em Picos – PI / Cicero Ronnildo Araujo Melo, Vinicius Emanuel de Oliveira Lima – 2021.

Texto digitado

Indexado no catálogo *online* da biblioteca José Albano de Macêdo - CSHNB

Aberto a pesquisadores, com as restrições da biblioteca

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Piauí, Bacharelado em Administração, Picos-PI, 2021.

“ Orientador: Renan Gomes de Moura”

1. Pandemia - Impactos. 2. Mudanças organizacionais. 3. Comunicação-Impactos. I. Lima, Vinicius Emanuel de Oliveira. II. Moura, Renan Gomes de. II. Título.

CDD 659



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Cicero Ronildo Araújo Melo e Vinicius Emanuel de Oliveira Lima

Um estudo sobre como as normas, a liderança e a comunicação impactaram no processo de mudança organizacional de uma empresa de cosméticos em Picos – PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera os discentes como:

(X) Aprovados(as)

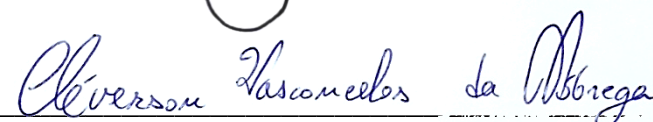
() Aprovados(as) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.


Picos (PI), 19 de novembro de 2021.



(Renan Gomes de Moura, Mestre em Administração.)



(Cleverson Vasconcelos da Nobrega, Doutor em Administração)



(Carolina Maria Furtado Matos, Mestra em Administração)

UM ESTUDO SOBRE COMO AS NORMAS, A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO IMPACTARAM NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS EM PICOS – PI

Cicero Ronildo Araujo Melo
Vinicius Emanuel de Oliveira Lima
Renan Gomes de Moura

RESUMO

A pandemia de Covid-19 exigiu que as empresas realizassem mudanças profundas na forma como se organizam e como atuam, a pandemia trouxe impactos negativos para a Cultura Organizacional, mostrando ser urgente a adoção de medidas que possam minimizar os reflexos nocivos dentro das organizações. Assim, este estudo teve como objetivo principal identificar as mudanças organizacionais ocorridas em decorrência da crise do Coronavírus em uma empresa privada de cosméticos de Picos-PI com os elementos normas, comunicação e liderança, a partir de um estudo de caso. O estudo pode concluir que diante dos impactos negativos trazidos pela pandemia a Lótus Multimarcas, empresa estudada, empreendeu mudanças em sua organização, suas normas e sua comunicação foram alteradas, de modo que passaram a investir em um dos produtos mais vendidos no momento, o álcool em gel 70%, otimizaram as vendas por telefone, o uso das redes sociais. As novas normas tornaram obrigatório o uso de máscaras, de álcool em gel, ambiente arejado e o afastamento de funcionários com sintomas gripais. A Lótus buscou novas estratégias para vencer no cenário instalado de pandemia, se arriscou, a liderança foi decisiva, empreendeu mudanças, inovou e motivou, em um cenário em que muitos tiveram medo de investir, de arriscar a Lótus deixou de ser franqueada e criou identidade própria, investiu em variedade de produtos, trabalhando com várias marcas, contrariando as probabilidades a empresa tirou resultados positivos da pandemia e se consolidou, ainda mais, no mercado, alcançando cada vez mais cidades e pessoas.

Palavras-chave: Pandemia. Mudanças Organizacionais. Comunicação. Impactos.

1. Introdução

Vive-se em um ambiente cada vez mais dinâmico, instável, complexo e em constante mudança, isso faz com que as organizações tenham que atuar como sistemas abertos, adaptando-se constantemente às transformações ambientais. Conforme explica Chiavenato (2014), as organizações podem ser classificadas como sistemas abertos que, constantemente, defrontam-se com as incertezas advindas do ambiente externo. O autor ainda nos diz que as coações e contingências externas penetram na organização e são capazes de influenciar o planejamento e a eficácia da organização.

Nesse contexto, Chiavenato (198) diz que o ambiente pode ser entendido como o meio que envolve a organização, sendo uma espécie de sistema maior no qual a organização seria um subsistema. Diante disso, percebe-se que as alterações no ambiente externo influenciam o ambiente organizacional seja de maneira positiva, seja de maneira negativa. Diante disso, pode-se afirmar que a crise sanitária e econômica causada pelo novo coronavírus (COVID-19) impacta diretamente na gestão das organizações, obrigando-as a buscarem alternativas que possibilitem adaptação e sobrevivência nesse novo cenário que causa impactos na saúde, na economia e na dinâmica do comportamento organizacional. Ademais, estima-se que a pandemia do Covid-19 afetou a economia global em US\$ 90 trilhões, sendo considerada a pior crise dos últimos 100 anos (JACKSON, et al, 2020).

Nessa perspectiva Backes et al (2020) afirmam que com a pandemia e o isolamento social que esta impôs, nunca vivenciado pela população mundial deste século, as organizações abandonaram os planos estratégicos que haviam traçado para o ano de 2020 e buscaram meios de adaptar-se a crise, o que mostrou a necessidade de estratégias emergentes. A crise trouxe efeitos sentidos rapidamente em todo o mundo e que continuarão a refletir no futuro, sobretudo, porque o setor de consumo foi o mais afetado e este é o que mais contribui para o crescimento econômico. Muitas empresas tiveram que parar suas atividades produtivas ou diminuir potencialmente.

Em muitos países os governos tomaram medidas para ajudar a controlar a crise, apoiando as empresas, em alguns países asseguraram uma proporção da receita salarial dos funcionários, como foi o caso do Brasil, contudo essas ações não são capazes de compensar a falta de geração de receitas para as empresas e pessoas, de modo que, principalmente, os pequenos negócios foram afetados e milhões de pessoas perderam seus empregos. O vírus foi tão impactante que teve repercussões potenciais nos mercados financeiros, indicando a maior redução de confiança e de redução de crédito, impactos que afetam empresas de grande e pequeno porte (BACKES et al, 2020).

De acordo com Nassif, Corrêa e Rosseto (2020) as organizações, cada uma com suas especificidades, vêm sofrendo os impactos da pandemia de Covid-19, que afeta de forma mais severa as micro e pequenas empresas, o que no Brasil corresponde a 98,5% dos cinco milhões de estabelecimentos, são mais suscetíveis as oscilações de mercado, a fragilizações na economia e as situações de risco, elas são responsáveis por 54% dos empregos formais, de modo que a forma como a Covid-19 tem afetado essas empresas impactam negativamente toda a economia do país.

Em face aos efeitos pandêmicos sobre as organizações é imperativo que estas possam reagir, rearticular suas estratégias, rever seus objetivos e buscar meios de reverter os prejuízos causados pela pandemia, de modo que é importante o papel da liderança nas organizações, para poder guiar os funcionários a criatividade e buscar diferencial para seu negócio, assim como também, se mostra indispensável o papel da Tecnologia da Informação e Comunicação para ajudar a manter a comunicação e, assim, a competitividade nas empresas, de modo que uma das estratégias que mais trouxeram resultados positivos para as organizações no período pandêmico foi a comunicação, sobretudo, através de redes sociais (NASSIF; CORRÊA; ROSSETO, 2020).

Nesse contexto, Zahra (2020) menciona que em decorrência do novo cenário econômico, muitas mudanças foram impostas sobre as organizações, sendo que as mais impactantes foram: interrupção dos negócios, prejuízos às instituições antigas e tradicionais, impactos sobre as cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, danos ao capital tecnológico e inovativo, comprometimento de *networks* e fluxos de conhecimento. Segundo Silva (2020) os efeitos da atual crise certamente se estenderão, trata-se de uma profunda mudança na vida da população e na capacidade das organizações em manterem suas rotinas operacionais, metas, produtividade e expectativas

Conforme destacado por Hyde (2012), é de suma importância que as organizações modernas tenham conhecimento das várias forças existentes nos ambientes interno e externo, pois esse conhecimento, certamente, poderá ser utilizado como ferramenta de combate a ameaças e de exploração de oportunidades. Em tempos de crises, mudanças trazem incertezas e turbulências que por vezes fazem com os trabalhadores saem de uma situação conhecida para outra totalmente desconhecida gerando resistência, conseqüentemente afetando negativamente a empresa.

A pandemia de Covid-19 exigiu que as empresas realizassem mudanças profundas na forma como se organizam e como atuam, a mudança organizacional pode ser compreendida

como uma transformação que pode gerar impactos na organização como um todo ou somente em partes dela. Além disso, a transformação ocasionada pela mudança organizacional pode ser de natureza estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente. Ainda nesse sentido, Chiavenato (2018, p.264) define mudança organizacional como “a passagem de um estado para outro diferente, ou seja, é a transição de uma situação para outra”.

Para Castro et al (2020) a pandemia de Covid-19 trouxe impactos negativos para a Cultura Organizacional, mostrando ser urgente a adoção de medidas que possam minimizar os reflexos nocivos dentro das organizações. Dessa forma, Castro et al (2020) afirmam que com a pandemia de Covid-19 praticamente tudo mudou dentro das organizações, inclusive o comportamento dos profissionais que nelas atuam, suas rotinas operacionais, dentre outros, sendo que estratégias tiveram que ser implementadas de forma ágil, a prática do comércio remoto, do gerenciamento e suporte de trabalho virtuais mostram as extensões das medidas tomadas pelas organizações diante dos impactos da pandemia de Covid-19.

Mediante esse contexto, questiona-se: Quais mudanças foram observadas em relação à normas, comunicação e liderança observadas em uma empresa de cosméticos de Picos-PI devido a pandemia de Covid-19?

Buscando responder à pergunta proposta o presente estudo tem como objetivo geral identificar as mudanças organizacionais ocorridas em decorrência da crise do coronavírus em uma empresa privada de cosméticos de Picos-PI com os elementos normas, comunicação e liderança, a partir de um estudo de caso. Além disso, tem-se como objetivos específicos: identificar as principais mudanças impostas pela crise do coronavírus nas empresas privadas de Picos PI; conhecer os impactos da pandemia na lucratividade da empresa e identificar as medidas adotadas pela empresa para superar os desafios impostos pela pandemia de Covid-19 e o consequente isolamento social.

Levando em consideração que a pandemia de Covid-19 é um fator recente que alterou significativamente a vida das pessoas e a interação das organizações com o ambiente, há uma lacuna em relação a pesquisas que buscam entender como as organizações de Picos - PI reagiram a esse momento de significativas transformações. Sendo assim, o presente estudo busca compreender como essas mudanças ocorreram e como esse processo foi influenciado pela cultura organizacional. Além do mais, espera-se construir um trabalho sólido que sirva de reflexão e referência para o estudo da dinâmica das organizações locais e de como o processo de mudança organizacional sofre influência tanto de fatores externos como internos ao ambiente organizacional.

2. Referencial teórico

Esta seção apresenta o aporte teórico da pesquisa, considerando as mudanças provocadas nas organizações devido a pandemia de Covid-19, destaca, primeiramente a liderança e a mudança organizacional, em seguida discute normas organizacionais, comunicação e mudança organizacional e os impactos provocados pela pandemia de Covid-19 nas organizações.

2.1. Liderança e Mudança organizacional

Inicialmente, é fundamental destacar que liderança e chefia não são a mesma coisa. Faria (1982) caracteriza o chefe como o indivíduo que tem poder dentro da organização com base no seu cargo. Diante disso, o chefe tem autoridade para tomar certas decisões e coagir os subordinados a exercerem determinadas tarefas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, Nez (2008) aponta que “aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante e não

de comandante. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos”. De forma resumida, pode-se dizer que o chefe exerce poder derivado do cargo que ocupa na organização, ou seja, seu poder emana da organização formal, das normas e da sua posição hierárquica.

A liderança, por outro lado, “é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais” (CHIAVENATO, 1994, p.147). Ademais, Bennis e Nanus (1993) entendem que o líder é a pessoa que consegue cativar os liderados, é aquela pessoa capaz de articular um ponto de vista e legitimá-lo. Desse modo, entende-se que a liderança, ao contrário da chefia, tem apoio nos grupos informais, tem legitimidade na visão do líder e no seu apoio por parte dos liderados. Por último, é importante ressaltar que liderança e chefia não são conceitos antagônicos, pois, em uma situação ideal, ambas podem coexistir de forma harmônica.

Pode-se dizer que a liderança está presente em todos os lugares em que há a reunião de indivíduos seja de maneira formal, seja de maneira informal. Diante desse contexto, baseando-se nas ideias de Northouse (1997, p.84) é possível afirmar que a liderança é um processo individual, através do poder concedido pelo grupo, conduz as pessoas a atingirem um objetivo em comum. A liderança é nitidamente um processo de influência que envolve, sobretudo, um ambiente de trocas contínuas entre o líder e seus seguidores (BERGAMINI, 2002, p.127).

Segundo Rennó (2013) é importante que existam líderes comprometidos com a mudança para que esse processo possa ter sucesso. Assim, percebe-se que o fator liderança presente na cultura organizacional é fundamental no processo de mudança. Diante desse contexto, faz-se necessário entender alguns estilos de liderança presentes nas organizações para que seja possível perceber a capacidade de influência desse elemento em um contexto de mudança organizacional.

De acordo com Belluzo (2002) Kurt Lewin orientou, na década de 1930, uma pesquisa que envolvia três grupos submetidos a lideranças diferentes: autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*).

Quadro 1 – Comparação dos estilos de liderança

Situação	Autocrática	Democrática	Liberal
Decisões	O líder decide sozinho	A equipe toma as decisões em conjunto com o líder	A equipe toma as decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	O líder determina o modo de execução	A equipe decide sobre a execução com apoio do líder	A equipe decide sobre a execução, o líder esclarece dúvidas quando necessário.
Divisão dos trabalhos	O líder determina quem deve executar o que	A equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	O líder é “pessoal”, domina os elogios e críticas	O líder é participativo e objetivo	O líder participa somente quando é solicitado

Fonte: BELLUZO (2002)

Diante dessa classificação, e levando em consideração que um processo de mudança requer integração e coesão do grupo organizacional, pode-se perceber que o estilo de liderança democrático tende a ser mais bem sucedido em momentos de mudança. Nesse sentido,

Chiavenato (2014, p. 371) afirma que “a mudança organizacional requer uma adequada plataforma de suporte e apoio em termos de estrutura organizacional flexível e adaptável, uma cultura organizacional participativa e aberta e um estilo de gestão baseado na liderança democrática”.

Outra classificação importante para o estudo da liderança a divide em duas vertentes: liderança transacional e liderança transformacional. Nessa divisão, os líderes transacionais caracterizam-se por serem enérgicos, inflexíveis e sentem dificuldade de perceber quando a mudança é necessária (CARVALHO NETO et al., 2012). Para Bass e Riggio (2005), a liderança transacional têm como características: a imposição de ideias, a promessa de trocas e a ameaça.

Por outro lado, quando se fala em liderança transformacional, Gil (2012) assegura que esse estilo de liderança é mais voltado para as relações humanas, para a preocupação com as pessoas e para as necessidades dos indivíduos. O líder transformacional, é medido, primeiramente, nos termos da influência que tem sobre os seus colaboradores. Estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito para com o líder e são motivados a fazer mais do que é esperado (BASS; RIGGIO, 2005). Ainda nesse sentido, Sobral e Peci (2013) afirmam que o líder transformacional é o indivíduo com capacidade de fortalecer o comprometimento dos liderados, fazendo com que eles adotem comportamentos voltados à consecução dos objetivos organizacionais. Desse modo, entende-se que o líder atua como fonte de energia, como o ser capaz de gerar forte comprometimento dentro da organização.

Por último, é importante mencionar a Liderança Autêntica. Avolio et al. (2004) conceituam o líder autêntico como “aquele que é profundamente consciente de como ele pensa e se comporta e é percebido pelos outros como tendo esta consciência não só de si próprio, mas também dos valores morais e das características pessoais dos outros”. Por fim Bill George et al. (2007), assinalam que os líderes autênticos atuam colocando os seus valores em prática, são indivíduos que buscam entregar o melhor de si.

Para melhor enfatizar a questão da liderança e sua relevância nas organizações, antes de finalizar essa discussão, é importante ressaltar que o líder é elemento constitucional das organizações, responsável por repassar obrigações, missões, visões, valores, por orientar e condicionar o comportamento dos colaboradores, para que possam estar em harmonia com a organização (GUTIERREZ, 2017).

A liderança é essencial para que qualquer organização possa prosperar, de modo que seu papel é direcionar as pessoas para que possam trabalhar em prol dos objetivos da empresa, gerando motivação dos colaboradores, fazendo com que haja um ambiente aberto ao desenvolvimento de ideias e reorganização

2.2. Normas organizacionais

Inicialmente algumas características objetivas da organização atuam como ponto primários de referências, como por exemplo: Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos. A estratégia praticável no dia a dia desempenha, desse mesmo modo, uma função interpretativa. Uma visão elucidativa enfatiza que as normas ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização (MORGAN, 1996).

Costa (2007) registra que os princípios são características eternas da organização, que, conseqüentemente, não tem tanta facilidade em seu processo de mudança; são as crenças básicas por exemplo, o credo da instituição, as motivações fundacionais, enfim, aquilo em que se acredita como justificativa da sua existência e que, se forem mudados, se perderá a razão de ser da organização; expõe, ainda, que os valores e regras são características da organização que constituem virtudes, qualidades e méritos considerados importantes para o cumprimento da missão e para perenizar os princípios.

O novo ambiente competitivo tem mudado o que se conhece como a estrutura tradicional das corporações. De início, inúmeros gerentes principalmente de nível médio tornaram-se muito onerosos. Segundo que isso têm impedido o fluxo de informação e agilidade de resposta necessária para flexibilidade e inovação. Como resultado, empresas têm tentado remover essas barreiras para melhorar suas ações (WHITTINGTON et al., 1999).

De acordo com Merton (1966), o caráter impessoal das normas pode por transformar uma informação necessária em algo a ser seguido, prejudicando, desse modo, a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento. Assim, a rigidez burocrática, que são dogmas imutáveis da organização que derivam da própria norma burocrática, produziria falhas e provocaria fontes de conflitos potenciais entre os clientes e os funcionários, e esta fortalece qualquer tentativa de reformulação (CARBONE, 1995).

Ademais, assim como as normas, as organizações também estabelecem políticas. Diante disso, uma política é a razão e direção de toda organização (LEONTIADES, 1982). Sendo assim, as políticas organizacionais precisam ser observadas diariamente e, sem dúvida, influenciam nos processos de mudança.

Por último, vale destacar que as regras e princípios organizacionais encontram-se atrelados às normas. Ainda nesse sentido, de acordo com La Taille (2006, p. 189)

[...] as regras e os princípios correspondem juntos ao agir da organização. Quem se limita ao conhecimento das regras, na prática, não sabe agir em inúmeras situações, e corre o risco de ser dogmático e injusto. E quem conhece a missão, os princípios, os valores, pode saber guiar-se em diversas situações e decidir como agir.

Dessa forma, percebe-se que, embora as regras estabeleçam formas de agir em determinadas situações, elas não podem abarcar todas as práticas da realidade organizacional nem devem ser vistas como aplicáveis a todos os casos. Nesse sentido, diante de um processo de mudança, faz-se necessário ter uma visão ampla do contexto pelo qual a organização está passando, observando-se as normas organizacionais, mas não se limitando a elas.

2.3. Comunicação e mudança organizacional

De início, Chiavenato (2014, p. 402) afirma de forma bem sintetizada, que “comunicar é tornar algo comum”, ou seja, é transmitir uma informação, notícia ou mensagem de forma que todos os envolvidos compreendam o real significado do que está sendo repassado. Nessa mesma linha de pensamento, Robbins (2014) assevera que a comunicação está relacionada tanto a transferência da informação como a correta compreensão do seu significado. Sendo assim, percebe-se que para uma para que a eficácia do processo de comunicação seja alcançada o receptor deve compreendê-la.

Diante disso, o processo de comunicação é inerente à existência das organizações e elemento fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Kreps (1990, p.6), faz a seguinte afirmação:

É através da comunicação que os membros das organizações discutem experiências; produzem e trocam informações relevantes que facilitam atividades complexas; promovem mecanismos de adaptação à mudança individual e coletiva; interpretam e estruturam as suas responsabilidades; entendem e atingem as suas metas individuais e coletivas; alcançam as informações que dão sentido à vida organizacional; e entendem as constantes mudanças no ambiente das organizações.

Conforme observado, pode-se dizer que o processo de comunicação é essencial diante de um contexto de mudança organizacional, pois, nesses momentos, é comum surgirem dúvidas e incertezas nos membros da entidade. Sendo assim, uma comunicação aberta, transparente e democrática pode ser fator crucial para o êxito do processo de mudança, pois é capaz de reduzir incerteza e contribuir para a coesão do grupo organizacional.

Diante da análise das organizações, observa-se que os indivíduos que as compõem estão em constante troca de informações e de significados, portanto, o estabelecimento de uma boa comunicação é imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais (RUÃO, SALGADO, FREITAS & RIBEIRO, 2014). A comunicação é, então, o processo dinâmico e contínuo que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperarem, interagirem e interpretarem as necessidades e as atividades organizacionais que estão em constante alteração (CHENEY, GRANT & HEDGES, 2013).

A comunicação é, na verdade, inevitável e inseparável das relações humanas, e logo do contexto organizacional (CHENEY et al., 2013; FISHER, 1993). Portanto, sem comunicação não há organizações. A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorre (SOUSA et al. 2006).

De acordo com Castro (2020) a comunicação é reconhecida como uma ferramenta estratégica no ambiente organizacional, ela articula-se como um importante pilar para o funcionamento das empresas, sendo que ela é importante tanto para o público externo, quanto para o público interno da organização.

Para Costa e Oliveira (2020) a comunicação organizacional analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, sendo que configura diferentes modalidades comunicacionais que estão relacionadas a suas atividades, que possibilitam as organizações sobreviverem, pois para que as funções administrativas sejam realizadas é essencial a comunicação, assim, como a dinâmica contemporânea traz grande relevância a comunicação junto ao público externo.

Weick e Quinn (1999) afirmam a implantação de uma mudança organizacional requer que o grupo de indivíduos sejam capazes de compreender e de internalizarem os objetivos da mudança. Sendo assim, percebe-se que a mudança requer capacitação e coesão do grupo de trabalho. Diante disso, “a comunicação da mudança é o primeiro mecanismo para a criação da disponibilidade de mudar entre os indivíduos, em casos em que o processo de comunicação se torna falho, os ruídos e boatos exacerbam os aspectos negativos da mudança e aumentam a resistência” (BECHER, 2003; WANBERG; BANAS, 2000; REICHERS et al., 1997; ARMENAKIS; HARRIS, 2002; BERNERTH, 2004).

Diante de perspectiva exposta, pode-se entender que, quando se está ante um processo de mudança em uma organização, é necessário ter atenção a como os indivíduos se envolvem no contexto de mudança e como eles estão internalizando esse momento pela qual a organização está passando. “A Comunicação Interna é importante porque visa informar sobre os objetivos da organização, difundindo em toda a organização as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relacionados com os objetivos prosseguidos pela organização” (OLIVEIRA E ROCHA 2007, p. 96).

2.4 Impactos provocados pela pandemia de Covid-19 nas organizações

A COVID-19 passou a ser uma doença de rápida transmissão entre as pessoas, causada pelo novo Coronavírus, ela varia em seus aspectos clínicos de infecções, algumas pessoas são assintomáticas e outras têm quadros bastante graves. A pandemia do novo Coronavírus trouxe serias mudanças a vida em sociedade, exigindo o distanciamento social entre as pessoas, houve

momentos em que o comércio parou, bares e restaurantes foram fechados, assim como escolas, igrejas, dentre outros.

Passado um ano após o início da pandemia parece ainda longe de estar controlada e a vida dos seres humanos continua em risco. A pandemia de Covid-19, trouxe uma crise sem precedentes para o mundo, essa crise se deu, principalmente, na saúde, mas também, foi devastadora para a economia, à medida que levou ao isolamento social na busca por barrar a transmissão do vírus (CASTRO et al, 2020).

Assim, de acordo com Silva e Silva (2020) as medidas de contenção do Coronavírus, diante das dificuldades sanitárias, provocaram choque entre a demanda e a procura, a crise atingiu as empresas, sobretudo, as micro e pequenas, a alimentação fora de casa, bares e restaurantes, turismo e transporte foram os mais afetados com as medidas adotadas para combater o vírus. Os empreendedores foram em busca de crédito e tiveram este negado mediante não poderem comprovar que poderiam pagar, o crédito é essencial para que conseguissem gerir seu caixa e manter seus funcionários, diante da dificuldade de pagamento dos fornecedores, de pagar os salários, além de outras despesas da empresa para manter o funcionamento organizacional, soluções tiveram que ser buscadas.

Nesse contexto, a redução da jornada de trabalho foi uma das medidas tomadas, os salários foram reduzidos, o *home office* foi implantado, a prestação de serviços pela internet e por aplicativos. Assim, o governo empreendeu um programa assistencial, através do qual responsabilizou-se por parte do salário dos funcionários conforme a redução de sua jornada de trabalho, assim como com o auxílio emergencial:

A principal política de renda destinada aos trabalhadores adotada pelo governo é o Auxílio Emergencial. Este benefício é destinado aos trabalhadores informais, microempreendedores individuais (MEI), autônomos e desempregados, os quais podem receber três parcelas, com possibilidade de prorrogação, no valor de R\$ 600,00, desde que obedeçam aos critérios estabelecidos. São estimadas 70 milhões de solicitações, ou seja, cerca de 1 a cada 3 brasileiros realizam o pedido. Além disso, houve a flexibilização do limite de renda familiar per capita para acessar o Benefício de Prestação Continuada (BPC) [...]. No que diz respeito à conjuntura econômica, em junho do mesmo ano, a projeção do Produto Interno Bruto (PIB) real era negativa, em torno de 8%, devido à queda na produção industrial, nas vendas do comércio e no volume de serviços prestados [...]. A atividade econômica foi mantida principalmente pela produção agrícola (soja, milho e cana-de-açúcar) e pecuária, apesar da queda generalizada do preço das commodities. O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) mostra suba dos preços dos itens relacionados à alimentação no domicílio, apesar do índice apresentar tendência de queda no geral (SILVA; SILVA.; 2020, p.5).

Logo no início do isolamento social, em sua primeira semana o volume de vendas caiu consideravelmente, os consumidores precisaram de um tempo para refletirem a respeito do que estava acontecendo, para aprenderem a viver com uma nova realidade, que incluía restaurantes, bares, academias, dentre outras séries de estabelecimentos, fechados.

A forma de consumo mudou a procura por lojas virtuais aumentaram consideravelmente, as buscas por *E-commerce* ou comércio eletrônico aumentou 64% comparando o primeiro e segundo semestre de 2020, Até em relação ao pensar e ressignificar a necessidade da compra, focando em consumir apenas o necessário, diferentemente do perfil dos compradores antes da pandemia que geralmente tinham o hábito de sair para comprar e muitas vezes comprar itens desnecessários, passaram a planejar as compras necessárias. (LUCCHESI; PIANTA, 2020).

Dessa forma, diante da nova realidade trazida pela propagação do novo Coronavírus as organizações tiveram que conviver com uma nova realidade e se organizar para poder vencer os desafios apresentados, foi necessário rearticular suas estratégias, pensar em medidas que pudessem ser tomadas em caráter de urgência, encontrar formas de manterem-se atuantes, neste contexto, liderança e comunicação mostraram-se como um diferencial.

3. Metodologia

A abordagem metodológica adotada no presente artigo é enraizada nos pressupostos qualitativos, a pesquisa é qualitativa e considera que este trabalho “se dedica ao estudo de fenômenos em que a quantificação não é apropriada; ou em que não seja conveniente reduzir o objeto estudado a variáveis e padrões de medida, seja por natureza particular ou sua especificidade” (BIROCHI, 2015, p. 54).

Em relação à classificação proposta quanto aos objetivos, o presente trabalho pode ser entendido como uma pesquisa exploratória.

O estudo trata-se de um estudo de caso, emStake (2000) afirma que o estudo de caso é uma estratégia que se caracteriza por interesses em casos individuais e não pelos métodos de investigação, que podem ser variados, tanto qualitativos, quanto quantitativos. Mas, é preciso se considerar que nem tudo é um caso, um caso é uma unidade específica e precisa ser delimitada. O autor concebe três tipos de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco procura-se melhor compreensão de um caso somente pelo interesse despertado por aquele caso particular, já no instrumental acredita-se que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo e no coletivo o pesquisador estuda em conjunto alguns casos para investigar um dado fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos. Assim, o estudo de caso aqui empreendido é o instrumental, pois possibilita compreender algo mais amplo.

Dessa forma, o estudo foi realizado em uma pequena empresa de cosméticos da cidade de Picos-PI, a Lótus Multimarcas, averiguando as mudanças organizacionais ocorridas nesta devido a pandemia de Covid-19. Ocorreu através de uma entrevista com a gerente, que foi transcrita e analisada nesse estudo conforme embasamento teórico da pesquisa.

4. Análise dos Resultados

A pandemia de Covid-19 exigiu que as empresas se reestruturassem e adotassem novas estratégias para atuarem diante das exigências de distanciamento social ocasionadas pela disseminação do vírus, assim, os estabelecimentos que não eram de serviços essenciais tiveram de fechar suas portas e traçar meios de continuar a garantir a sobrevivência de seu negócio. Assim, nem todos os negócios conseguiram se manter mas aqueles que prosperaram tiveram de enfrentar a crise e se adaptar as mudanças, fazendo o necessário para enfrentar a pandemia e seus efeitos. Assim, o estudo foi dividido em algumas temáticas, conforme os objetivos da pesquisa: Principais mudanças ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na empresa, Impactos na lucratividade, medidas adotadas para superar os desafios causados pela pandemia.

4.1 Principais mudanças ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na empresa

Nesse contexto, inicialmente, o estudo buscou conhecer um pouco da empresa na qual foi realizada a pesquisa acerca das mudanças provocadas pela pandemia, a gerente trouxe o seguinte relato:

A Lótus Multimarcas nasceu em 31 de outubro de 2019. Nossa proposta de início era sermos mais uma franqueada de uma empresa de cosméticos sediada em Aparecida de Goiânia, a Cordial Cosméticos, logo, nos tornamos a Cordial Picos. Os trâmites burocráticos da empresa começaram em julho daquele mesmo ano, sendo finalizados meses depois, diante da burocracia do Estado no que diz respeito às dificuldades para abertura de um negócio dentro do amparo legal. O espaço escolhido para sede, visto nosso orçamento apertado, foi um dos cômodos da própria residência sutilmente adaptado com algumas prateleiras, birô e alguns pertences que o deixavam com cara de escritório. Um notebook e uma impressora. Em outubro fizemos nosso primeiro pedido e já começamos a fazer o cadastro de consultoras e a realizar vendas com vendedores em rota. De início, dois vendedores em rota e uma gerente tomando conta do financeiro e administrativo. Nesta mesma época já utilizávamos aplicativos e *softwares* para vendas e emissão de notas fiscais.

Pelo relato da gerente percebe-se que a empresa tem uma história recente, ela nasceu um ano antes da pandemia, em 2019, com a proposta de ser franqueada de uma empresa de Goiânia, a Cordial Cosméticos, se tornando a Cordial Picos, a empresa seguiu os trâmites legais para o estabelecimento e tratando-se do início de um negócio sediaram a empresa em sua própria residência com os poucos equipamentos de que dispunham, passou a contar em outubro de 2019 com dois vendedores e uma gerente, que se encarregava da administração e do financeiro, já utilizando de *softwares* para vendas e emissão de notas fiscais. A empresa tem uma característica comum dos pequenos negócios que é o caráter familiar, pois um dos vendedores é o proprietário e a gerente é sua esposa. Já no ano de 2020, a empresa buscando alargar seus negócios optou por não ser franqueada da Cordial Cosméticos e passou a trabalhar com outras marcas diversas de cosméticos, devido as exigências do mercado e a busca por maior lucratividade.

Para compreender melhor os impactos ocasionados na empresa com a pandemia de Covid-19 fazemos necessário que se conheça um pouco de suas características anteriores a pandemia:

A franquia tinha uma visão muito clara de trabalhar com vendas no atacado para clientes que, dessa forma, fizessem a venda final. Como diferencial dentro de um mercado dominado por grandes “tubarões” e multinacionais, oferecíamos uma margem de lucro atrativa, prazos melhores, e formas de pagamento que possibilitavam ao cliente se estabelecer dentro do seu próprio negócio de revenda. Essa era a proposta antes da pandemia. Frete grátis, prazos de entrega rápidos e agilidade no atendimento presencial ou por telefone. Essa era a nossa forma de trabalho até ali. Naquele momento já havíamos ampliado a equipe para três vendedores, mantendo a mesma gerência.

Destarte, a empresa trabalhava com vendas a atacado, seus clientes faziam a venda final, a margem de lucro era o principal atrativo da empresa, sendo que em alguns produtos este chegava a ser de 50%, oferecíamos os melhores prazos e formas diferenciadas de pagamento para seus clientes, fretes grátis, agilidade, atendimento presencial ou por telefone, eram características que buscavam atrair clientes e garantir o sucesso da empresa. Características que vinham sendo favoráveis a organização, de modo que o sucesso do trabalho permitiu que ampliassem sua equipe de vendedores para três profissionais.

Assim, a empresa conta características de uma liderança democrática, em que Chiavenato (2014) entende uma cultura organizacional participativa, flexível e adaptável, entendendo a necessidade de mudanças. No contexto da empresa estudada percebe-se pelas

características citadas que sua busca por conquistar o cliente e manter era constante, procurando estabelecer condições atrativas como lucros e a agilidade de atendimento, dentre outros.

O início da pandemia trouxe mudanças a Lótus, assim como aconteceu em praticamente todo o cenário mundial, mudanças mostraram-se indispensáveis ao momento e a gerente da empresa estudada conta quais as mudanças mais urgentes implementadas na empresa com o início da pandemia:

Quando a pandemia paralisou o país, começamos a sentir seus efeitos em 17 de março de 2020. Dias depois, atendendo a decreto municipal, suspendemos nossas atividades temporariamente em 23 de março de 2020. Neste período, enquanto empresários, ficamos de portas absolutamente fechadas, paralisados, sem saber o que fazer a partir dali. Nossa primeira saída, por assim dizer, foi procurar junto à fábrica da Cordial Cosméticos auxílio na obtenção do único produto que era procurado e estava em falta em todos os estabelecimentos da região: álcool em gel 70% INPM. Para nossa sorte, era um produto fabricado pelas empresas do ramo que trabalhávamos, porém, para nosso azar, a fábrica da qual éramos franqueados, diante da imensa procura, além de oferecer o produto por um preço acima do valor de mercado, também disponibilizou apenas para compras à vista. Nós, uma franquia pequena, sem capital de giro, há semanas sem vendas, lutando para manter sua equipe, pagando salários mesmo nestas condições, nos vimos num impasse. A saída foi arriscar tudo numa compra pequena que chegou três semanas depois. Resultado? Vendemos todo o estoque rapidamente. Animados, outra compra: 70 caixas de álcool em gel. Resultado? Um fiasco. O mercado saturado de produtos clandestinos a baixo custo deixou um prejuízo e uma lição: “Não é possível ter lucros sem que os outros sofram prejuízos.”

A necessidade de mudanças urgentes, segundo Castro et al (2020) é resultado dos efeitos devastadores da pandemia, que atingiu não só a saúde, mas que impactou negativamente a economia, devido a necessidade de medidas para barrar a disseminação do vírus, os estabelecimentos de portas fechadas reduziram sua lucratividade com choque entre oferta e procura.

Logo sentiu-se a necessidade de trabalhar internamente e traçar estratégias para continuar a vender, a principal delas é a utilização das redes sociais e do *delivery*, oportunidades para continuar a trabalhar, dentro das organizações mudanças foram necessárias, a gerente da Lótus conta as mudanças organizacionais mais sentidas pela empresa na pandemia:

Dentro da empresa ficou muito clara a noção de espaço, higiene, individualidade e limites. Apesar de brincarem bastante com a situação, todos os colegas de trabalho são bastante rígidos quando à utilização de seus materiais pessoais, do uso de álcool, máscara, e estão sempre de olho na saúde dos colegas.

Limites e higiene foram as mudanças iniciais mais sentidas pela Lótus, claramente se dividiu o espaço e o cuidado com a higiene foi redobrado, cada um passou a ter o seu material de uso pessoal, a utilização de máscara tornou-se obrigatória no ambiente, o uso de álcool em gel se tornou uma constante e o cuidado com a saúde uma observação permanente.

Silva e Silva (2020) ressaltam que as mudanças dentro das empresas foram muitas, não só como agiam, as práticas realizadas dentro dos estabelecimentos, assim como a forma de realizar seu trabalho, sempre diante da ameaça constante de doença devido a presença do vírus invisível. O trabalhador estava ali e estava sentido os efeitos totais da crise provocada pelo

Coronavírus, convivendo com a ameaça a sua saúde e com o aumento constante dos preços dos itens que necessita para sua sobrevivência.

Novas normas surgiram nas empresas mediante a pandemia de Covid-19, em que a gerente cita as ocorridas na Lótus “uso obrigatório de máscara, álcool em gel para uso individual e para higienização dos equipamentos, equipamentos individuais, ambiente sempre arejado, ninguém trabalha com sintomas gripais”.

As empresas tem obrigação de colaborarem com a contenção do Coronavírus, exercendo seu papel social devem buscar primeiramente a segurança em seu espaço de trabalho, assim novas normas surgiram com a pandemia, como uso obrigatório de máscara, a disponibilidade de álcool em gel, tanto para uso individual, como para higienização dos equipamentos de trabalho, ambiente arejado e o impedimento do trabalho de funcionários com sintomas gripais.

Segundo Costa (2007) as normas de uma empresa incorporam valores que auxiliam a organização interagir, assim como também incorporam regras, que são virtudes importantes para que a empresa cumpra sua missão e alcance seus objetivos sem negligenciar sua segurança e possam evitar falhas que viriam a prejudicar seu desempenho.

Questionou-se para a gerencia da Lótus o papel da comunicação durante o período de pandemia:

O valor das redes sociais para o comércio. Com os decretos de fechamento, passamos a trabalhar com muito mais ênfase nos atendimentos online. Nós já tínhamos uma rede de aplicativos e *softwares* bem estruturados, isso foi fundamental. Mas o *WhatsApp*, eu diria que é nossa principal ferramenta de trabalho atualmente em termos de comunicação com as clientes e com a equipe. É a partir dele que recebemos pedidos, confirmamos pedidos, fazemos cobranças, falamos com motoristas das vans que levam esses pedidos, etc.

Dessa forma, a gerente da Lótus entende que a comunicação na pandemia se deu, principalmente, através das redes sociais, a ênfase passou a ser o atendimento online, a comunicação se estabeleceu por aplicativos, principalmente, o *WhatsApp*, que se tornou a principal ferramenta de trabalho.

Assim como entende Chiavenato (2014) comunicar é tornar algo comum, transmitir informação, notícia e mensagem para que todos os envolvidos compreendam o que está sendo repassado, sendo a comunicação essencial para o alcance de objetivos traçados.

A gerente falou ainda acerca da importância do líder diante dos desafios impostos pela pandemia, se houve mudança em sua postura:

O líder precisou desistir de tudo e recomeçar. Uma empresa com pouquíssimos meses de funcionamento, um negócio que tinha poucas chances de conseguir driblar a situação da pandemia. Mas como líder, foi necessário romper ciclos, cortar o cordão umbilical e renascer. Arriscar tudo ou nada, quando o nada já estava garantido. Novas parcerias vieram e nos fortaleceram, a equipe voltou a trabalhar, foi ampliada com mais uma contratação no setor administrativo e vem funcionando plenamente.

Desse modo, a gerente destaca que o líder recomeçou e buscou estratégias para superar o período adverso e incerto, como a venda pautada, principalmente pelas redes sociais, e adotando o álcool em gel 70% como um de seus principais produtos, buscando novas posturas, novas parcerias com distribuidoras de cosméticos. Bennis e Nanus (1993) afirmam que o líder é alguém que consegue cativar os liderados, é aquela pessoa capaz de articular um ponto de vista e legitimá-lo, busca inovar, busca estimular a todos a superarem obstáculos e esse foi o

papel do líder na Lótus durante a pandemia, reestruturando a equipe para buscarem superar as dificuldades do período.

4.2 Impactos na lucratividade

As empresas tiveram que realizar diversas mudanças diante do cenário de pandemia, pois os impactos que esta trouxe foram sentidos de várias formas, a lucratividade foi um dos alvos mais atingidos pelas exigências para conter o avanço da Covid-19. Assim, questionou-se a gerente quais os impactos da pandemia em relação a lucratividade da empresa:

Nos meses seguintes ao período mais crítico financeiramente para empresa: março, abril e maio, começamos a experimentar algo diferente: o aumento vertiginoso das vendas. Nos meses mais expressivos, aumento de até 25% de um mês para o outro. As vendas se mantiveram em um patamar estável mesmo em meio à crise econômica e às tensões relacionadas à covid-19.

A gerente da empresa de cosméticos Lótus conta que houve um período crítico na lucratividade da empresa, o início da pandemia, mas que depois desse período as vendas aumentaram significativamente, recuperando a lucratividade. Resultado, provavelmente, ligado a adaptação ao período pandêmico, assim como ao uso das redes sociais nas vendas, que impulsionaram as empresas.

Segundo o Blog da Social Miner (2020) as vendas caíram consideravelmente no início da pandemia, momento em que os consumidores ainda estavam se acostumando a uma nova realidade, refletiam sobre a pandemia, mas meses depois as vendas pela *internet* e pelas redes sociais aumentaram bastante, momento em que também foi ressignificada a necessidade de compras.

4.3 Medidas adotadas para superar os desafios causados pela pandemia

Foram muitos os desafios sentidos pelas empresas no momento da pandemia e as empresas buscaram superá-los, sobre os desafios enfrentados na pandemia de Covid-19 a gerente conta as principais medidas adotadas:

Em meio aos fatos expostos no item 3, veio nossa mudança mais radical. Decidir abrir a empresa para outras marcas e assim deixarmos de ser uma franquia para sermos uma empresa com identidade própria. Foi nosso grito de independência e nossa forma de não sermos mais reféns de uma empresa só. Dessa forma morreu a Cordial Picos e nasceu a Lótus Multimarcas, que hoje distribui seis marcas independentes: Facinatus, Cordial, Nuance Professional, Eco.Flora, Hábito e Abelha Rainha. Também tínhamos uma rede de envios de pedidos bem estruturada que foi completamente alterada uma vez que os decretos também proibiam a circulação de veículos de transporte de passageiros nas cidades, à exceção daqueles que transportassem pacientes entre hospitais ou centros de hemodiálise. Vimos aí uma brecha, tendo em vista que a cidade de Picos possui dois centros de hemodiálise que atendem toda a macrorregião. E passamos a enviar todos os nossos pedidos pelas vans que fazem estes percursos, todos hiper higienizados para garantir a segurança de todos. E assim, mais uma vez, respirávamos.

No contexto da pandemia a Lótus foi encontrando formas não só de sobreviver a crise provocada pela pandemia e consequente isolamento social, como também, conseguiu se desenvolver, tomou uma de suas decisões mais difíceis, deixou de ser franquia para se tornar

uma empresa com identidade própria, abrindo seu espaço para trabalhar com novas marcas. A cada dia surgiam desafios, mas a empresa sempre conseguia se organizar e continuava seus serviços.

O Coronavírus trouxe uma nova realidade para o setor econômico e as empresas tiveram que se reorganizar para vencer os desafios impostos, rearticularam suas estratégias e tomaram medidas urgentes para não sucumbirem diante do cenário sombrio que se instalava (LUCCHESI; PIANTA, 2020).

Por fim questionou-se a gerente da Lótus Como avalia os impactos da pandemia de Covid-19 na estrutura organizacional da empresa.

De uma forma geral, a pandemia nos fez crescer “50 anos em 5”, roubando o lema do Kubitschek, isso porque graças a ela, hoje temos uma proposta diferente, atendemos mais de 30 cidades, a maior parte delas online, conseguimos levar preços acessíveis e vantagens para nossas clientes. Graças à pandemia da Covid, ampliamos nossa estrutura interna, nosso mix de produtos, nossa carteira de clientes, nossas rotas de venda, nossas alternativas de entrega, nossas parcerias e nossa força de vontade. A pandemia nos deu coragem. Antes, tínhamos medo de não sobreviver aos tubarões, hoje, estamos na água junto com eles. Não nadamos de igual pra igual, mas o oceano é imenso e cabem várias espécies dentro de um mesmo mar.

Pela fala da gerente da Lótus pode-se perceber que no final a pandemia trouxe resultados positivos a empresa, pois ao obrigar que está se reestruturasse acabou fazendo com que ela alcançasse mais pessoas, mais cidades, diversificando seus produtos conseguiu aumentar consideravelmente o número de clientes, estabeleceram novas parcerias e mesmo sendo uma pequena empresa conseguiu se estabelecer firmemente entre as grandes empresas da cidade de Picos-PI.

5 Considerações finais

A atualidade encontra-se marcada pela pandemia de Covid-19, de modo que provocou mudanças profundas em diversos setores da sociedade, de modo que as organizações tiveram de abandonar objetivos, planos e estratégias já traçados e adotar medidas emergenciais, de modo que a crise gerada exigia mudanças e estratégias urgentes.

Dessa forma, esse estudo teve como objetivo identificar as mudanças organizacionais ocorridas em decorrência da crise do coronavírus em uma empresa privada de cosméticos de Picos-PI, de modo que foi realizado um estudo de caso para alcançar esse objetivo.

Assim, contactou-se que diante dos impactos negativos trazidos pela pandemia a Lótus Multimarcas, empresa estudada, empreendeu mudanças em sua organização, suas normas e sua comunicação foram alteradas, de modo que passaram a investir em um dos produtos mais vendidos no momento, o álcool em gel 70%, otimizaram as vendas por telefone, o uso das redes sociais. As novas normas tornaram obrigatório o uso de máscaras, de álcool em gel, ambiente arejado e o afastamento de funcionários com sintomas gripais.

A Lótus buscou novas estratégias para vencer no cenário instalado de pandemia, se arriscou, a liderança foi decisiva, empreendeu mudanças, inovou e motivou, em um cenário em que muitos tiveram medo de investir, de arriscar a Lótus deixou de ser franqueada e criou identidade própria, investiu em variedade de produtos, trabalhando com várias marcas, contrariando as probabilidades a empresa tirou resultados positivos da pandemia e se consolidou, ainda mais, no mercado, alcançando cada vez mais cidades e pessoas.

Assim, mostra-se importante que sejam construídos estudos acerca da temática que possibilitem maior conhecimento sobre os impactos ocasionados nas empresas de Picos-PI pela

pandemia de Covid-19, assim, como é essencial que se observe as mudanças organizacionais acarretadas pela pandemia.

Referências

AVOLIO, B., LUTHANS, F., WALUMBWA, F. **Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance**. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln. 2004.

BACKES, D. A. P. et al. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. Vol 19, nº 4.2019.

BASS, B. M. e R. E. RIGGIO, **Transformational Leadership**, 2ª edição, Inc USA: Lawrence Erlbaum Associates. 2005.

BECHER, S. B. A. **Language Matters in Management: Creating Sustainable Competitive Advantage with the Right Talk**. In: DELENER, N.; CHAO, C. **Challenging the frontiers in global business and technology: Implementation of Changes in Values, Strategy and Policy**. International Conference of the Global Business and Technology Association, (GBATA), p. 186-193, 2003.

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.

BENNIS; WARREN; NANUS, B.. **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo, Harbra, 1993.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

BRANSKI, R. M.; CALDEIRA FRANCO, R. A.; LIMA JR, O. F.. **Metodologia de estudo de casos aplicada à logística**. 2020. Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>. Acesso em: 27. Set. 2021.

CARBONE, C. **A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos**. Revista de Administração Pública, v. 29, n. 1, p. 34-47, jan./mar. 1995.

CASTRO, B. L. et al. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** vol.20 no.3 Brasília jul./set. 2020.

CASTRO, S. M. M. C. **Comunicação Organizacional**. 2020. Dissertação (Mestrado em Marketing e Comunicação). Escola Superior de Tecnologia e Gestão. 2020

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. **Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CHENEY, G., et al.(2013). Interpretativismo, Comunicação e Organização: considerações relativas com respeito a reflexividade, cultura e identidade. In: M. Marchiori (Ed.). **Perspectivas Metateóricas da Cultura e da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.264

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9 ed. Barueri, Manole: 2014, p. 516.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, E., OLIVEIRA, T. da S.. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, v.22. nº2, 397-409. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v22i2p397-409>. Acesso em: 12.out.2021.

FARIA, A. N. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

FICHMAN, R. G.; KEIL, M.; TIWANA, A. **Beyond valuation: “options thinking” in project management**. California Management Review, v. 47, n. 2, p. 74-95, 2005.

GABRIEL, M. L. D. Métodos Quantitativos em Ciências Sociais Sugestões para Elaboração do Relatório de Pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, 12(28), 348-369.2014.

GEORGE, B., SIMS, P., MCLEAN, A., MAYER, D. **Discovering Your Authentic Leadership**. Harvard Business Review, fev. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

HYDE, C. A. Organizational change rationales: exploring reasons for multicultural development in human service agencies. **Administration in Social Work**, n.36, p.436-456, 2012.

JACKSON, J. K., W, M. A., S, A. B., N, R. M. Global economic effects of COVID-19. **Congressional Research Service**. Disponível em: <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>. Acesso em: 09.set.2021.

KREPS, G. L. **Organizational Communication**. New York: Longman. 1990.

LA TAILLE, Y. **Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSIF, V. M. J; CORRÊA, V. S; ROSSETTO, D. E. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v. 9, nº. 2, p.1-12. 2020.

NEIVA, E. R.. **Percepção de Mudança Individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008.(mimeo)

NORTHOUSE. **Leadership: Theory and practice**. Thousan Oaks. Sage Publications. 1997.
Oliveira, Francis Estevam Martins de. Estatística e probabilidade: exercícios resolvidos e propostos. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RENNÓ, R. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. (P. 199)

ROBBINS, S. P. **A nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROCHA; OLIVEIRA. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2ª Edição, Escolar Editora. 2007.

RUÃO, T., SALGADO, P., FREITAS, R. d. & Ribeiro, P. C. Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta. In T. Ruão, P. Salgado, R. d. Freitas & P. 2014.

SILVA, M; L; SILVA, R. B.. **Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões**. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>. Acesso em: 12.out.2021.

SOBRAL, F., & PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Educacion do Brasil. 2013.

SOUSA, M. et al., **Gestão de Recursos Humanos**, 2006, LIDEL – Edições Técnicas, Ltda.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational Change and development**. Annual Review of Psychology, February, vol. 50, p. 361-386. 1999.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.

ZAHRA, S. A. International entrepreneurship in the post Covid world. **Journal of World Business**, 101143. 2020.



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
- () Dissertação
- () Monografia
- (X) Artigo

Nós, Cicero Ronildo Araújo Melo e Vinicius Emanuel de Oliveira Lima, autorizamos com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação Um estudo sobre como as normas, a liderança e a comunicação impactaram no processo de mudança organizacional de uma empresa de cosméticos em Picos – PI de nossa autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 26 de NOVEMBRO de 2021.

Cicero Ronildo Araújo Melo
Assinatura

VINICIUS EMANUEL DE OLIVEIRA LIMA
Assinatura