

O NOVO NORMAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA: EFEITOS DOS EVENTOS EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO

THE NEW NORMAL OF INTERNAL COMMUNICATION: EFFECTS OF EVENTS EXTERNAL TO THE ORGANIZATION

Jenifer Schaefer¹
Marina Rodrigues Martins²

Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar como os eventos da pandemia de Covid-19 em 2020 e a tragédia climática das enchentes no Rio Grande do Sul, em 2024, podem ter influenciado as formas de comunicação interna em uma universidade do estado do Rio Grande do Sul. A análise sobre uma mudança abrupta das comunicações internas é necessária, para gerar conhecimento teórico sobre o tema na área e servir de histórico e aprendizado dentro das organizações. A metodologia contou com pesquisa bibliográfica, observação participante, entrevista em profundidade e a análise de conteúdo. As obras dos autores Kunsch (1997; 2003), Lemos (2011), Müller (2022), Andrelo e Oliveira (2022), Silva *et al.* (2016), Vasconcelos (2020), Santos e Ventura (2021), Kotler (2003), Curvello (2012), Andrade (1994) e Ochoa (2014), são utilizadas na fundamentação teórica nesta pesquisa. Conclui-se que, a influência dos eventos externos à Universidade ajudou a modelar a sua comunicação interna, trazendo desafios, aprendizado e evoluções.

Palavras-chave: Comunicação interna; Colaboradores; Covid-19; Enchentes; Universidade.

Abstract

This article aims to investigate how the events of the Covid-19 pandemic in 2020 and the climate tragedy of the floods in Rio Grande do Sul, in 2024, may have influenced the forms of internal communication at a university in the state of Rio Grande do Sul. Analysis of an abrupt change in internal communications is necessary to generate theoretical knowledge on the topic in the area and serve as

¹ Bacharel de Relações Públicas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. E-mail: js.jenifer@hotmail.com.

² Doutora em Comunicação pela UFRGS. Professora do Curso de Relações Públicas – Unisinos. E-mail: marinar@unisinos.br.

history and learning within organizations. The methodology included bibliographical research, participant observation, in-depth interviews and content analysis. The works of authors Kunsch (1997; 2003), Lemos (2011), Müller (2022), Andrelo e Oliveira (2022), Silva et al. (2016), Vasconcelos (2020), Santos and Ventura (2021), Kotler (2003), Curvello (2012), Andrade (1994) and Ochoa (2014), are used in the theoretical foundation in this research. It is concluded that the influence of events external to the University helped to shape its internal communication, bringing challenges, learning and evolution.

Keywords: Internal communication; Collaborators; Covid-19; Floods; University.

1 Introdução

A comunicação é um elemento fundamental na vida em sociedade. O processo comunicativo é necessário para a troca de informações entre as pessoas. Segundo Davis e Newstrom, (1996) citado por Kunsch (2003, p. 161), a comunicação “[...] é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem”. (Davis e Newstrom, 1996, citado por Kunsch, 2003, p. 161). Nesse sentido, encontramos o processo comunicativo também dentro das organizações, que são formadas por um conjunto de pessoas, com objetivos, metas e interesses em comum e que trabalham para obtê-los.

Para Kunsch (2003), a comunicação organizacional é inerente aos agrupamentos de pessoas que se ligam a organização e a integram, configurando diferentes modalidades comunicacionais, sendo elas, mercadológica, institucional, administrativa e interna. A comunicação interna, aqui estudada, é a transferência de informações entre empresa e colaboradores, que pode ser realizada de forma oral, não-verbal e escrita (Kunsch, 2003). Este assunto será explorado posteriormente, na seção 2.1.

A comunicação se molda, ao longo dos anos, com o avanço tecnológico e devido a mudanças culturais e sociais; há uma evolução histórica. Entre o início e a metade do ano de 2020, a sociedade em nível global precisou se adequar a um novo evento inesperado: a pandemia de Covid-19; recentemente, as comunicações foram afetadas no sul do Brasil, devido às enchentes que ocorreram, em maio de 2024, no Rio Grande do Sul. Dessa forma, soluções precisaram ser criadas para os problemas que surgiram, a partir dos eventos citados acima. Segundo Müller (2022, p. 1), sobre a pandemia, em 2020, “[...] muitas organizações precisaram

adotar o *home office* e com essa nova dinâmica do trabalho, as tradicionais ações de comunicação interna precisaram ser repensadas”. (Müller, 2022, p. 1). Este assunto será abordado nas seções 2.2 e 2.4.

Este artigo traz como tema a comunicação interna, bem como as ferramentas utilizadas nas organizações; e, desta forma, busca responder o problema da pesquisa: Como os eventos externos da pandemia, em 2020 e das enchentes, em 2024, podem ter influenciado as formas de comunicação interna em uma universidade do Rio Grande do Sul?

O objetivo geral, portanto, é verificar quais foram as mudanças que ocorreram na comunicação interna de uma universidade do Rio Grande do Sul, no e após o período da pandemia de Covid-19 em 2020, e das enchentes, em 2024.

E tem como objetivos específicos: Identificar quais as ferramentas e ações de comunicação interna são utilizadas na universidade gaúcha, atualmente; Verificar quais dessas ferramentas foram implantadas após a pandemia em 2020 e ainda são utilizadas em 2024; Identificar se alguma ferramenta de comunicação interna caiu em desuso ou foi repensada em sua estratégia, a partir dos eventos externos investigados; Investigar a opinião dos colaboradores da universidade gaúcha, sobre a mudança na forma de comunicação interna, ocasionada pelos eventos externos da pandemia de 2020 e das enchentes em 2024.

As organizações, já no período pandêmico, demandaram uma rápida adaptação das suas comunicações internas para garantir a sua continuidade no mercado de trabalho e, em 2024, essa adaptação foi revista por muitas empresas do Rio Grande do Sul. Justifica-se o presente estudo, pelo fato de uma análise da mudança abrupta das comunicações internas servir de histórico e aprendizado, não só à organização estudada. Também se faz necessário gerar conhecimento teórico sobre o tema na área, pois segundo uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)³, 83% dos profissionais de relações públicas ponderam que a área da comunicação interna foi a mais impactada, em questão de processos, pela pandemia. Os resultados demonstram

³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. São Paulo: Aberje, 2020.

que o principal desafio da organização frente à crise é o de manter os colaboradores engajados e produtivos (55%).

Dentre as medidas/ações tomadas pelas organizações, em 2020, as principais foram: a adoção do trabalho remoto em sistema *home office* (95%); intensificação do processo de comunicação digital (90%); criação de comitê específico para gestão da crise de Covid-19 (34%). Pela área de comunicação das organizações, as medidas adotadas foram: adequação de novos canais para a comunicação digital (69%); monitoramento e divulgação de questões relacionadas à Covid-19 (42%); desenvolvimento de campanhas para orientação e engajamento de colaboradores (40%); criação de cartilhas, boletins e *newsletter* sobre a Covid-19 e apoio à realização do trabalho em *home office*, desenvolvendo guias, tutoriais e informativos (24%). Outras ações tomadas foram: criação de canal Q&A sobre a crise de Covid-19 e intensificação da comunicação interna. (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2020).

O próximo capítulo, a revisão bibliográfica deste artigo, terá os subtítulos: 2.1 Comunicação organizacional e interna: conceitos, onde as nomenclaturas “comunicação organizacional” e “comunicação interna” são conceituadas; 2.2 Efeitos da pandemia de Covid-19, uma breve contextualização da pandemia com dados estatísticos, conceitualização do termo “*home office*” e resultados de pesquisas anteriores (MÜLLER, 2022); 2.3 Objeto de estudo, contendo a apresentação da organização estudada e observações da autora, como participante; e 2.4 Tragédia climática do RS: implicações, com o relato do evento das enchentes de 2024, no sul do Brasil e suas consequências às comunicações do objeto de estudo.

O capítulo 3 trata da metodologia de coleta de dados que foi utilizada para responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos deste artigo: pesquisa bibliográfica, observação participante, entrevistas em profundidade e análise de conteúdo. No capítulo 4, os dados obtidos da pesquisa são divulgados e analisados, a partir das categorias: Pandemia; *Home*; Ramal; *Teams*; *E-mail*; *WhatsApp*; Enchentes; Comunicação. Com base nos apontamentos, o capítulo 5 traz as considerações da pesquisa e novas questões a serem investigadas.

2 Comunicação organizacional e interna: conceitos

Avançando como sociedade, vivemos em contextos de constantes transformações, ocorridas nas várias esferas como sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e educacionais; e diante dessas transformações, é necessário adaptar-se estrategicamente para sobreviver. Conforme Ferrari (2008, p. 78), “sendo a comunicação essencialmente uma dimensão social, podemos considerá-la como uma célula indispensável aos sistemas sociais, ou seja, se não há comunicação, não há sistema social”. (FERRARI, 2008, p. 78). Diante disso, no mundo dos negócios, as organizações surgem também como sistemas sociais e comunicar-se com competência se tornou crucial para o crescimento delas. (LE MOS, 2011).

O fenômeno da comunicação sendo condicional no mercado de trabalho, é conceituado como “Comunicação Organizacional”; expressão que aborda conhecimentos, ferramentas e ações sociais ao meio ambiente e elementos que interagem direta e indiretamente com as organizações. Para Goldhaber (1991, p. 32), a comunicação organizacional é:

[...] um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si [...]; o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (GOLHABER, 1991, p. 32).

Definido como um conjunto de técnicas e atividades que facilitam e agilizam o fluxo de mensagens, a comunicação organizacional, para Rodríguez de San Miguel (1996, p. 31), “influi nas opiniões, atitudes e comportamentos dos públicos internos e externos da organização para que esta cumpra melhor e mais rapidamente seus objetivos”. (RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, 1996, p. 31). Com base nessa definição, pode-se perceber a divisão existente no conceito de comunicação organizacional, em comunicação interna e externa.

Como tema deste artigo, a comunicação interna, segundo Lemos (2011, p. 151), possui origem “na transição entre o modelo de manufatura e a revolução industrial, que trouxe para o ambiente da nova empresa que surgia, um público interno e, com ele, uma desafiadora perspectiva de comunicação”. Lemos (2011, p. 151). Para Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna se constitui em “um

setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar a integração possível entre a organização e seus empregados [...]”. (KUNSCH, 2003, p. 154).

Comunicar-se com competência, então, envolve, na dimensão da comunicação interna, o uso correto das ferramentas comunicacionais, bem como o controle do fluxo de informação, aos colaboradores da organização que são seu público interno. Conforme afirma Kunsch (1997, p. 129), “o público interno é um público multiplicador [...]. A comunicação interna permitirá que ele seja bem-informado e que a organização antecipe respostas para as suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas”. (KUNSCH, 1997, p. 129).

Consideramos aqui, o conceito de público interno de acordo com Fortes (2003), como: pessoas ligadas à empresa por relações funcionais oficializadas (FORTES, 2003); e segundo Kunsch (2003) e Andrade (1994), caracterizadas como “empregados” ou “colaboradores”, essenciais para o funcionamento e à manutenção da organização (KUNSCH 2003; ANDRADE 1994). Sendo assim,

o sistema de comunicação entre a organização e seu público interno [...] pressupõe obrigatoriamente um sistema [...] estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 2008, p. 9).

Numa era em que somos bombardeados de informações em constante velocidade, e que essas informações estão ao alcance de todos, o que pode dar significado à comunicação interna é promover relacionamentos de confiança com seu público interno, que, inicialmente, são cidadãos e “podem formar opinião, tomar decisões e potencializar resultados (bons e ruins) da comunicação”. (LEMOS, 2011, p. 158). Para construir, aplicar e facilitar ações de comunicação interna, mesmo as mais comuns como troca de mensagens entre colegas e setores da organização, ferramentas comunicacionais são utilizadas.

A coleta de dados, contendo uma amostra de 423 colaboradores, realizada como metodologia do trabalho de Silva *et al.* (2016), traz as principais ferramentas comunicacionais utilizadas na comunicação interna em empresas (na maioria, indústrias de grande porte), sendo elas, em ordem de indicação: *e-mail* (74%), que permite em sua troca de mensagens, o envio de textos, imagens e documentos;

reuniões entre setores (56,4%), estimulando trocas de informações pessoalmente; mural (54,7%), espaço coletivo para informações, lembretes e comemorações, por exemplo; *intranet* (44,1%), que também é um espaço coletivo, porém mais formal e obrigatoriamente *on-line*; palestras internas (24,5%), visando conhecimento e aperfeiçoamento; manuais (17,2%), que guiam e norteiam os processos organizacionais. A pesquisa ainda demonstra que, as organizações estão investindo nos meios de comunicação instantânea, devido ao avanço tecnológico, como o aplicativo de envio de mensagens, *WhatsApp*, a plataforma de videoconferências *Skype*, a rede social *Facebook* e o *chat* interno, próprio da organização, onde os colaboradores podem conversar entre si. (SILVA *et al.*, 2016).

Pesquisas sobre a comunicação interna em Universidade e Instituto públicos trazem como resultados, o uso do *e-mail*, *WhatsApp*, *intranet* e *site* corporativo como canais de comunicação interna mais utilizados. Vasconcelos (2020, p. 6), afirma: “deve haver uma articulação positiva de comunicação interna entre direção da organização e colaboradores para evitar ruídos e haver menos discrepância entre o que é planejado [...] e o que é posto [...] em prática”. (VASCONCELOS, 2020, p. 6).

O autor constata o uso do aplicativo *WhatsApp* como segundo canal de comunicação mais utilizado pelos colaboradores da Universidade Federal de Juiz de Fora, em seu artigo:

Sobre o e-mail, canal mais citado, vários interlocutores observaram a dificuldade de acesso ao correio eletrônico, sobretudo pelo trabalho acontecer nos diversos espaços fragmentados do Campus [...], muitas vezes sem acesso ao computador. Neste ponto, vários respondentes apontaram que o *WhatsApp* encontra, portanto, um acesso muito mais facilitado. Foi possível perceber também que o uso do e-mail acontece muitas vezes por um fator de registro, para que o remetente tenha a formalização da data e horário em que determinada informação foi enviada. Isso, na visão de alguns, tem peso maior do que o fato do e-mail ser um meio de comunicação institucional, característica que não é compartilhada pelo *WhatsApp*. (VASCONCELOS, 2020, p. 11).

Já Santos e Ventura (2021), em pesquisa destinada a colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) multicampi, situada no nordeste do Brasil, indicam o *e-mail* como canal de comunicação interna mais utilizado na referida instituição. Em relação à utilização do aplicativo *WhatsApp*:

Os resultados encontrados apontam que os aplicativos de mensagens instantâneas não são os mais adequados para fazer circular as informações institucionais de interesse de todos os servidores, pois grande parte dos servidores não aceita o canal como meio oficial. (SANTOS e VENTURA, 2021, p. 15).

2.1 Efeitos da pandemia de Covid-19

Ao retomar o conceito de Lemos (2011), da organização como um sistema social, que interage com o meio ambiente, ela influencia e é influenciada por questões micro e macroambientais. Planejamento estratégico, gestão de crises e análise de riscos, são algumas das ações tomadas pelas organizações, continuamente, para preparação e adaptação aos eventos internos e externos a si, principalmente àqueles que não são possíveis de evitar, como nos âmbitos político e econômico.

Em 2020, a pandemia da Covid-19 afetou a todos, em nível global e forçou-nos a adaptar uma nova rotina social, com instituições de ensino fechadas, produções paralisadas em empresas; e, uma simples ida ao supermercado, tornou-se uma verdadeira missão: distanciamento entre pessoas, álcool gel nas mãos, máscaras no rosto, limpeza duplicada nos alimentos e suas embalagens. De acordo com o governo federal, na página “Coronavírus Brasil”, o número confirmado e atualizado em 11 de abril deste ano é de 711.502 óbitos no território brasileiro, sendo 42.895 somente no estado do Rio Grande do Sul. (SUS, 2024). A Organização Pan-Americana de Saúde registra:

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos [...]. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. O termo “pandemia” se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade. A designação reconhece que, no momento, existem surtos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo. (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE, 2024).

Em março de 2020, um decreto foi publicado pela prefeitura de Porto Alegre (RS), contendo medidas restritivas para reduzir a circulação de pessoas e conter a disseminação da doença, o que levou ao não funcionamento do comércio e dos serviços não essenciais. Em março de 2021, um ano depois, a população gaúcha

volta a se deparar com portas fechadas nas cidades, devido ao modelo de distanciamento controlado estadual adotado. (SOARES, 2021).

De acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério da Economia, o Rio Grande do Sul fechou 22,1 mil postos de trabalho com carteira assinada em 2020. Segundo Soares (2021):

Os números evidenciam que a queda na demanda impactou mais comércio e serviços, em especial as pequenas e médias empresas, que esgotaram rapidamente o caixa que tinham para suportar os efeitos da crise. A indústria, apesar de também ter sofrido restrições no período, hoje se mantém em atividade [...]. Além disso, as grandes empresas se mostram mais resilientes e acabam fazendo ajustes operacionais para suportar a crise. (SOARES, 2021, s/p).

Ou seja, as organizações mantiveram suas atividades das formas possíveis, aderindo inicialmente, à paralização (quarentena) e/ou distribuição de férias aos colaboradores. Não sendo possível retornar imediatamente ao modelo de trabalho presencial, a adaptação escolhida pela maioria foi o *home office*, após, o modelo híbrido, até a volta gradativa ao trabalho presencial.

Assim como nós em relação à pandemia, muitas organizações estavam despreparadas para lidar com o modelo de trabalho *home office*, em relação a equipamentos, ferramentas, fluxos e tecnologias. Segundo Müller (2022, p. 5), “uma das consequências [...] da pandemia nas organizações foi a necessidade da comunicação se reinventar”, o que, a longo prazo, possibilitou a criação de novos processos comunicacionais internos. (Müller, 2022, p. 5). Temos, aqui, a classificação de *home office* como “o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação”. (NOGUEIRA e PATINI, 2012, p. 125).

A pesquisa realizada por Müller (2022), aponta que, na organização estudada, *Wareline*:

A transição para o *home office*, de maneira repentina, indicava uma baixa na produtividade. No entanto, [...] os dados revelaram que 61% dos colaboradores percebiam que estavam entregando mais nessa nova modalidade de trabalho e mais de 50% do time se sentia mais produtivo no modelo de trabalho remoto. (MÜLLER, 2022, p. 7).

Já na organização Rhodia, do Grupo Solvay, os canais de comunicação utilizados pela empresa que se destacam, são: *intranet*, TV Corporativa, comunicados via *e-mail*, vídeos disponibilizados em vários canais, reuniões no ambiente virtual, redes sociais, *website* corporativo, entre outros. (MÜLLER, 2022).

Na empresa *Cargill*, os colaboradores pediam o compartilhamento de informações pelo *WhatsApp*, mas aquele nunca foi um canal formal. Com as mudanças ocasionadas pela pandemia, o aplicativo tornou-se “uma forma de realizar uma comunicação imediata e inclusiva para o público interno”, mostrando ser “uma excelente ferramenta para compartilhar informações com agilidade, alcance e assertividade das informações”. (MÜLLER, 2022, p. 9).

2.2 Objeto de estudo

A universidade estudada possui mais de 50 anos de atuação, está localizada na região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul; dispõe de um catálogo de cursos de diversos níveis, assim como engloba laboratórios tecnológicos e desenvolve projetos sociais em várias áreas. A organização conta com mais de dois mil colaboradores, sendo a maioria, do corpo técnico-administrativo, ocupando cargos de reitoria, procuradores, diretores, gerentes, coordenadores, bibliotecários, analistas, assistentes e auxiliares.

Após a pandemia de Covid-19, em 2020, a Universidade divulgou as adaptações realizadas, devido ao evento, como: avanços tecnológicos, continuidade de projetos de forma remota, acolhimento de pacientes afetados pelo vírus e pesquisas científicas sobre a Covid-19. Aos colaboradores, a iniciativa citada foi a atualização dos protocolos sanitários (reuniões *on-line*), além do apoio psicológico e psiquiátrico, escuta ativa, troca de conhecimento e diálogo. Sendo assim, como não há nenhuma divulgação formal por parte da universidade, sobre como se dá sua comunicação interna atualmente e anterior à pandemia, um contato direto foi necessário. Conforme resposta recebida via *e-mail*, do departamento de Marketing da Universidade:

A área de Comunicação Interna e Endomarketing é bem recente, portanto, não temos um documento com as informações detalhadas, pois a área ainda está se estruturando. Mas a comunicação sempre ocorreu através do *e-mail*, que é atualmente o principal canal de comunicação [...]. O *Teams*⁴ é uma ferramenta de trabalho que os colaboradores utilizam para se comunicar, mas a empresa não encaminha informativos através dele. (Setor de Marketing da Universidade, 2024).

⁴ Aplicativo de colaboração para trabalho remoto, *Microsoft Teams*, da *Microsoft Corporation*, que possibilita a troca de mensagens instantâneas e reuniões *on-line*.

Portanto, como relatado acima, na universidade gaúcha estudada, atualmente, é utilizada a ferramenta do *Microsoft Teams* para uma comunicação horizontal, normalmente entre colaboradores de um mesmo setor ou entre setores, enquanto o *e-mail* institucional é predominantemente um canal de informações formais da universidade (notícias, comunicados do reitor, fluxos de processos internos etc.) para com os demais colaboradores, sendo assim vertical e hierárquico.

Como vimos na seção 2.1, deve haver um setor planejado dentro da organização, com ações que integrem os colaboradores à empresa, trabalhando assim, a comunicação interna (KUNSCH, 2003). Porém, com a informação acima, percebemos que, apesar de a Universidade ter mais de 5 décadas de atividade, somente agora, começa-se a pensar sobre a estruturação da comunicação interna, dentro do departamento de Marketing, que tradicionalmente trata de ações estratégicas para a fidelização de clientes externos e subsector de Endomarketing (em desenvolvimento), limitando-se a ações de engajamento, ao invés de haver a criação de um novo departamento/setor ou subsector, com foco na comunicação interna.

Ao verificar, então, que a Universidade está unindo a comunicação interna ao endomarketing, dentro de um mesmo setor, faz-se necessário a distinção dos dois termos:

Quadro 1 – Distinção entre Endomarketing e Comunicação Interna

	Endomarketing	Comunicação Interna
Dias, 2023 e Kotler, 2003. Curvello, 2012.	Um conjunto de ações estratégicas que visam aumentar a satisfação e engajamento dos colaboradores de uma organização, tratando-os como um grupo de clientes; também chamado de Marketing Interno.	As ações são realizadas com o objetivo de levar informações de forma clara e objetiva aos colaboradores, tornando-os parte da organização, ouvindo-os, educando-os.
Ochoa, 2014.	Utiliza estratégias de marketing para reforçar a imagem da empresa entre os empregados para que estes se sintam motivados a trabalhar melhor.	Busca dialogar com os empregados por meio dos canais de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Cito agora, via observação participante⁵, que existem ações de comunicação na Universidade, gerenciados por mais de um setor, sendo assim gerenciadas por perspectivas diferentes. Por exemplo, o setor de Endomarketing criou em abril de 2024, um comunicado semanal para os colaboradores, informando sobre as principais notícias institucionais e sobre ações realizadas; informações essas divulgadas por uma perspectiva de marketing.

Já as reuniões *on-line*, via plataforma *Microsoft Teams*, que foram criadas na época da pandemia de covid-19, continuaram, com menor frequência, em datas comemorativas ou históricas, tratando sobre assuntos cotidianos e sobre curiosidades dos setores da organização, até mesmo trazendo palestrantes especialistas. Essas reuniões são promovidas e mediadas por colaboradores do setor de Recursos Humanos da Universidade.

2.3 Tragédia climática do RS: implicações

Ao decorrer da escrita desta pesquisa, ocorreu um evento que, devido às suas implicações ao objeto de estudo e suas semelhanças ao ocorrido durante o período pandêmico, em relação à situação das comunicações, deverá ser aqui relatado. Durante o mês de maio de 2024, a partir do início do mês, fortes chuvas atingiram o estado do Rio Grande do Sul, resultando em uma tragédia climática: as águas das chuvas encheram rios que transbordaram e derrubaram partes de diques, inundando algumas cidades, destruindo pontes, estradas, comércios, casas e bairros inteiros. A água, junto com barro e lixos acumulados, permaneceram nas ruas durante semanas, deixando a população atingida, sem água potável, eletricidade, sinal de celular e internet e muitos, também, sem a própria residência, então destruída.

Segundo a Defesa Civil do RS, 1.947.372 pessoas foram atingidas pelas enchentes; 437 municípios foram afetados, mais de 300 mil pessoas ficaram desalojadas e em torno de 70 mil foram para abrigos. Quase 10 mil animais foram

⁵ Conforme explanado na seção 3 deste artigo.

resgatados, assim como outras 70 mil pessoas. (GOVERNO DO ESTADO RIO GRANDE DO SUL, 2024).

Cito, via observação participante, que, mesmo que os locais de abrangência da universidade gaúcha estudada não tenham sido atingidos, como a maioria dos outros locais do estado do Rio Grande do Sul, uma pausa nas atividades da universidade foi necessária, pois, os colaboradores, além das perdas pessoais que tiveram, também não conseguiam se deslocar, pelo bloqueio de estradas e paralização dos transportes públicos. Os alunos foram outro público considerado nessa paralização, para não haver perda de conteúdo nas atividades acadêmicas, também devido às consequências da tragédia, falta de acesso aos transportes e às comunicações.

Por conta dessa tragédia, a Universidade adotou novamente as reuniões *on-line* para atualização e acompanhamento de colaboradores sobre o calendário acadêmico e tarefas administrativas, além de um espaço de conversação ampla, conhecimento e auxílio sobre as realidades enfrentadas pelos próprios colegas. Foi criado um espaço de acolhimento aos desabrigados pela enchente, dentro de um dos locais da Universidade, então, as reuniões de atualizações vinham também divulgando sobre o funcionamento desse abrigo e o que ele demandava, assim, também recrutando colaboradores como voluntários.

A utilização das reuniões *on-line* de atualizações, no período pandêmico e das enchentes, será pesquisada a seguir, fazendo parte dos objetivos específicos deste trabalho.

3 Metodologia

A revisão da literatura em um artigo acadêmico (pesquisa bibliográfica) é utilizada para verificação de obras já existentes sobre o tema proposto, para justificar a realização da pesquisa, trazendo o pensamento de outros autores para embasar seu texto, acrescido de suas próprias ideias e opiniões; e para verificar a melhor maneira de analisar os dados obtidos e validar ou invalidar as hipóteses. (STUMPF, 2014, p. 51).

Ao realizar a pesquisa bibliográfica deste artigo, um fichamento das referências foi criado, para posterior verificação. Apresentadas no capítulo 2 deste artigo, as referências selecionadas foram retiradas das seguintes fontes: trabalhos acadêmicos retirados do *Google Scholar*, de congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, sites do governo federal e estadual (RS), livros impressos e portais.

Kusch (1997; 2003) foi trazida pelas suas diversas contribuições na área, desde os anos 1980 sobre a comunicação integrada. Lemos (2011), Kotler (2003), Curvello (2012), Andrade (1994) e Ochoa (2014), utilizam-se de conceitos de outros autores da área de relações públicas, possibilitando comparações.

Os trabalhos de Müller (2022), Silva *et al.* (2016), Vasconcelos (2020) e Santos e Ventura (2021), tratam sobre temas em comum deste artigo, como a comunicação nas organizações em período pandêmico e em ambientes de educação superior, o que contribuiu para a fundamentação da teoria proposta. Sites e publicação em jornal eletrônico também foram utilizados para extração de dados sobre os eventos chave que catalisaram o problema de pesquisa (sites governamentais e jornal eletrônico GZH). Relembrando o problema de pesquisa: Como os eventos externos da pandemia, em 2020 e das enchentes, em 2024, podem ter influenciado as formas de comunicação interna em uma universidade do Rio Grande do Sul? Para responder essa pergunta, foi necessário coletar, analisar e interpretar dados.

Os objetivos dessa investigação foram analisados e comparados às técnicas de pesquisa existentes, pois segundo Barros e Junqueira (2014), é necessário a escolha adequada da técnica para se obter êxito em uma pesquisa. (Barros; Junqueira, 2014).

A observação participante foi uma das metodologias utilizadas, através de contato direto e vivência dentro da Universidade, como Assistente Administrativa, há 3 anos. Nessa técnica, de acordo com Peruzzo (2014), o pesquisador está inserido no grupo pesquisado, vivenciando a situação no objeto da investigação. (PERUZZO, 2014).

Buscou-se verificar mudanças em uma organização, no âmbito comunicacional, então, relatos de colaboradores da universidade em questão foram essenciais. Segundo Duarte (2014), a entrevista em profundidade permite que o entrevistado defina os termos da sua resposta; que o entrevistador ajuste suas perguntas livremente; evidenciar a percepção dos entrevistados. (DUARTE, 2014).

Portanto, a técnica foi utilizada: uma pesquisa qualitativa, exploratória, produzindo entrevistas semiestruturadas guiadas por um roteiro, que possibilitou uma abordagem profunda e resultou respostas indeterminadas, por parte dos entrevistados. As entrevistas ocorreram de maneira individual e virtual (*on-line*), pela plataforma *Microsoft Teams*, com média de duração de 30 minutos.

A técnica de amostragem utilizada foi a “bola de neve”, pois, de acordo com Vinuto (2014), essa técnica utiliza cadeias de referências: após a escolha inicial do pesquisador, os entrevistados o auxiliam a encontrar demais participantes. (VINUTO, 2014). Assim, a partir da procura de alguns colaboradores que possuem vínculo anterior à pandemia, na organização, esperou-se a indicação por parte deles, de demais colaboradores que estejam vinculados à Universidade desde o mesmo período, tornando possível a coleta dos dados necessários para o alcance dos objetivos traçados e resposta do problema de pesquisa. Sendo a maioria, também com ocupação de cargos variados, o público interno escolhido da organização objeto de estudo pertence ao corpo técnico-administrativo, composto por reitoria, procuradores, diretores, gerentes, coordenadores, bibliotecários, analistas, assistentes e auxiliares. Esses colaboradores, em sua rotina diária, precisam se comunicar com colegas de outros setores, assim, utilizando constantemente as ferramentas de comunicação interna.

Ao longo da pesquisa, houve dificuldades nas tratativas junto ao objeto de estudo. Ao divulgar a pesquisa aos colaboradores da Universidade, a fim da coleta de dados e recrutamento de entrevistados, alguns setores da organização barraram o compartilhamento dela, por conta de a pesquisa não ter sido submetida ao Comitê de Ética, portanto, a Universidade não a reconheceu formalmente. Fez-se necessário reduzir o número de participantes, bem como omitir os dados verdadeiros, vinculados à Universidade.

Para separar o todo e examinar as partes (DUARTE, 2014), os dados oriundos da pesquisa foram submetidos à análise de conteúdo, que, segundo Cardoso, de Oliveira e Ghelli (2021), reconhece a não neutralidade do pesquisador diante do objeto de estudo e de seu contexto, tratando a questão da subjetividade. (CARDOSO, de OLIVEIRA e GHELLI, 2021). A técnica de categorização do conteúdo foi utilizada, possibilitando, de acordo com Duarte (2014), o pesquisador a abordar determinado conjunto de respostas dos entrevistados, citando suas frases e as referindo à teoria. (DUARTE, 2014).

Além da descrição pela categorização, a apresentação visual dos dados obtidos também se fez presente, por meio de gráficos e tabelas, contendo ainda, texto de apoio, junto a interpretação, apresentados no capítulo a seguir.

4 Resultados e discussão

Houve a participação de 48 colaboradores do corpo técnico-administrativo da universidade estudada, na coleta de dados, pela técnica de amostragem bola de neve. Os colaboradores responderam perguntas eliminatórias, em um formulário que permaneceu aberto entre 9 de setembro de 2024 e 15 de outubro de 2024; cujo *link* foi divulgado informalmente. Dentre esses, 32 colaboradores informaram que trabalham na Universidade por 5 anos ou mais, portanto, puderam prosseguir na pesquisa empírica, respondendo as perguntas introdutórias do formulário (informações desde antes da época da pandemia de Covid-19); sendo eles: 28 colaboradores do gênero feminino (87,5%), 3 do gênero masculino e 1 colaborador que preferiu não indicar o gênero. A idade entre 18 e 29 anos foi indicada por 6 colaboradores (18,75%); 11 têm idade entre 30 e 39 anos; também 34,37%, têm idade entre 40 e 49 anos; 3 colaboradores indicaram a faixa etária de 50 a 59 anos; e ainda, 1 relatou ter 60 anos ou mais. O nível de escolaridade desse grupo de colaboradores é de ensino superior, na maioria, sendo 29,41% graduados e 41,17% pós-graduados.

Quando perguntado, todos os 32 colaboradores responderam que trabalharam em sistema *home office* durante a pandemia de Covid-19; sistema que ainda é utilizado pela Universidade, atualmente uma vez na semana. Houve a

confirmação de 96,9% dos colaboradores, de que a forma de se comunicar com seus colegas, durante e após a pandemia, mudou, mas em relação à mudança da forma com que a universidade se comunica com os colaboradores, o número diminuiu para 75%. Esses dados corroboram o que Müller (2022) expôs em seu trabalho: a partir da adoção obrigatória do *home office*, foi necessário repensar as ações de comunicação interna. (MÜLLER, 2022).

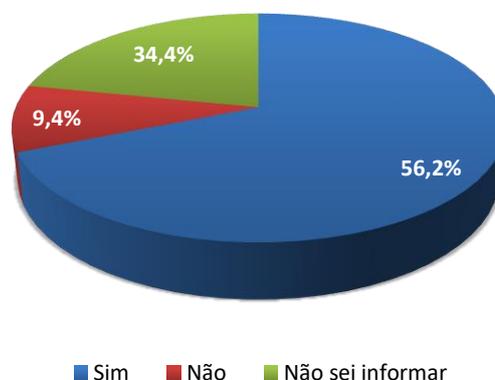
Foi questionado se a Universidade possui um departamento/setor de comunicação interna e se os colaboradores sabem qual a diferença entre “comunicação interna” e “endomarketing”; as respostas foram, respectivamente:

Gráfico 1 - A Universidade possui um departamento/setor de comunicação interna?



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 – Você sabe qual a diferença entre “comunicação interna” e “endomarketing”?



Fonte: Elaborado pela autora.

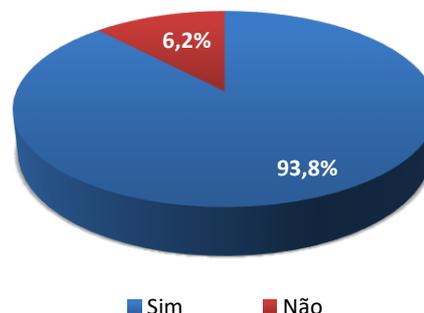
Após, houve a explicação da diferença entre “comunicação interna” e “endomarketing” (baseada no Quadro 1 presente no subcapítulo 2.3 dessa pesquisa), e assim, 65,6% dos colaboradores acredita que a Universidade deveria criar um departamento/setor ou subsetor, com foco na comunicação interna, separado do setor de Marketing, corroborando com a distinção descrita por Ochoa (2014) e com o conceito de um setor planejado, de Kunsch (2003). Também, a maioria dos colaboradores, sabe do que se trata a profissão de relações públicas e acreditam que um profissional de RP poderia trabalhar como coordenador de um setor de Comunicação Interna:

Gráfico 3 – Você acredita que a Universidade deveria criar um setor, com foco na comunicação interna, separado do setor de Marketing?



Fonte: Elaborado pela autora.

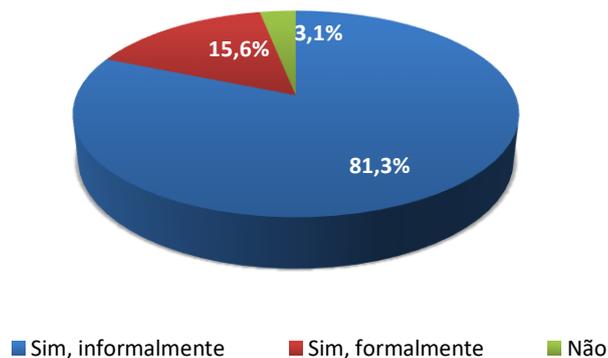
Gráfico 4 – Você acredita que um profissional de RP poderia trabalhar como coordenador de um setor de Comunicação Interna?



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao iniciar as perguntas sobre as ferramentas de comunicação na Universidade, 81,3% dos colaboradores responderam que o aplicativo do *WhatsApp* é uma ferramenta de comunicação presente, de modo informal e 15,6% responderam que a presença é de modo formal. Porém, aqui podemos considerar via observação participante que, a ferramenta é realmente utilizada pelo setor comercial da universidade, de modo que, ao perguntar se a ferramenta é utilizada “na Universidade”, sem especificar sobre a utilização na comunicação interna, pode-se ter influenciado, erroneamente, os colaboradores a indicarem a opção “sim, formalmente”.

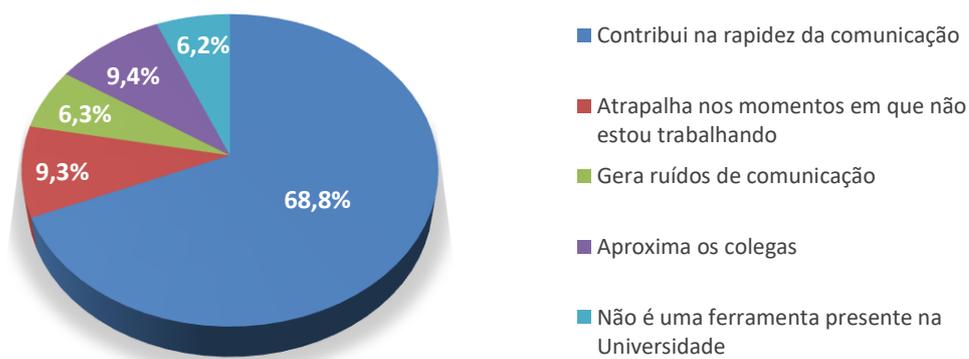
Gráfico 5 – O *WhatsApp* é uma ferramenta de comunicação presente na Universidade?



Fonte: elaborado pela autora.

Além disso, a opinião dos colaboradores sobre a utilização do *WhatsApp* como ferramenta de comunicação presente, também foi investigada, trazendo os resultados a seguir e contrariando o exposto por Santos e Ventura (2021) na sua pesquisa em uma IES em que os colaboradores não aceitam o aplicativo, porém, indo ao encontro à pesquisa de Vasconcelos (2020) de que o *WhatsApp* possui um acesso mais fácil às informações. (VASCONCELOS, 2020).

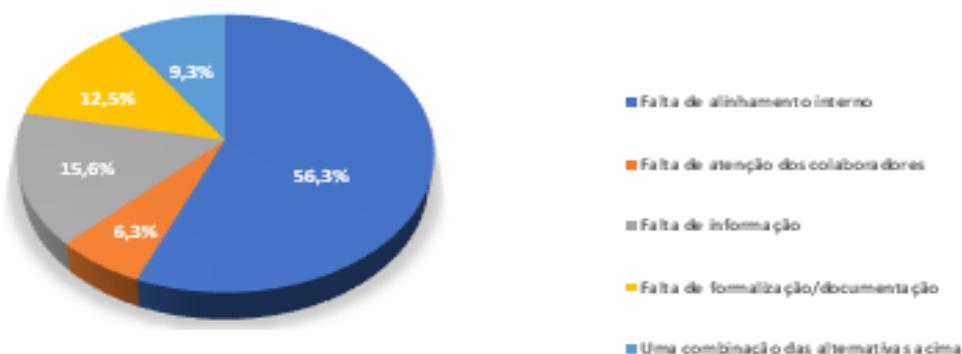
Gráfico 6 – Opinião dos colaboradores sobre a utilização do *WhatsApp*



Fonte: elaborado pela autora.

A maioria dos colaboradores confirmou que há falhas na comunicação interna da Universidade, corroborando com a afirmação de Vasconcelos (2020), de que o meio para evitar os ruídos na organização é a articulação de comunicação interna positiva. (VASCONCELOS, 2020).

Gráfico 7 – Opinião dos colaboradores sobre a causa de falhas na comunicação



Fonte: elaborado pela autora.

Dos colaboradores que prosseguiram na pesquisa empírica, apenas 21 aceitaram realizar a entrevista em profundidade e, por questões de agendamento, 17 realmente foram entrevistados, sendo a maioria, mulheres (94,12%) na faixa etária de 40 a 49 anos (41,18%). As entrevistas ocorreram de forma *on-line*, pela plataforma *Microsoft Teams*, com duração média de 30 minutos, entre o período de 12 de setembro de 2024 e 15 de outubro de 2024.

A partir de perguntas como, “*Quais eram as ferramentas de comunicação interna utilizadas, quando você começou a trabalhar na Universidade?*”; “*Quais ações de comunicação interna foram realizadas na época da pandemia; e no que elas diferem às anteriores já realizadas?*” e “*Qual a sua opinião sobre as mudanças da forma de comunicação interna na Universidade ao longo dos anos, a partir da pandemia e em decorrência das enchentes?*”; os colaboradores trouxeram informações sobre as ferramentas de comunicação interna; sobre a comunicação interna na época da pandemia de Covid-19 e durante as enchentes de maio de 2024 no Rio Grande do Sul, na universidade gaúcha estudada. Portanto, as seguintes categorias de análise foram criadas: *Pandemia*; *Home*; *Ferramentas*; *Ramal*; *Teams*; *E-mail*; *WhatsApp*; *Enchentes*; *Comunicação*.

4.1 Pandemia

Na pandemia de Covid-19, em 2020, os entrevistados indicaram que a comunicação interna da Universidade foi efetiva, dentro das possibilidades que havia, reafirmando o dado da Aberje (2020), da intensificação do processo de comunicação digital em 90% das organizações; e assim como seria divulgado pela universidade gaúcha, posteriormente: “[...] *as reuniões de atualização que ocorriam pela ferramenta Microsoft Teams, foram fundamentais para a clareza das informações.*” (Respondente 45).

Quadro 2 – Medidas adotadas durante a Pandemia de Covid-19

Medidas tomadas pelas organizações (Aberje, 2020):	Realizado na Universidade, de acordo com os entrevistados:
Criação de comitê específico para gestão da crise de Covid-19.	Um comitê de emergência foi criado para atendimento às pessoas com Covid-19.
Adequação de novos canais para a comunicação digital.	A ferramenta <i>Microsoft Teams</i> começou a ser mais utilizada, em relação as opções de videochamada, assim com o <i>WhatsApp</i> pessoal.
Monitoramento e divulgação de questões relacionadas à Covid-19.	Havia divulgação em relação às bandeiras (classificações da pandemia), mas como a mudança era muito rápida, principalmente no início, até se deslocar à Universidade, a informação mudava e então não se podia entrar presencialmente no Campus.
Desenvolvimento de campanhas para orientação e engajamento de colaboradores.	Uma <i>hashtag</i> foi criada para que os colaboradores compartilhassem fotos e vídeos do seu <i>home office</i> nas redes sociais.
Criação de cartilhas, boletins e <i>newsletter</i> sobre a Covid-19.	Cartilhas e infográficos foram compartilhados, além de cartazes impressos após a volta gradativa à presencialidade.
Apoio à realização do trabalho em <i>home office</i> , desenvolvendo guias, tutoriais e informativos.	Os setores de RH e TI auxiliaram os colaboradores na transição para o <i>home office</i> .
Criação de canal Q&A sobre a crise de Covid-19.	<i>FAQs</i> foram disponibilizadas no site da Universidade.
Intensificação da comunicação interna.	A comunicação da Universidade (instituição) com os colaboradores foi pouca, sendo indicado que deveria ter sido mais próxima ao colaborador. Muito se teve conhecimento devido à troca entre colaboradores e/ou com sua gestão direta.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Home Office

O *home office*, aderido pela Universidade em março de 2020, assim como medida tomada na maioria das organizações (ABERJE, 2020), não foi mencionado como indicador de (im)produtividade como aponta Müller (2022), mas foi um dos desafios citados pela Respondente 32: “*Todos nós tivemos que nos adaptar a essa nova realidade, para uns, mais fácil que para outros. Para nós, mulheres, mães, donas de casa e trabalhadoras formais, essa transição foi mais difícil*”. (Respondente 32). Também não foi encontrado, nas falas dos respondentes, a reinvenção da comunicação da Universidade, citada pela mesma autora, porém, foi percebido uma reestruturação: “*Melhorou-se a comunicação entre as equipes; passamos a conversar com colegas que antes, pela necessidade de deslocamento, não se tinha tanto contato*”. (Respondente 26). Demais mudanças foram trazidas pelos entrevistados e serão explanadas ao longo desse capítulo.

4.3 Ferramentas

Anos antes à pandemia, as ferramentas de comunicação interna presentes na Universidade eram o *Skype*, um *chat* interno e o ramal. O *e-mail* sempre foi a ferramenta mais utilizada e o *Microsoft Teams* entrou em vigor na Universidade em 2019, no lugar do *Skype* e do *chat*, que caíram em desuso. Essa descrição corrobora o que Silva *et al.* (2016) traz, a partir da coleta de dados, em sua pesquisa: o investimento em meios de comunicação instantânea, pelas organizações, seguindo o avanço tecnológico. (Silva *et al.*, 2016).

Com a emergência da pandemia, passou-se a utilizar as opções de videochamada e agendamento de reuniões, do *Microsoft Teams*. O *WhatsApp* foi um recurso muito útil também durante a pandemia, pela rapidez nas trocas de mensagens, e segue, até hoje, sendo utilizado como ferramenta interna de comunicação, de maneira informal. Em *home office*, não foi possível utilizar-se do ramal e após a volta à presencialidade, houve queda na utilização da ligação telefônica.

Quadro 3 – Ferramentas de Comunicação Interna

Ferramenta	Utilização	Citada pelos entrevistados
<i>E-mail</i>	Formalização de fluxos de processos; comunicados institucionais; divulgação de eventos e benefícios; troca de mensagens mais densas entre colaboradores de setores iguais ou diferentes. Utilização principalmente pelo computador (<i>desktop</i> ou <i>notebook</i>), no posto/horário de trabalho.	94,11%
<i>Microsoft Teams</i>	Reuniões de alinhamento entre equipes e setores; troca de mensagens entre colegas; criação de grupos de trabalho; ligações e/ou videochamadas rápidas; palestras internas; alinhamentos de fluxos de processos. Utilização via computador (<i>desktop</i> ou <i>notebook</i>), no posto de trabalho e pelo celular pessoal quando deslocado de seu posto, mas em horário de trabalho.	92,28%
<i>WhatsApp</i>	Troca de mensagens entre colegas do mesmo setor; grupos de trabalho; ligações rápidas; organização de eventos criados pelos colaboradores. Utilização pelo aparelho celular do colaborador, este estando ou não em seu posto/horário de trabalho.	70,58%
Ramal	Ligação telefônica entre colegas de setores diferentes, para sanar dúvidas rápidas. Utilização apenas em posto e horário de trabalho.	41,17%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Ramal

“O ramal era fundamental; tínhamos um livro com ramais de todos. Surgem assuntos que podem ser resolvidos rapidamente, mas hoje em dia não sabemos mais para qual ramal ligar”. (Respondente 32). Como observadora participante dessa pesquisa, posso informar que atualmente, há um link de consulta de ramais, divulgado em um dos sites da Universidade, porém, desatualizado e que não é lembrado pelos colaboradores, justamente pelo desinteresse em realizar uma ligação telefônica. Além disso, não são todos os colaboradores que possuem ramal em seu posto de trabalho, por falta de equipamento.

4.5 Teams

Em implantação e sem o devido treinamento, os colaboradores tiveram que aderir o *Microsoft Teams* como uma ferramenta de comunicação interna, “no susto” da pandemia. Segundo Respondente 44, “[...] alguns setores não estavam logados, os colegas não estavam disponíveis, se tornando pouco acessíveis”. (Respondente 44). Os entrevistados destacaram que, os *feedbacks* presenciais se transformaram em reuniões de equipe via *Teams* e que a ferramenta aproximou os colaboradores de suas lideranças, no início: “[...] o *Teams* e as reuniões facilitaram, mas a facilidade é problemática: lotou as agendas das pessoas”. (Respondente 26).

As reuniões no ambiente virtual foram pouco citadas nos trabalhos apresentados na fundamentação teórica desta investigação, mas se faz presente na pesquisa de Müller (2022), como um canal de comunicação que passou a ser utilizado pela empresa *Rhodia*, devido à pandemia.

4.6 E-mail

Assim como na pesquisa de Vasconcelos (2020), o *e-mail* foi o canal de comunicação mais citado pelos colaboradores e classificado como “pouco efetivo”. Uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações, se destaca na universidade gaúcha estudada, por ser um canal da “Notificação”: notícias relevantes aos colaboradores em nível institucional, em forma de texto. Um dos entrevistados, que possui formação em Gestão de Recursos Humanos, traz que “[...] esse estilo de divulgação é bom para uma empresa tradicional, mas, ao manter ele, deveria ser mais atrativo, algo que prenda, diferente de só texto, para obter mais participação; reformular”. (Respondente 26).

4.7 WhatsApp

O *WhatsApp* virou uma ferramenta de trabalho (informal) muito controversa. Um dos entrevistados cita a forma de comunicação via *WhatsApp*, mas não indica a condição dela: “A *Universidade* entrou dentro da minha casa,

e dentro do meu celular. Desde a pandemia, eu vejo que nós mudamos a forma de trabalhar". (Respondente 43). É boa, ou ruim?!

Os entrevistados dizem que o aplicativo é rápido, mas traz uma invasão de privacidade (Respondente 31); e que não é permitido seu uso oficial, mas os colaboradores recebem cobranças via *WhatsApp*. (Respondente 44). As falas vão ao encontro do exposto por Müller (2022), sobre a empresa *Rhodia*: o *WhatsApp* não é descrito como meio oficial de comunicação, mesmo após seu uso demonstrar, durante a pandemia, ser uma ferramenta ágil. (Müller, 2022).

A fala do entrevistado a seguir, indica a mesma dificuldade observada pelos colaboradores da Universidade Federal de Juiz de Fora, à pesquisa de Vasconcelos (2020), que relatam o trabalho ocorrer em espaços diferentes, por vezes, sem acesso aos computadores, dificultando a comunicação por *e-mail*. (Vasconcelos, 2020).

"O celular está acessível todo o tempo, o computador não. A inclusão dele como ferramenta, seria a inclusão de vários outros setores às comunicações e informações, como os colegas da equipe de segurança, limpeza e dos transportes". (Respondente 6).

4.8 Enchentes

As enchentes de maio de 2024 trouxeram uma nova emergência para a universidade gaúcha estudada, e, mesmo após o ocorrido na pandemia, verificou-se que a organização não possuía um plano devidamente estruturado para pôr em prática, o que vai de encontro com as questões de planejamento estratégico e gestão de crises, discutidas anteriormente, para a preparação das organizações à eventos que fogem do seu controle. Apesar disso, os colaboradores sabiam por onde a comunicação viria:

"A reunião de atualização foi o que chegou primeiro nos colaboradores. Apesar de ter se espaçado no retorno da presencialidade após a pandemia (primeiro de 15 em 15 dias, depois a cada mês e então somente quando julgar algo necessário para se comunicar por esse canal), o setor de Recursos Humanos reabriu a comunicação pelo canal das atualizações, no Teams, para alinhamento de informações em massa. Essas reuniões seguiram durante os primeiros dias da enchente e novamente cessaram". (Respondente 26).

Como vimos no subcapítulo 2.1, segundo a Aberje (2008), o sistema de comunicação entre a organização e seu público interno [...] pressupõe obrigatoriamente um sistema [...] estruturado, dinâmico e proativo. (Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2008). Portanto, o quadro a seguir demonstra o que ocorre em uma organização que não possui a sua comunicação interna bem estruturada, já que os entrevistados apontam situações distintas vivenciadas em seus diferentes setores.

Quadro 4 – Recortes sobre a comunicação interna durante as enchentes

Fala	Entrevistado
“Foi diferente porque a própria Universidade enviou <i>Whats</i> para os atingidos”.	Respondente 8
“Comunicação institucional faltou. A de equipe foi <i>ok</i> ”.	Respondente 39
“Foi super melhor; essa funcionou”.	Respondente 46
“Fui voluntária então tínhamos trocas presenciais. [...] Houve alguns conflitos por haver muitos grupos de <i>WhatsApp</i> e depois foi se alinhando e fluiu melhor”.	Respondente 45
“A informação não conseguia chegar com a rapidez e qualidade da época da pandemia. [...] estávamos em casa, mas agora a maioria das pessoas perderam tudo, incluindo equipamentos. Então, foi mais difícil de resolver como as informações chegariam nos funcionários”.	Respondente 32
“As informações demoram para vir [...], pelo fato de não termos as pessoas para dar o encaminhamento”.	Respondente 21
“Não foi tão intensa quanto na pandemia”.	Respondente 6
“A vivência do <i>home office</i> ajudou na decisão de ficar em casa”.	Respondente 43
“Pelo aprendizado na pandemia, aprenderam a se comunicar de forma mais ágil no momento da emergência”.	Respondente 31
“Falhou comigo. A decisão de usar (por conta do abrigo) o espaço de trabalho que sou responsável, não foi comunicado a mim”.	Respondente 48

Fonte: Elaborado pela autora.

4.9 Comunicação

De modo geral, os entrevistados opinaram sobre a comunicação interna da universidade gaúcha estudada e as mudanças apresentadas ao longo dos anos. Como visto anteriormente, a reunião de atualização foi criada na pandemia e revivida na emergência das enchentes. Um dos entrevistados, que participou

da criação dessa ferramenta, comentou sobre o seu espaçamento: *“Estávamos aprendendo a usar o Teams [...]; começamos com 20 pessoas e chegamos a 400. Tentamos descontinuar, mas os colaboradores pediram que não. [...] Se tornou um local de fala e escuta num nível diferente das reuniões institucionais, que traz somente dados pesados. Ali, era um encontro de colegas. [...] Fazemos quando surge uma demanda. [...] não temos ninguém para assumir e temos medo de que caia no esquecimento. [...] por mais que os gestores soubessem da informação, os colaboradores não eram comunicados, então a agenda era um momento de desdobramento dessas informações [...]”*. (Respondente 1).

A partir de algumas falas dos entrevistados, foi possível verificar que, apesar de o setor de Marketing afirmar, para esta pesquisa, que a organização de uma área de comunicação interna é recente, já existiu, na Universidade, também dentro do setor de Marketing, uma “Gerência de Comunicação”, nos anos 2000: responsável por um jornal *on-line* e impresso entregue aos colaboradores, e por enviar comunicados gerais institucionais via *e-mail*; e que já possuía a ideia de um projeto de endomarketing. Respondente 45 afirma que: *“[...] tinha um setor de comunicação interna vinculado ao Marketing [...]. Havia o jornal [...], e quando se tinha algo a comunicar nos setores, recebíamos o impresso. Era uma informação sutil. Tivemos uma mudança na estratégia da Universidade e desde então não temos mais o setor de comunicação interna”*. (Respondente 45).

Ao decorrer da escrita desta pesquisa, a equipe de Endomarketing, do setor de Marketing da Universidade, reformulou a tela de acesso às informações para os colaboradores, além de criar um comunicado semanal, via *e-mail*. Os entrevistados transparecem um sentimento de esperança: *“Pensa-se mais nos colaboradores, do que antes. [...] Está surgindo uma proposta acolhedora e envolvente”*. (Respondente 30).

O novo comunicado semanal, parece ter tido uma rápida aderência por parte dos colaboradores, pois os entrevistados estão cientes de sua existência, apesar de não terem certeza da sua finalidade, reafirmando a gerência de comunicações por mais de um setor, e, portanto, por perspectivas diferentes, conforme observado: *“O comunicado é interessante para sabermos o que está acontecendo na universidade, [...] para nos atualizar. Apesar de que, eu percebi*

que muitas vezes ele comunica algo que já aconteceu, ao invés de aproximar o colaborador para participar de algo que está por vir". (Respondente 45). Já para o Respondente 39, apenas é interessante como um momento de descontração. (Respondente 39).

Especificamente sobre a reformulação da tela de informações aos colaboradores, alguns entrevistados indicaram que, as próprias lideranças, responsáveis por muitas informações depositadas no local, não foram comunicadas da mudança e que funcionalidades foram excluídas: *"Houve falta de comunicação que aquele acesso iria mudar ou ficar inoperante. Quando voltou, ficou com muitos problemas, com documentos desatualizados"*. (Respondente 32).

Quando perguntado aos entrevistados, se eles acreditam que os colaboradores percebem as ações de comunicação interna realizadas pela universidade, a opinião de 58,82% é de que as ações passam despercebidas pelos colaboradores na maioria das vezes, sendo visível apenas aquilo que os interessa no momento e que faz parte do seu trabalho diário. Ainda assim, há uma consciência geral nos entrevistados de que a Universidade está em uma escala de evolução, e conforme indicado pelo Respondente 32, a comunicação interna está atendendo a demanda e a expectativa. (Respondente 32). Essa fala se torna muito importante, ao corroborar com o pensamento de Kunsch (1997), transcrito no subcapítulo 2.1, de que a comunicação interna deve manter o colaborador bem-informado e antecipar as suas expectativas, pois o público interno é multiplicador. (KUNSCH, 1997).

As ações presentes atualmente, buscam a participação dos colaboradores (em eventos, acesso de conteúdos e educação para busca de informações), reforçando a perspectiva de marketing, que se faz presente na comunicação interna, por ela ser realizada pelo setor de Endomarketing. Há, ainda, um alerta final: *"Nada disso vai funcionar se não houver pessoas para fazer a conexão. A liderança precisa estar mais presente. Não faz sentido se a liderança mais próxima não estiver envolvida"*. (Respondente 26).

5 Considerações finais

Entendeu-se que o objetivo geral da pesquisa foi cumprido: Verificou-se as mudanças que ocorreram na comunicação interna da universidade gaúcha estudada, no e após o período da pandemia de Covid-19 em 2020, e das enchentes, em 2024; ao alcançar que: a) Identificou-se que as ferramentas utilizadas na comunicação interna da Universidade são o *e-mail*, o *Microsoft Teams*, o *WhatsApp* (informalmente) e o ramal; e as ações de comunicação interna são campanhas pontuais, reuniões e reformulação das formas que as informações chegam aos colaboradores; b) Verificou-se que uso do *WhatsApp* teve início após a pandemia de 2020, com a criação de grupos de trabalho, utilizados até hoje; c) Foi possível identificar que *Microsoft Teams* foi implantado antes da pandemia de Covid-19, mais ganhou mais aderência a partir do trabalho em *home office*, substituindo o seu antecessor, o *Skype*; d) Investigou-se a opinião dos colaboradores da universidade gaúcha estudada, sobre a mudança na forma de comunicação interna, ocasionada pelos eventos externos da pandemia de 2020 e das enchentes em 2024, resultando nos dados expostos no capítulo 4 dessa pesquisa.

Ao finalizar a pesquisa, foi possível elencar desafios e aprendizados da universidade gaúcha estudada, em relação à sua comunicação interna, após os eventos externos da pandemia e das enchentes:

Quadro 5 – Desafios e Aprendizados

Evento	Desafios	Aprendizados
Pandemia	Adequação ao <i>home office</i> .	Hoje o <i>home office</i> é utilizado na Universidade 1 dia por semana.
Enchentes	Comunicar alguém incomunicável.	Os colaboradores se acostumaram à forma com que a Universidade se comunica.
Comunicação Interna	Agradar, atingir, envolver.	Há uma crescente preocupação em comunicar claramente e olhar para o colaborador.

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma preocupação que surgiu ao realizar essa pesquisa, é de que o trabalho realizado pelas equipes responsáveis pela comunicação interna da

universidade gaúcha estudada, possa cair em esquecimento, ao invés de ser constantemente melhorado, após alguma reformulação estratégica da organização, como mencionado pelos entrevistados, sobre a antiga Gerência de Comunicação.

Pode servir como um questionamento à Universidade, o Endomarketing estar vinculado ao setor de Marketing, que, como vimos, possuem conceitos, focos e públicos diferentes. Além disso, a criação de um setor de Comunicação Interna, que também possui atribuições diferentes, deve ser considerada, assim como a entrega das tarefas desses setores aos respectivos colaboradores que possuem conhecimentos e/ou experiências adequados, para que haja a devida gestão e correta propagação da comunicação dentro da organização.

Buscar a opinião dos colaboradores, como ocorreu nessa pesquisa, é fundamental para a Universidade não cometer os mesmos erros do passado e seguir na busca por melhoria constante, afinal, a comunicação é para eles e o público interno é quem multiplica a imagem da organização que lhe é passada. Persistem os questionamentos, cujas respostas também podem ser benéficas à universidade gaúcha estudada:

1) Possuir um plano de comunicação estruturado, pode contribuir no enfrentamento de situações emergenciais, como pandemias, tragédias climáticas ou outros eventos que fogem ao controle das organizações?

2) Como as ferramentas de comunicação interna podem ser utilizadas para auxiliar na diminuição dos ruídos de comunicação dentro das organizações?

A investigação revelou que os eventos externos da pandemia de Covid-19 em 2020 e a tragédia climática das enchentes no Rio Grande do Sul, em 2024, influenciaram na modelagem da comunicação interna da universidade gaúcha estudada, trazendo desafios, aprendizado e evoluções.

Referências

ANDRADE, Cândido T. de Souza. Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. Caderno de Comunicação Empresarial: como entender a comunicação interna. São Paulo: Improta Gráfica e Editora, 2008. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Comunicacao-Interna-Caderno-ABRACOM.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2024.

BARROS, Antonio Teixeira de; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. “A elaboração do projeto de pesquisa”. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de. (Orgs.) Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CARDOSO, Márcia R. Gonçalves; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; GHELLI, Kelma G. Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <<https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347/1443>>. Acesso em: 11 jun. 2024

CURVELLO, João J. Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. revista e atualizada. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2024.

DIAS, Guilherme. O que é Endomarketing, principais ações, exemplos e 8 estratégias. Gupy, [s.l.], 2023. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/endomarketing>>. Acesso em: 20 maio 2024.

DUARTE, Jorge. “Entrevista em profundidade”. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de. (Orgs.) Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERRARI, Maria Aparecida. “Teorias e estratégias de relações públicas”. In: KUNSCH, M. M. Krohling. (Org.) Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FORTES, Waldyr. G. Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación organizacional. México: Editorial Diana, 1991.

GOVERNO DO ESTADO RIO GRANDE DO SUL. rs.gov.br, 2024. Defesa Civil atualiza balanço das enchentes no RS. Disponível em: <<https://www.estado.rs.gov.br/defesa-civil-atualiza-balanco-das-enchentes-no-rs-10-5-12h>>. Acesso em: 03 jul. 2024.

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução de: Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997. (Coleção Novas Buscas em Comunicação; v. 56.)

LEMOS, Else. “Comunicação interna como diferencial em relações públicas”. In: FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.) Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

MÜLLER, Clara L. Comunicação interna e cultura organizacional: Um mapeamento das ações de comunicação frente o trabalho remoto na pandemia de Covid-19. In: ANAIS DO XVI CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 2022, Maceió. Anais eletrônicos. Campinas, Galoá, 2022. Disponível em: <<https://proceedings.science/abrapcorp-2022/trabalhos/comunicacao-interna-e-cultura-organizacional-um-mapeamento-das-acoes-de-comunica?lang=pt-br>>. Acesso em: 06 abr. 2024.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v.9, n.4, p. 121-152, dez. 2012. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/973/97324897007.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2024.

OCHOA, Carolina Giroto. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. Educação, Cultura e Comunicação, v. 5, n. 9, janeiro-junho 2014. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://web.archive.org/web/20180414125302id_/http://publicacoes.fatea.br/index.php/eecom/article/viewFile/819/581>. Acesso em: 11 jun. 2024.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. “Observação participante e pesquisa-ação”. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de. (Orgs.) Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio de Andrade. “Hacia una definición de la comunicación organizacional”. In: COLLADO, C. Fernández. (Coord.) La comunicación em las organizaciones. 1. ed. México: Trillas, 1991.

SANTOS, Maria D. dos; VENTURA, Andréa Cardoso. Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdos. Revista GUAL, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 130-151, janeiro-abril, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/73482/45555>>. Acesso em: 06 abr. 2024.

SILVA, Priscila Kramer da *et al.* Comunicação interna e suas ferramentas nas organizações: identificando a percepção de profissionais de Caxias do Sul e região. In: VII INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON TECHNOLOGICAL INNOVATION, 2016, Aracaju (SE). Conferências. Aracaju: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual, 2016. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/973/97324897007.pdf>>.

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.api.org.br/conferencias/index.php/ISTI2016/ISTI2016/paper/viewFile/41/13>. Acesso em: 06 abr. 2024.

SOARES, Fernando. Como a pandemia impactou as empresas gaúchas. GZH, Porto Alegre, 19 mar. 2021. Economia. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2021/03/como-a-pandemia-impactou-as-empresas-gauchas-ckmezk2670048016u80vfm7m.html>>. Acesso em: 16 abr. 2024.

STUMPF, Ida Regina C. “Pesquisa bibliográfica”. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de. (Orgs.) Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SUS. CORONAVÍRUS BRASIL, 2024. Painel Coronavírus. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br>>. Acesso em: 16 abr. 2024.

VASCONCELOS, Ivan Bretas. A comunicação interna na consolidação do campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG). *In*: ANAIS DO XIV CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 2020, Bauru. Anais eletrônicos. [s.l.], 2020. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/N9t0v6UhyO_TEMPLATE-COM-AUTORIA_GT_2020-1.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2024.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>>. Acesso em: 11 jun. 2024.