

Planejamento de comunicação interna em contextos de crise: experiências organizacionais durante as inundações de 2024 no Rio Grande do Sul¹

Livia Gisele DINNEBIER²

Ana Karin NUNES³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Resumo

Este artigo aborda a comunicação interna em contextos de crise, investigando a existência de planejamento de comunicação de crise voltado ao público interno em organizações localizadas no estado do Rio Grande do Sul durante as inundações de 2024. O estudo tem como objetivo analisar como a comunicação interna foi mobilizada nesse contexto e em que medida havia diretrizes previamente estabelecidas para orientar a comunicação com os funcionários. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental em duas empresas localizadas em regiões afetadas. Os resultados indicam que, embora a comunicação interna tenha assumido papel central durante o período crítico, predominou uma atuação reativa, marcada pela ausência de protocolos formais voltados a situações emergenciais.

Palavras-chave: Comunicação interna; Planejamento de Comunicação de Crise; Enchentes do Rio Grande do Sul; Gestão de crise.

Introdução

Entre o final de abril e o início de maio de 2024, o estado do Rio Grande do Sul enfrentou o maior desastre natural de sua história, marcado por um evento hidrológico extremo com chuvas de intensidade, duração e abrangência sem precedentes no Brasil (ANA, 2025). As organizações, inseridas em um ambiente marcado pela sociedade de risco (Beck, 2010), foram chamadas a responder de forma ágil, responsável e coordenada, na perspectiva do papel estratégico da comunicação na gestão de crises. A comunicação interna pode desempenhar papel fundamental em contextos de crise, não apenas como instrumento de gestão de informações, mas como espaço de construção de sentido coletivo, apoio emocional e fortalecimento do vínculo

¹ Trabalho apresentado no Espaço Graduação, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: liviadinnebier@gmail.com

³ Professora e Pesquisadora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: ana.karin@ufrgs.br

organizacional em momentos críticos (Ruão, 2020). Sua eficácia está diretamente relacionada ao planejamento da comunicação de crise, que orienta a circulação de informações, o alinhamento entre lideranças e equipes e a gestão das mensagens aos funcionários durante os diferentes momentos da crise (Forni, 2017; Frandsen; Johansen, 2011).

Diante desse cenário, este artigo, fruto de um Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, analisa o planejamento de comunicação interna em empresas do Rio Grande do Sul durante as inundações de 2024, investigando um dos componentes centrais da comunicação de crise e como as organizações estruturaram suas estratégias para orientar os públicos internos durante o período crítico.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e exploratória (Duarte, 2015; Gil, 2008), utilizando revisão bibliográfica (Lakatos; Marconi, 2003) e estudo de casos múltiplos (Yin, 2001). Foram entrevistados profissionais de comunicação de duas empresas de grande porte localizadas em regiões severamente afetadas pelo desastre no Rio Grande do Sul, e analisados documentos internos relacionados ao planejamento de comunicação de crise. A análise concentrou-se na existência prévia de um Plano de Comunicação de Crise voltado ao público interno, considerando se a organização possuía diretrizes formalizadas para orientar a circulação de informações e o alinhamento das equipes durante situações de emergência (Forni, 2017).

Planejamento da comunicação interna em situações de crise

O primeiro caso analisado refere-se a uma empresa multinacional do setor de tecnologia, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, referida como Empresa A por questões de confidencialidade. A entrevista foi realizada com a gerente da área de comunicação. Apesar de não sofrer impactos diretos nas instalações, cerca de 10% dos aproximadamente dois mil funcionários foram afetados diretamente pelas enchentes, enquanto os demais enfrentaram efeitos indiretos, como dificuldades de deslocamento, interrupção de energia e isolamento geográfico, comprometendo a continuidade das atividades presenciais.

O segundo caso refere-se a uma empresa brasileira do setor calçadista, localizada no Vale do Paranhana, RS, denominada Empresa B. A unidade concentra-se em pesquisa, desenvolvimento e fabricação de protótipos de calçados e emprega cerca de 900 funcionários. A entrevista foi realizada com a coordenadora de comunicação interna da unidade, responsável pelas estratégias de gestão de informações durante o período crítico.

Conforme apontado em entrevista, a Empresa A não possuía um plano formalizado para gestão de crises em sua unidade. No entanto, a estrutura organizacional incluía um Comitê de Crise, ao qual a área de comunicação estava diretamente vinculada. Assim, o processo de gestão de crise da Empresa A foi conduzido a partir da atuação ágil do comitê de crise, formado por representantes de diferentes setores da empresa, como o time de operações da unidade, segurança, RH e comunicação.

Além disso, foi evidente o grau de proximidade e envolvimento do setor de comunicação nas decisões estratégicas adotadas ao longo da crise. Destaca-se que, mesmo diante da ausência de um plano formalmente estabelecido, a atuação da comunicação na empresa A concentrou-se na comunicação direta com os funcionários e nos diferentes níveis de relacionamento interno através dos canais corporativos.

Entretanto, foi reconhecida a importância do aprendizado decorrente da experiência, especialmente no que diz respeito à necessidade de um plano mais estruturado previamente ao evento, capaz de contemplar os diferentes níveis de público interno da organização.

Por sua vez, a Empresa B, apontou que seus processos incluíam um mapeamento de riscos e potenciais crises. No entanto, não havia um planejamento específico voltado para um episódio como o das inundações de 2024. Identifica-se, ainda, a existência de um comitê de crise na organização, do qual a área de comunicação fazia parte de forma ativa, com foco no diálogo com o público interno. A gestão da crise envolveu uma articulação entre diferentes setores da organização, como lideranças, RH e diretores estatutários.

Destaca-se também a reflexão da organização sobre a necessidade de incluir desastres naturais e a crise climática no mapeamento de riscos. Evidenciando um aprendizado prático e a percepção de que eventos climáticos extremos vêm se tornando mais frequentes, exigindo um preparo estruturado e olhar mais atento para esse tipo de situação, até então fora do radar da empresa. Além disso, reconhece-se que um plano prévio poderia ter facilitado uma atuação mais ágil do time de comunicação.

De tal forma, as entrevistas indicaram a ausência de um plano de comunicação de crise formalizado nas duas organizações analisadas. Ainda assim, foram identificados alguns mecanismos voltados à gestão de crises. No caso da Empresa B, observou-se que, devido à sua natureza industrial, a organização já possuía um mapeamento prévio de riscos e potenciais crises considerando o público interno, embora desastres naturais não estivessem contemplados nesse levantamento. Esse resultado expressa uma limitação no planejamento preventivo das

organizações. Conforme apontam Forni (2017) e Frandsen e Johansen (2011), o planejamento eficaz de comunicação de crise deve estar integrado à estrutura organizacional e considerar diferentes cenários de risco, inclusive os menos prováveis.

Em ambos os casos, verificou-se a atuação de comitês de crise compostos por representantes de diferentes áreas organizacionais. Na Empresa A, por exemplo, participaram profissionais de operações, segurança, recursos humanos e comunicação. Essa configuração está alinhada ao componente de equipe previsto no plano de comunicação de crise que destaca a importância de equipes multidisciplinares para a coordenação das respostas e a circulação de informações em contextos emergenciais, segundo Russo (2017).

Conclusão

Através da investigação proposta, revela-se que, embora a comunicação interna tenha assumido papel estratégico para orientar, engajar e sustentar a coesão das equipes, as organizações não possuíam um planejamento formal voltado a crises como as inundações de 2024. A predominância de comitês de crise como mecanismo preexistente resultou em atuação majoritariamente reativa, centrada na contenção dos efeitos imediatos e não na antecipação de riscos. Ainda assim, mesmo sem plano específico para desastres naturais, ambas as empresas demonstraram atenção aos públicos internos e evidenciaram a valorização da área de comunicação na tomada de decisões estratégicas e operacionais ao longo do evento.

A comunicação desempenhou papel significativo nos processos de gestão da crise nas organizações estudadas, atuando como elemento-chave para a efetividade das estratégias de enfrentamento. Em ambas as organizações, observou-se uma vertente operacional predominante da comunicação, com foco na contenção dos impactos imediatos e na necessidade de suporte às decisões mais urgentes. A comunicação interna foi assumida como uma prioridade pelas equipes e pela gestão, o que reforça sua importância no contexto crítico enfrentado. Ainda que não houvesse um plano formalizado, percebeu-se uma preocupação em manter os fluxos de informação ativos com os funcionários, assim como em promover ações direcionadas a eles.

Outro ponto significativo é o reconhecimento, por parte das áreas de comunicação, de que um plano estruturado poderia ter contribuído para uma resposta mais organizada, contemplando os diferentes níveis do público interno com mais agilidade. A experiência vivida gerou aprendizados e fortaleceu a percepção da importância de se planejar previamente. Reforça-se a visão de que, mesmo em organizações de grande porte e com estruturas robustas, a

ausência de um plano de comunicação de crise pode comprometer a capacidade de resposta e adaptação em contextos críticos.

Referências

ANA. AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO. **As enchentes no Rio Grande do Sul**: lições, desafios e caminhos para um futuro resiliente. Brasília: ANA, 2025. Disponível em:

https://biblioteca.ana.gov.br/sophia_web/Acervo/Detalhe/107692?returnUrl=/sophia_web/Home/Index&guid=1745452800751. Acesso em 31 mai. 2025.

BECK, U. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Ed. 34, 2010.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 62-83.

FRANDSEN, F.; JOHANSEN, W. The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 4, p. 348, 2011. DOI: 10.1108/13563281111186977.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RUÃO, T. A emoção na comunicação de crise – aprendizagens de uma pandemia. In: OLIVEIRA, M.; MACHADO, H.; SARMENTO, J., RIBEIRO, M. C. (Eds.). **Sociedade e crise(s)**. Braga: UMinho Editora, 2020.

RUSSO, S. L. Análise da comunicação interna em momentos de crise. In: CARRAMENHA, B. (Org.). **Comunicação com líderes e empregados**: artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.