

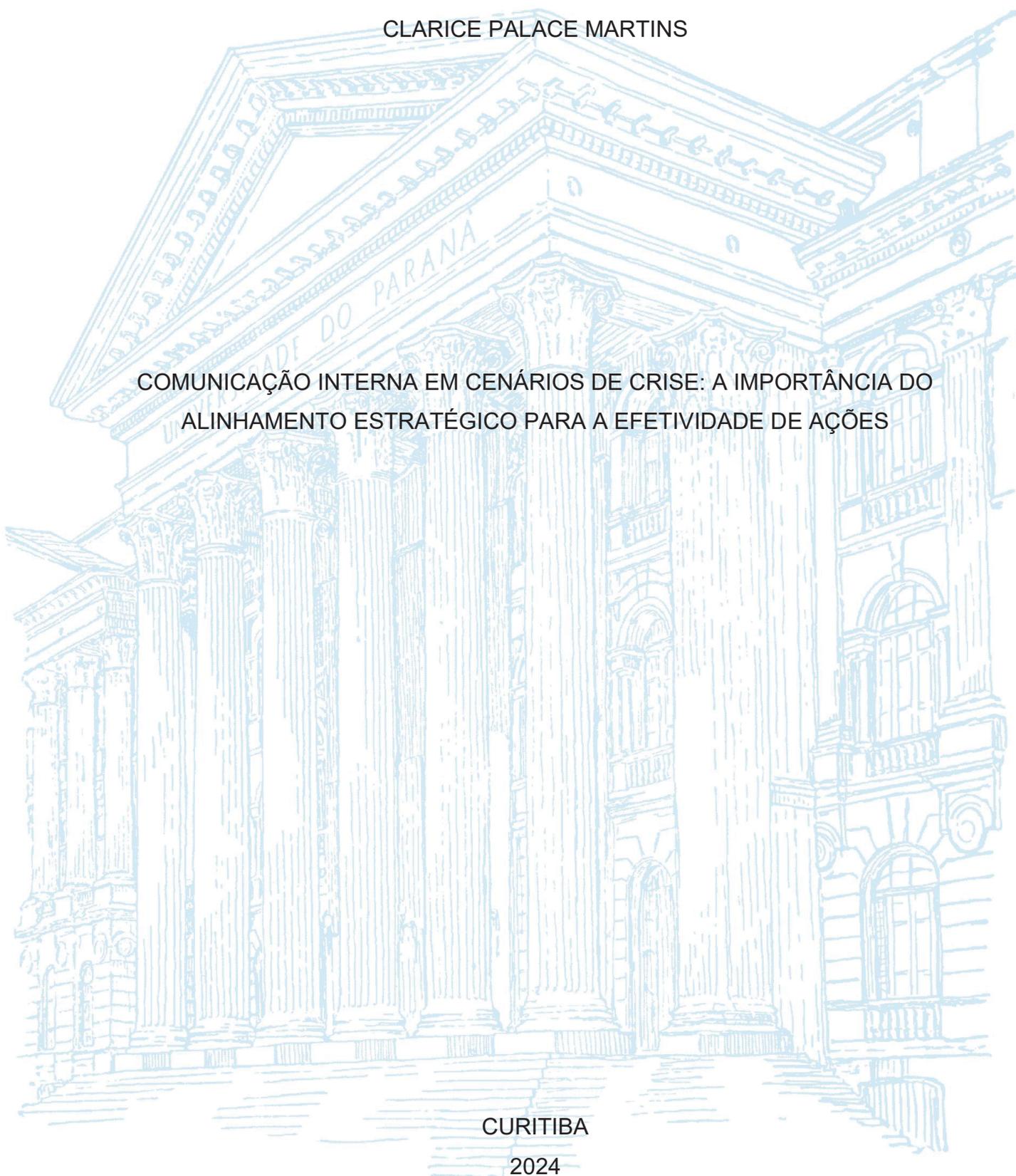
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLARICE PALACE MARTINS

COMUNICAÇÃO INTERNA EM CENÁRIOS DE CRISE: A IMPORTÂNCIA DO  
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EFETIVIDADE DE AÇÕES

CURITIBA

2024



CLARICE PALACE MARTINS

COMUNICAÇÃO INTERNA EM CENÁRIOS DE CRISE: A IMPORTÂNCIA DO  
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EFETIVIDADE DE AÇÕES

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica da Comunicação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Comunicação.

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Juliana Barbosa

CURITIBA

2024

## TERMO DE APROVAÇÃO

CLARICE PALACE MARTINS

### COMUNICAÇÃO INTERNA EM CENÁRIOS DE CRISE: A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EFETIVIDADE DE AÇÕES

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica da Comunicação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Comunicação.

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Orientador(a) – Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

Curitiba, 15 de fevereiro de 2025.

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiam e incentivam a percorrer os caminhos e estradas que a vida me mostra, sempre com leveza e amor. À Carol, amiga de todas as horas, por entrar de cabeça comigo nessa aventura. Ao Victor, cuja expertise acadêmica foi essencial na finalização deste projeto. E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta etapa.

## RESUMO

Este estudo investiga a relação entre comunicação interna e gestão de crise, trazendo como ponto principal a importância do alinhamento estratégico para a efetividade das ações organizacionais em momentos críticos. A pesquisa tem como foco um estudo de caso de uma concessionária de rodovias no Paraná, que, em seu primeiro ano de operação, teve alguns de seus colaboradores afetados pelas enchentes no Rio Grande do Sul em 2024. A partir da análise do caso, identificou-se que a ausência de um planejamento estruturado resultou em falhas na comunicação, ações desconexas e perda de engajamento dos colaboradores nas ações solidárias promovidas. O estudo ressalta que, para garantir respostas rápidas e eficazes, a comunicação interna de crise deve estar integrada à estratégia corporativa, afirmando a necessidade da criação de um comitê de crise e a formação de uma estrutura corporativa hierarquizada para fortalecer a coordenação e a transparência das ações.

**Palavras-chave:** Comunicação corporativa. Comunicação integrada. Comunicação interna. Gestão de crise.

## ABSTRACT

This study explores the influence of internal communication on crisis management, emphasizing the importance of strategic alignment for the effectiveness of organizational actions during critical moments. The research focuses on a case study of a highway concessionaire in Paraná, which, in its first year of operation, had some of its employees affected by the floods in Rio Grande do Sul in 2024. The analysis revealed that the absence of structured planning led to communication failures, uncoordinated actions, and decreased employee engagement in the company's solidarity initiatives. The study highlights that, to ensure quick and effective responses, internal crisis communication must be integrated into the corporate strategy, reinforcing the need to establish a crisis committee and a structured corporate hierarchy to enhance coordination and transparency in crisis response efforts.

**Keywords:** Corporate communication. Integrated communication. Internal communication. Crisis management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Objetivo geral .....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
<b>2 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE CRISE</b> .....	<b>11</b>
<b>3 ANÁLISE DO CASO</b> .....	<b>15</b>
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
3.2 AÇÕES POSITIVAS INVISIBILIZADAS .....	16
3.3 ANÁLISE DAS AÇÕES DA CAMPANHA SOLIDÁRIA .....	17
3.3.1 Acertos .....	17
3.3.2 Desafios e pontos de melhoria .....	18
3.3.3 Aprendizados .....	19
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>22</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Crises são inerentes a qualquer negócio, toda e qualquer empresa está sujeita a situações de exposição. É possível identificar alguns tipos de crises, como a de imagem, por exemplo, que faz com que a empresa fique malvista perante a opinião pública, mas crises externas também podem influenciar nesse cenário e acabam por interferir na atuação da organização, como eventos climáticos extremos, por exemplo. Nesse último caso, muitas vezes não é a empresa em si o principal afetado, e sim quem a faz funcionar: os colaboradores.

João José Forni (2019) elenca dezesseis tipos de crise, cada um com seus diferenciais e particularidades. Entre elas, estão as catástrofes naturais, que são geradas pela crise climática e assolam diversas partes do planeta.

Anualmente vemos esse tipo de acontecimento no Brasil e em abril de 2024 não foi diferente, se materializando nas enchentes do Rio Grande do Sul. Ao todo, foram 471 cidades afetadas, mais de 629 mil pessoas expulsas de casa e cerca de 172 perderam a vida, de acordo com o portal G1<sup>1</sup> de notícias. Mesmo depois de seis meses do auge das enchentes, quase 1,8 mil pessoas ainda não haviam conseguido voltar para suas casas e ocupavam abrigos espalhados por 23 municípios do estado.

Ainda que empresas fora das áreas de risco não tenham sido diretamente impactadas pelas chuvas, a crise pode se manifestar internamente à medida que seus colaboradores são afetados por residirem em regiões atingidas ou por terem familiares e amigos em situação de vulnerabilidade.

Em meio a este cenário, a eficácia da resposta das organizações às crises dessa natureza, depende diretamente do alinhamento entre a comunicação interna e a estratégia corporativa. Isso assegura que as mensagens sejam consistentes e as ações rápidas e precisas, minimizando impactos negativos. Assim, é essencial que as estruturas corporativas sejam robustas e bem integradas para que possam reagir de forma assertiva. Em situações de crise, a comunicação deve ser planejada e executada de forma rápida, pois a falta de alinhamento pode resultar em respostas

---

<sup>1</sup> Portal G1 “ Um mês de enchentes no RS: veja cronologia do desastre que atingiu 471 cidades, matou mais de 170 pessoas e expulsou 600 mil de casa” - <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2024/05/29/um-mes-de-enchentes-no-rs-veja-cronologia-do-desastre.ghtml>

descoordenadas, comprometendo a percepção das ações, mesmo que elas tenham sido positivas.

Em casos similares, ainda que fale a respeito da comunicação pública, a afirmação de Cora Catalina Quinteros (2023 apud BECK, 2018) se faz muito relevante, principalmente do ponto de vista da comunicação interna. Segundo a autora, "(...) o surgimento de novas estratégias comunicacionais são uma necessidade premente em tempos de emergência climática", de modo que, o presente estudo se propõe a analisar como o alinhamento entre a comunicação interna e a estratégia corporativa influencia na assertividade e rapidez das ações internas em cenários de crise.

Por meio de uma análise empírica, de uma perspectiva interna e do relatório final elaborado pela equipe de comunicação — que apresenta um panorama das ações das campanhas solidárias — este estudo aborda o caso de uma concessionária de rodovias do Paraná, que teve alguns de seus colaboradores e familiares impactados pelas enchentes. A crise se iniciou nos primeiros meses de operação da empresa no estado, em meio ao processo de implantação e estruturação. Na época, a estrutura corporativa de grupo ainda era reduzida, e grande parte das decisões e estratégias, especialmente as de comunicação, eram conduzidas regionalmente pelas unidades do grupo, localizadas no Sudeste do país e no Paraná.

O interesse da autora pelo estudo se deve ao fato de que ela faz parte da equipe de comunicação da empresa que, no momento de crise, agiu de acordo com as demandas e solicitações internas e, ao final, foi responsável pelo relatório das entregas. No *overview* completo da campanha, constam os detalhes contidos neste trabalho, como os pontos positivos, dicas de melhorias para eventos futuros e os aprendizados gerados pela situação.

Através dos desafios organizacionais, da verificação de fatos e da proposição de diretrizes para fortalecimento dessa integração, o estudo busca contribuir para a eficiência da gestão de comunicação, garantindo que as empresas estejam preparadas para enfrentar os desafios impostos por crises externas de maneira coordenada, clara, direta e eficaz.

## 1.1 PROBLEMA

A partir disso, se chegou ao problema de pesquisa: como o alinhamento entre a comunicação interna e a estratégia corporativa influencia na assertividade e rapidez de ações internas de crise?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar, por meio de um estudo de caso, como o alinhamento entre a comunicação interna e a estratégia corporativa influencia a assertividade e a rapidez das ações internas em cenários de crise, visando propor diretrizes para aprimorar a eficácia da comunicação interna durante situações críticas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Discutir os desafios enfrentados pelas organizações na execução de uma comunicação interna de crise alinhada com a estratégia corporativa.
- Analisar um caso em que a ausência de alinhamento entre comunicação interna e estratégia corporativa resultou na perda de eficácia de uma campanha interna positiva.
- Examinar como o alinhamento estratégico impacta a agilidade e a precisão das respostas comunicacionais durante crises internas.
- Propor soluções para aprimorar o alinhamento entre comunicação interna e estratégia corporativa, com foco na melhoria da resposta a crises.

## 1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa, centrada em um estudo de caso de uma concessionária de rodovias em seu primeiro ano de operação que teve alguns de seus colaboradores e parceiros comerciais afetados pelas enchentes do Rio Grande do Sul em 2024. A pesquisa envolve a coleta de dados das ações realizadas e o material de análise geral da campanha produzida pela equipe de comunicação da empresa com o objetivo de trazer soluções e criar diretrizes para futuras ações.

A revisão de literatura aborda os conceitos de comunicação interna, as estratégias de comunicação corporativa e gestão de crise, mobilizando estudos de João José Forni (2019), Margarida Kunsch (2003 e 2009), Marlene Marchiori (2010), Iara Marques do Nascimento (2007) e Cora Catalina Quinteros (2020).

## **2 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE CRISE**

Margarida Kunsch (2009), uma das principais pesquisadoras na área da comunicação com ênfase em Relações Públicas, aprofunda a distinção teórica entre instituição e organização, destacando a relevância desse conceito para a gestão e consolidação da identidade corporativa. Segundo a autora, as instituições representam estruturas sociais amplas e duradouras, sustentadas por valores, normas e crenças que orientam o comportamento coletivo. Já as organizações são entidades criadas com propósitos específicos, caracterizadas por uma estrutura formal e objetivos estratégicos definidos.

No contexto corporativo, Kunsch esclarece que o processo de institucionalização das organizações ocorre por meio da coordenação eficiente de atividades e da aplicação cotidiana de práticas e diretrizes fundamentais, como missão, visão e valores. Esse processo fortalece a identidade organizacional à medida que contribui para a construção de uma cultura sólida, essencial para a comunicação interna e para a gestão de crises. Assim, o alinhamento entre os princípios institucionais e as ações organizacionais garante maior consistência na comunicação, facilitando a mobilização de colaboradores e a manutenção da credibilidade da empresa

Em síntese, as instituições são organismos nos quais os cidadãos e a sociedade se apoiam e deles dependem. Elas dizem respeito à incorporação de valores e normas que regem uma sociedade. Já as

organizações são criadas com fins específicos de cumprir tarefas e missão em uma perspectiva mais técnica. [...] As organizações devem incorporar os valores institucionais na medida em que conseguem reconhecimento e credibilidade social (KUNSCH, 2009 p.192).

Marlene Marchiori (2010 apud Zorn, Page e Cheney, 2000) enfatiza a necessidade de as organizações estarem preparadas para constantes mudanças, adotando estruturas flexíveis e adaptáveis às novas exigências do mercado e da sociedade. A capacidade de adaptação, nesse sentido, não se limita apenas a ajustes operacionais, mas envolve uma transformação estratégica mais ampla, que abrange cultura organizacional, comunicação interna e relacionamento com os *stakeholders*.

Esse conceito dialoga diretamente com a visão de Kunsch (2009), que destaca a crescente preocupação das empresas com sua dimensão social. Assim, as organizações não podem mais se restringir à busca por resultados econômicos, mas devem incorporar práticas que reforcem sua responsabilidade social, transparência e compromisso com os públicos internos e externos.

As organizações são organismos vivos, compostos por pessoas que interagem, compartilham conhecimentos e constroem a identidade corporativa. Saber lidar com pessoas é o fator mais importante para o sucesso organizacional, e a comunicação interna desempenha um papel essencial nesse processo.

Segundo Marchiori (2010), a comunicação organizacional deve ser compreendida de forma sistêmica para garantir a coerência entre discurso e prática. Nesse sentido, a comunicação interna não pode ser tratada apenas como um instrumento informativo, mas como uma forma de consolidar a identidade e a imagem organizacional, além de fortalecer a interação entre diferentes níveis hierárquicos.

Para Kunsch (2003), a comunicação interna deve ser integrada à estratégia corporativa, garantindo que os valores, objetivos e propósitos institucionais sejam disseminados de maneira eficaz entre os colaboradores. Esse alinhamento interno é essencial para minimizar ruídos, evitar falhas na transmissão de mensagens e assegurar a unidade de propósitos dentro da organização.

A estrutura organizacional também influencia diretamente a dinâmica da comunicação interna. Empresas com uma hierarquia verticalizada tendem a enfrentar desafios na fluidez comunicacional, resultando em processos burocráticos

e demora na disseminação de informações importantes. Em contrapartida, organizações mais horizontalizadas ou que adotam modelos de gestão participativa conseguem estabelecer canais de diálogo mais eficientes e inclusivos, promovendo maior interatividade entre os colaboradores (Marchiori, 2010).

A eficácia da comunicação interna também está atrelada ao uso adequado de ferramentas e canais comunicacionais. Isso porque, quando as mensagens não são integradas, elas se tornam conflitantes e, muitas vezes, repetitivas, gerando um excesso de informação que afeta toda a estratégia comunicacional e fazendo com que perca seu propósito (Marchiori, 2010).

Assim, o alinhamento interno e uma estrutura organizacional adequada são fatores determinantes para a efetividade da comunicação interna. A integração entre estratégia comunicacional e diretrizes corporativas possibilita a construção de um ambiente organizacional mais coeso, transparente e colaborativo, refletindo diretamente na performance da empresa e na satisfação dos colaboradores.

Iara Marques do Nascimento (2007) reafirma que a comunicação interna deve estar integrada ao planejamento estratégico da organização, garantindo que os fluxos de informação sejam contínuos e transparentes. Essa integração permite que os funcionários compreendam a visão institucional e se tornem agentes ativos na mitigação de crises.

De acordo com a autora, “o gerenciamento de crises serve exatamente para planejar e monitorar a forma como a informação é levada ao público” (Nascimento, 2007). Isso se aplica tanto quando falamos em público interno quanto para outros tipos de *stakeholders*. Cintia da Silva Carvalho (2004, p.77) fala, ainda, que “a validade de um mapeamento de crises encontra-se na reflexão sobre o fato de que todas as ações e todos os movimentos organizacionais desencadeiam uma série de consequências na interface com todos os públicos”.

Sendo assim, se faz necessário uma análise de diretrizes empresariais para a constituição de um comitê de crise, onde a comunicação seja responsável pela interface com os públicos estratégicos (Nascimento, 2007 apud Oliveira, 1999).

Para Forni (2019, p.63), “na gestão de crises, uma das coisas mais importantes é fazer um diagnóstico”, é preciso analisar meticulosamente a situação para entender cada aspecto dela. Contudo, o momento pede celeridade e urgência. Ainda que as ações tenham que ser estudadas e as causas desmistificadas, a ação precisa acontecer o mais rápido possível, de modo a evitar um agravamento da

situação. Sobre isso, Nascimento (2007, p.23) ressalta que “a empresa precisa estar preparada para a comunicação em tempo real. A agilidade é um ponto fundamental, seja em momentos conturbados ou em pequenos incidentes”.

Na maioria dos casos, as crises não ocorrem de forma inesperada e podem ser evitadas, exceto pelos desastres naturais. No entanto, hoje sabemos que esses eventos podem, sim, ser previstos, o que não se pode antecipar são seus estragos de forma mais específica. (Forni, 2019).

As empresas, portanto, devem ter uma visão clara sobre a gestão de crise e garantir que a atuação nessas situações seja o mais assertiva possível. Para isso, o autor ressalta a necessidade da criação de um comitê de crise e reforça que sua criação não deve acontecer somente quando surge um problema. Para ele,

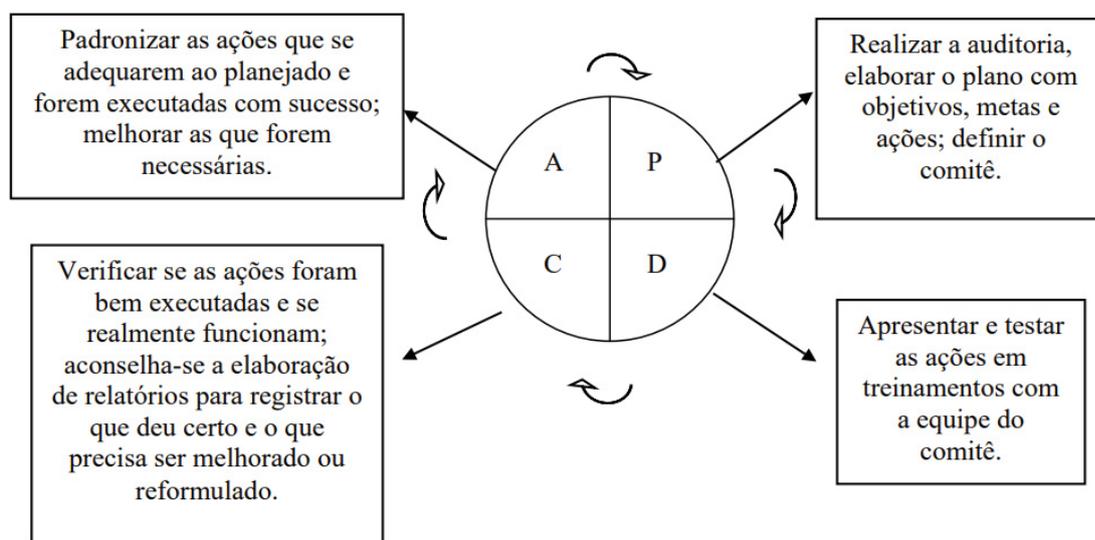
Na maior parte das vezes, há a ideia de que o comitê ou gabinete de crise deve ser instalado tão logo surja uma crise grave. Errado. Não se deve esperar o surgimento da crise para constituí-lo. [...] Portanto, em plena crise, não é a hora ideal para começar a montar uma equipe de gerenciamento ou para pensar em estratégia operacional e de comunicação. São todas ações precedentes à crise. A principal missão do comitê de crise é estar preparado para a eventualidade de um fato que leve à crise e comandar a operação de reação ela. (FORNI, 2019, p.121)

Para Nascimento (2007, p. 36), a gestão de crise pode se utilizar do método PDCA (plan, do, check, act) que significa planejar, executar, verificar e atuar. A estrutura proposta pela autora é uma interpretação do método aplicado a cenários de crises e se sustenta da seguinte forma:

- **Planejar:** estudar o cenário, definir o público da ação e planejar a divulgação e informação;
- **Executar:** elaborar os materiais e validá-los com os envolvidos nas estratégias e definições;
- **Verificar:** entender se a mensagem foi recebida e analisar criticamente seu impacto;
- **Atuar:** implementar as ações positivas definidas e aprovadas, analisar os resultados e otimizar a atuação.

Estabelecendo, assim um fluxo cíclico:

Figura 1: Ações do gerenciamento no ciclo PDCA



Fonte: NASCIMENTO, 2007, p. 41

Para ela, tal fluxo é importante para definir um padrão de ação sempre que necessário, tornando a mobilização mais rápida e assertiva.

### 3 ANÁLISE DO CASO

Para fins de análise do processo comunicacional de crise, esse estudo fará uma análise das dinâmicas comunicacionais adotadas por uma organização diante de uma situação de calamidade climática que afetou colaboradores de uma concessionária de rodovias.

#### 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O início de uma empresa é um desafio. Em muitos casos, as estruturas são frágeis e falhas, os setores incompletos e a vontade de fazer acontecer, muitas vezes, se sobressai ao planejamento e estruturações de projetos e ações.

Durante os primeiros meses de operação e em meio a uma implantação de estruturas internas, colaboradores de uma concessionária de rodovias do Paraná tiveram familiares e pessoas próximas atingidas pelas enchentes que assolaram o Rio Grande do Sul em abril de 2024. Para mitigar os impactos das perdas, a empresa prontamente trouxe o assunto para a pauta, a fim de discutir melhores formas de atuar nessa situação e apoiar seus colaboradores.

Para isso, foram realizadas reuniões de emergência com representantes das principais áreas da organização, de modo a identificar necessidades e agir rapidamente. Nessa circunstância, foi definido que se divulgaria uma arrecadação de alimentos emergenciais, sendo eles água, leite em pó e macarrão instantâneo. Porém, antes da equipe de comunicação conseguir viabilizar o material para divulgação, a diretriz foi derrubada pela definição de que as ações não deveriam acontecer localmente, e sim a nível corporativo, englobando as outras unidades. As ações de arrecadação foram interrompidas antes mesmo de serem divulgadas, mas o pedido para doações de água continuou a ser repassado informalmente via grupos de WhatsApp.

### 3.2 AÇÕES POSITIVAS INVISIBILIZADAS

Com as ações de arrecadação pausadas, a empresa atuou no mapeamento das condições dos colaboradores e parceiros atingidos através de um formulário divulgado amplamente para toda a organização. Somente uma semana após a primeira reunião emergencial, o formulário revelou necessidades urgentes, como arrecadação de água, roupas, agasalhos e produtos de higiene pessoal. Sem um plano logístico definido para destinação, as doações ficaram acumuladas por dias na sede da empresa e, diante da falta de direcionamento, alguns colaboradores acabaram recolhendo suas doações, levando-as para outros pontos de coleta.

Em paralelo, a empresa estruturou um plano de auxílio financeiro para os colaboradores afetados, que perderam bens materiais nas enchentes. Para mapear as necessidades individuais, cada um foi incentivado a listar os móveis e eletrodomésticos essenciais para reconstruir seus lares, incluindo os valores estimados. A partir dessas informações, a empresa realizou o repasse dos recursos, permitindo que cada família pudesse recuperar o conforto e a estabilidade.

Mais de um mês após o auge da devastação causada pelas enchentes, foi estruturada uma campanha de PIX voluntário para a aquisição de cobertores para o inverno. Apesar de uma iniciativa muito positiva, teve seu *timing* prejudicado, já que, a essa altura, grande parte das pessoas já havia contribuído com roupas, produtos de higiene, água e dinheiro para “vaquinhas” paralelas de colaboradores ou ações externas a empresa.

A campanha de PIX arrecadou uma boa quantia de dinheiro, contudo, pouco se falou sobre ela. Foi finalizada no início de junho, quando, apesar de ainda muito importante, o assunto já não estava mais em alta. Nesse sentido, é importante lembrar que ações dessa natureza precisam ser rápidas não somente por serem emergenciais, mas também porque o nível de engajamento das pessoas é afetado com a demora e prolongamento desnecessário.

O início das ações da empresa aconteceu no começo de maio, contudo, a prestação de contas foi feita aos colaboradores apenas no final de julho, dois meses e meio depois. As pessoas já não estavam engajadas e, por isso, os resultados positivos das ações não recebeu a visibilidade que deveria. Com o objetivo de entender o que deu certo e o que seria importante melhorar para as próximas campanhas, este estudo traz uma análise geral sobre as ações realizadas.

### 3.3 ANÁLISE DAS AÇÕES DA CAMPANHA SOLIDÁRIA

Para contribuir com os futuros processos comunicacionais da empresa e de modo a entender os pontos fortes e o que poderia ter sido melhor em relação ao alinhamento interno e estratégias de divulgação, foi realizada uma análise que traz os acertos, os pontos críticos e os aprendizados que a campanha solidária deixou.

#### 3.3.1 Acertos

É preciso reconhecer os esforços da empresa na tratativa das questões com os colaboradores. Apesar de mal planejadas, as ações foram executadas de modo a fornecer o apoio necessário para cada um individualmente. Assim, é possível listar os seguintes pontos:

- Atuação voltada aos colaboradores, demonstrando cuidado com aqueles que fazem a empresa acontecer.
- Mapeamento do cenário interno para compreender os impactos da crise e identificar as principais necessidades de cada colaborador.
- Envolvimento de todas as macroáreas da empresa na discussão e planejamento das ações.

Isso vai ao encontro dos preceitos da gestão de crise, como o mapeamento do cenário e envolvimento das áreas-chave da empresa na concepção de estratégias de mitigação (Forni, 2019). Atitudes como essas devem ser replicadas para futuros acontecimentos.

### 3.3.2 Desafios e pontos de melhoria

Em contrapartida, é possível elencar alguns pontos de melhoria que precisam ser ajustados para situações futuras.

- Falta de delimitação hierárquica. Embora seja essencial envolver todas as áreas nos processos decisórios, ter um ponto focal é fundamental para garantir alinhamento e unidade nas ações.
- Estrutura corporativa frágil, resultando em ações desconexas e pouco coordenadas.
- Demora na execução das ações, transmitindo uma percepção de descaso em relação às mobilizações já em andamento. As "vaquinhas" organizadas pelos colaboradores, por exemplo, poderiam ter sido divulgadas com um processo mais transparente.

- Falta de flexibilidade para atuar em diversas frentes simultaneamente. Por exemplo, as arrecadações poderiam ter sido iniciadas paralelamente ao mapeamento das necessidades, agilizando a resposta à crise.
- Incentivo à campanha sem um plano estruturado para as doações recebidas. O planejamento das ações deve garantir que cada etapa tenha um propósito claro. Solicitar doações sem uma logística definida ou um direcionamento estratégico compromete a efetividade da iniciativa.
- Campanhas desconexas e, de certa forma, concorrentes entre si, visto que após a arrecadação de roupas e materiais de higiene, foi lançada a campanha de doação via PIX, quando muitos já haviam contribuído com o que podiam. Essa falta de coordenação pode ter reduzido o impacto da segunda ação.
- A ausência de um alinhamento prévio resultou em contradições, retrabalho e comunicações desencontradas. Com a estruturação das ações ocorrendo durante a própria execução, houve falhas na disseminação das informações, refação de materiais e repetição de divulgações. Esses fatores comprometeram o engajamento dos colaboradores, refletindo na queda das taxas de abertura e leitura dos e-mails.

É possível observar nitidamente a falta de alguns dos preceitos básicos da comunicação corporativa e gestão de crise, como a flexibilidade na condução dos processos, a transparência e rapidez na atuação e o alinhamento estratégico para efetividade das ações (Marchiori, 2010).

### 3.3.3 Aprendizados

A importância da análise posterior dos acontecimentos é a oportunidade de identificar o que foi bom e o que pode ser melhorado, isso gera aprendizados que

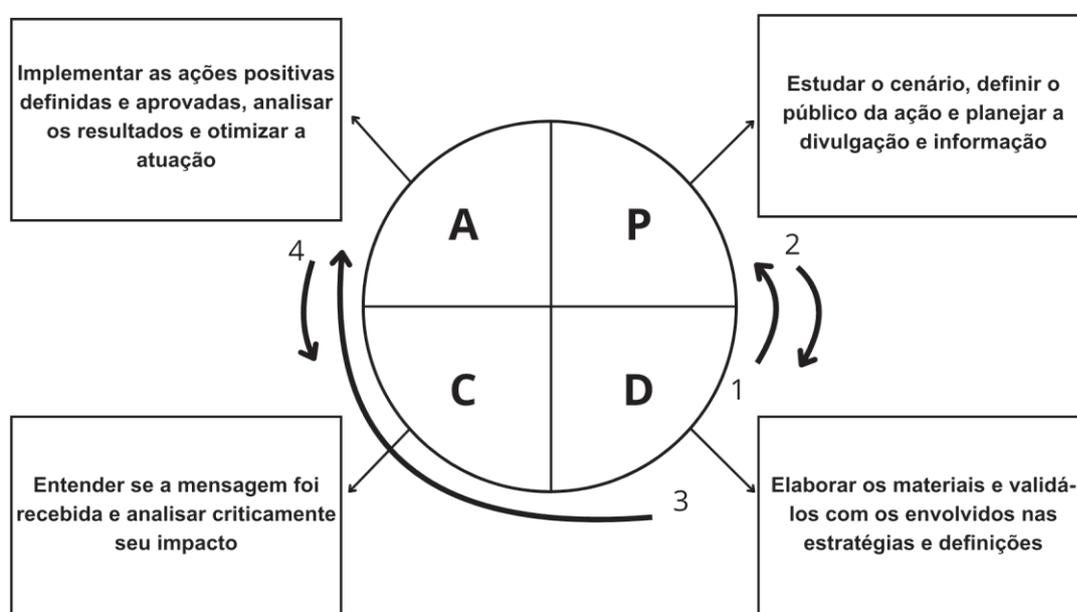
devem ser levados para os próximos acontecimentos. Aqui é possível evidenciar os seguintes pontos:

- Definir um objetivo claro desde o início para direcionar esforços e permitir a mensuração da efetividade das ações.
- Garantir a prestação de contas em cada etapa do processo, evitando que as ações caiam no esquecimento e mantendo o engajamento das pessoas.
- Planejar estrategicamente a distribuição das informações para evitar sobrecarga e garantir uma comunicação mais eficiente.
- A campanha envolvendo todas as unidades evidenciou a necessidade de uma estrutura corporativa sólida, especialmente nas áreas de comunicação e gestão de pessoas, para agilizar processos, unificar informações, padronizar comunicações e definir um foco de atuação alinhado à visão da empresa.
- Estabelecer hierarquia e fluxos de crise estruturado, garantindo um processo ágil e eficiente sempre que necessário.
- Adotar uma abordagem integrada em todas as ações para aumentar a assertividade, reduzir retrabalho e otimizar tempo, agilidade e clareza na comunicação, evitando fadiga informacional.
- Manter a comunicação informada sobre o status das ações, assegurando o repasse das informações com transparência e alinhamento estratégico para os demais colaboradores.
- Envolver todas as áreas relevantes desde o início para evitar ruídos na comunicação e minimizar o risco de informações desencontradas.

Essas premissas asseguram as boas práticas dos processos comunicacionais de crise e reiteram a necessidade da estruturação do comitê antes mesmo que outras situações semelhantes aconteçam.

Relacionando o conjunto da atuação da empresa com o método PDCA aplicado para a gestão de crise, definido pela autora Iara Marques do Nascimento (2007) em seu estudo, é possível observar que, ao invés de um caminho circular que passa pelo planejamento, execução, verificação, ação e recomeça do início, o fluxograma se embaralha.

Figura 2: Fluxograma das ações realizadas utilizando o método PDCA



FONTE: autora do estudo.

Por meio da figura acima, a autora comprova como o descompasso na atuação não permite o fechamento do ciclo, diminuindo a eficiência e coesão do plano como um todo.

#### 4. CONCLUSÃO

O estudo mostrou que o alinhamento estratégico em cenários de crise é muito importante e evidenciou como a falta de integração e planejamento pode comprometer a efetividade das ações, ainda que elas tenham sido positivas. A

análise do caso demonstrou que, sem uma estrutura organizacional definida e um planejamento estratégico consolidado, a comunicação pode se tornar desordenada, influenciando na diminuição da mobilização e engajamento dos colaboradores, afetando sua assertividade.

A falta de hierarquia e definição de um comitê de crise resultou em decisões sobrepostas e impulsivas, impactando diretamente a percepção dos colaboradores sobre o real envolvimento e preocupação da empresa em relação aos acontecimentos. Além disso, a demora na execução de ações essenciais, como medidas de mitigação de danos e a prestação de contas, reduziu a visibilidade dos esforços da empresa e enfraqueceu o impacto das ações.

Diante disso, a pesquisa reforça a necessidade de um planejamento de comunicação integrada para antecipar possíveis cenários de crise e estabelecer diretrizes de atuação. Nesse caso, a implementação de um comitê de crise pode otimizar a resposta organizacional em momentos críticos, garantindo maior agilidade e coerência nas comunicações.

Por fim, o estudo trouxe a compreensão de que a comunicação interna não deve ser tratada apenas como um instrumento de disparo de informações, mas como parte fundamental da estratégia de gerenciamento de crises. Através da adoção de práticas estruturadas e integradas, as organizações atuam no fortalecimento da sua imagem interna e reforçam a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais transparente e saudável.

## 5. REFERÊNCIAS

CARVALHO, Cíntia da Silva. *Relações públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais*. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FORNI, João J. *Gestão de crises e comunicação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597022971. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022971/>. Acesso em: 6 fev. 2025.

G1. Um mês de enchentes no RS: veja cronologia do desastre. *G1*, 29 maio 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2024/05/29/um-mes-de-enchentes-no-rs-veja-cronologia-do-desastre.ghtml>. Acesso em: 8 de fev. 2025.

G1. RS ainda tem 18 mil pessoas em abrigos seis meses após enchentes. *G1*, 7 nov. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2024/11/07/rs-ainda-tem-18-mil-pessoas-em-abrigos-seis-meses-apos-enchentes-e-tanto-tempo-que-a-gente-esta-aqui-diz-moradora.ghtml>. Acesso em: 8 de fev. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e a comunicação organizacional*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. ISBN 9788502122130. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502122130/>.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

NASCIMENTO, Iara Marques do. *Gerenciamento de crise: identificar, planejar e prevenir*. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007.

QUINTEROS, Cora Catalina. Comunicação pública e riscos climáticos: quatro dimensões estratégicas para interação com comunidades em áreas de vulnerabilidade climática. In: **CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS**, 14., 2020, Bauru. Anais [...]. Bauru: [s.n.], 2020.

CNN BRASIL. Alagamentos, destruição e 183 mortes: relembre a tragédia das chuvas no RS que marcou 2024. *CNN Brasil*, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/sul/rs/alagamentos-destruicao-e-183-mortes-relembre-a-tragedia-das-chuvas-no-rs-que-marcou->

[2024/#:~:text=Considerada%20a%20pio%20trag%C3%A9dia%20clim%C3%A1tica,Civil%20do%20estado%2C%2027%20desaparecidos](#). Acesso em: 8 de fev. 2025.

ROCHA, Marcos Donizete A.; TREVISAN, Nanci M. *Comunicação integrada de marketing - Coleção MKT em Tempos Modernos*. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019. E-book. ISBN 9788553131471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131471/>. Acesso em: 4 fev. 2025.

VILAÇA, W. P. T. *A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico*. 2012. 291 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.