



# **RESUMO EXECUTIVO**

**Comunicação com  
Empregados no  
enfrentamento aos  
desastres climáticos:  
Aprendizados e  
possíveis caminhos**

Centro de Estudos e Análises Econômicas aplicadas à Comunicação



# O QUE VOCÊ ENCONTRA AQUI

Com a intensificação dos desastres climáticos nos últimos anos, fica evidente a **responsabilidade dos profissionais de Comunicação** frente a esse cenário. Esta publicação é o resultado de um **mapeamento de boas práticas, barreiras, dificuldades e lições aprendidas** pelas empresas associadas ao lidar com as enchentes no Rio Grande do Sul. **Como os comunicadores lidam com uma crise climática de tamanha magnitude?**

# ÍNDICE

Apresentação 4

Boas práticas de Comunicação com  
Empregados em desastres climáticos 8

Pesquisa da Aberje com Associadas 10

Aprendizados 14

Depoimentos 29

Referências de gestão e comunicação  
dos desastres climáticos 31

Possíveis caminhos para a  
Comunicação com Empregados 38

Expediente 50

Sobre a Aberje 51

Sobre o CEAEC 52

**O**s últimos anos mostraram, na prática, o que **eventos climáticos** mais frequentes e intensos significam. Só no Brasil, eventos extremos como enchentes, secas e ondas de calor foram testemunhados, gerando **impactos humanitários, mentais e econômicos significativos**. Além da necessária solidariedade, da cobrança e da pressão que cabe a toda sociedade civil sobre governos e empresas, há também uma **responsabilidade como profissionais de Comunicação que enfrentam desafios inéditos**.

Tais eventos exigem **novo repertório, preparo e agilidade** que ainda não eram habituais. A prontidão, a capacidade de resposta e a tomada de decisão **extrapolam muitos manuais de crise convencionais**, seja pela complexidade das situações, seja pelo impacto devastador que os eventos climáticos extremos provocam.

Esse novo cenário levou a Aberje a escolher, por dois anos consecutivos (2024 e 2025), a **“Comunicação para a Transição”** como seu tema do ano. Um direcionamento para que os **comunicadores reflitam sobre seus**

**papéis, aprimorem suas habilidades e transformem suas atuações,**

considerando não apenas a necessária transição energética, mas também tantas outras transformações em curso – tecnológica, social e econômica, para citar algumas.

Durante as enchentes no Rio Grande do Sul, entre muitos esforços individuais, coletivos, privados e públicos, uma sensibilidade crescente do setor empresarial em prestar assistência à população necessitada foi vista. Como entidade associativa, a Aberje se posiciona como um **hub de informações qualificadas, buscando reunir fontes oficiais e confiáveis em meio a um excesso de desinformação**. A entidade deu visibilidade às ações das empresas e promoveu conexões entre quem queria ajudar e quem precisava de ajuda, ativando a rede de associadas reunidas no Capítulo Aberje Rio Grande do Sul.

A partir dessa experiência, e após os momentos mais críticos da crise, a professora da Escola Aberje, Cynthia Provedel, propôs-se a refletir sobre o tema com base nos aprendizados, com um



## **enfoque específico na Comunicação com Empregados.**

Para aprofundar a compreensão, foi realizado, entre junho e julho de 2024, um **mapeamento de boas práticas, barreiras, dificuldades e lições** aprendidas pelas empresas associadas ao lidar com tal evento. Além disso, foram conduzidas entrevistas coletivas e individuais junto a estas organizações, incluindo levantamentos de exemplos, *benchmarking* e experiências de profissionais de Comunicação que lideraram o tema.

Importante reforçar que se reconhece a **complexidade e múltiplos atravessamentos públicos, políticos, sociais e econômicos da tragédia** aqui abordada. Porém, no material em questão, foi realizada uma análise do tema sob a perspectiva da Comunicação com Empregados.

Esse processo resultou na produção deste material, que não pretende ser um guia ou manual, mas sim uma **consolidação de experiências em termos de**

**Comunicação com Empregados durante essa crise** - além de apresentar propostas de caminhos possíveis para a Comunicação Interna **em situações similares**. Entre outros aprendizados, o material também traz reflexões que ampliam a consciência sobre a importância da gestão do conhecimento para estimular a apropriação dos aprendizados nas experiências vividas, a fim de **fortalecer a capacidade de resposta diante de um cenário em que eventos semelhantes tendem a se intensificar**.

Trata-se de uma publicação que não se encerra em si mesma. Por isso, são apresentadas ao final diversas referências bibliográficas que apoiaram sua construção, como um convite para aprofundar ainda mais esta perspectiva e **acelerar uma jornada de aprendizagem coletiva** em torno deste tipo de desafio.

**VEJA MAIS** - White Paper:  
[Comunicação com empregados no enfrentamento aos desastres climáticos: aprendizados e possíveis caminhos](#)

# BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS EM DESASTRES CLIMÁTICOS

Este material tem as enchentes ocorridas em 2024 no Rio Grande do Sul como ponto de partida e referência para situações similares.

Confira aqui os **resultados da pesquisa** realizada junto às associadas pela Aberje, comentários de **entrevistas individuais e coletivas** junto a este público específico, além do **levantamento de exemplos** e **benchmarking**.  
A partir dessas coletas, são oferecidos



## **possíveis medidas e caminhos na Comunicação com Empregados que podem ser colocados em prática e/ou servir como ponto de partida.**

É importante reforçar que abordar boas práticas de Comunicação com Empregados em contextos de desastres climáticos é apenas uma das muitas esferas a serem observadas na perspectiva da comunicação organizacional junto aos demais *stakeholders*.

Há que se considerar também a necessidade de uma **colaboração eficaz entre setores públicos e privados**. Para aprofundar essa perspectiva, há como recomendação o **Ciclo para o Enfrentamento às Emergências Climáticas**, uma ferramenta apresentada no guia da Comunitas (2024), voltada para líderes empresariais, gestores públicos e todas as partes interessadas em fortalecer a resiliência climática e enfrentamento destes cenários.

Veja ainda um **banco de ideias** que apresenta ações propositivas, bem como boas práticas mapeadas ao longo deste processo de estudo e reflexão.

# PESQUISA DA ABERJE COM ASSOCIADAS

Em junho de 2024, a Aberje realizou uma **pesquisa com suas associadas** com o objetivo de mapear boas práticas, barreiras, dificuldades e lições aprendidas ao lidar com as enchentes no Rio Grande do Sul.

Um questionário online, estruturado com 17 perguntas (abertas e fechadas), foi distribuído ao **LiderCom, grupo formado por lideranças de Comunicação Empresarial da entidade**. Foram obtidas 18 respostas.

Os respondentes representam 14 setores de atividade, num perfil formado por Diretores (61%), Gerentes (33%) e Coordenadores (6%).

72% possuem presença de operações no Rio Grande do Sul – e destas 77% possuem sede em outro Estado e filial(is) no Rio Grande do Sul, enquanto 23% têm sede no Rio Grande do Sul e filial(is) em outros Estados.

Esta composição nos possibilita uma análise bastante qualificada e representativa tendo em vista que, neste cenário, **grande parte das empresas respondentes foi impactada pelo desastre**. – adicionado ao fato de que 46,2% possuem mais do que 500 colaboradores no estado.

Tabelas nas próximas páginas ajudam a apresentar as **ações de comunicação adotadas pela amostra** no período, diferenciando quem tem ou não sede ou filiais no estado do Rio Grande do Sul.

# Ações de comunicação adotadas em função do desastre (empresas COM sede ou filiais no Rio Grande do Sul)

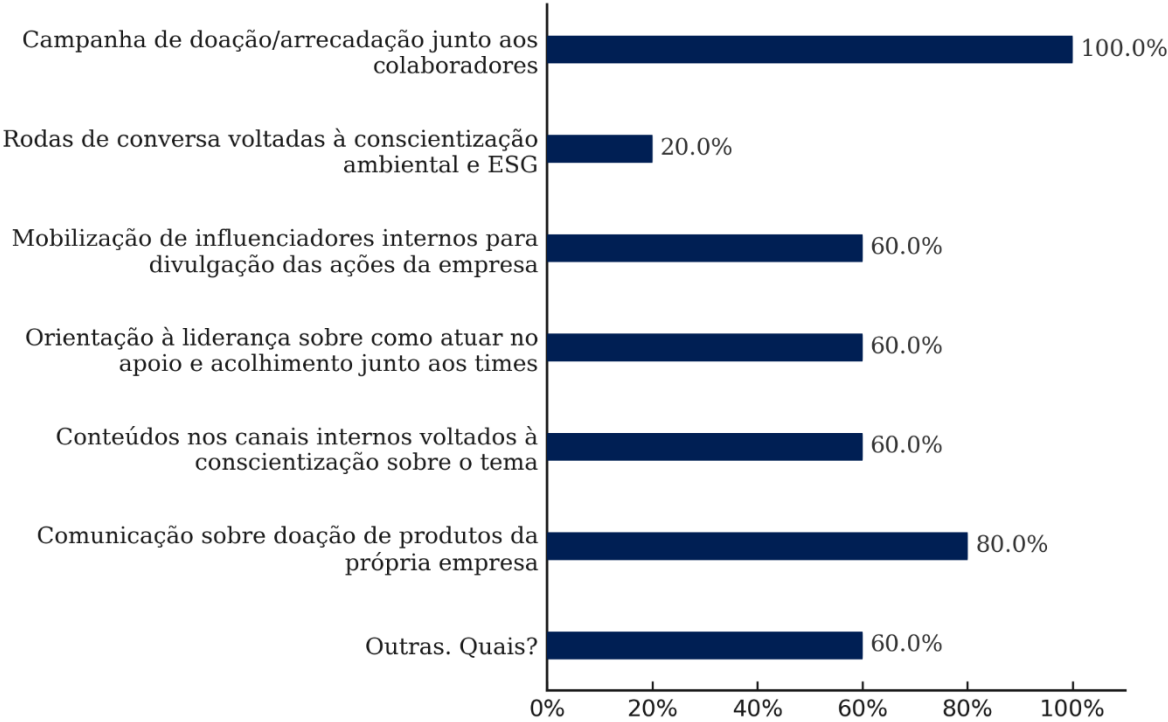


Outras: Doações em espécie para ONG, apoio aos fornecedores e parceiros, cartilha com cuidados de saúde pós enchente, cartilha com informações de apoio para recuperação de documentos, acesso a recursos dos governos, entre outras, mobilização assistencial junto a empresas do setor (concorrentes e clientes).

Fonte: Aberje, [2024]



# Ações de comunicação adotadas em função do desastre (empresas SEM sede ou filiais no Rio Grande do Sul)



Outras: Colaboração com outros *players* do mercado para produção de donativos onde cada *player* fornece uma parte dos insumos, doação de produtos de consumo produzidos pela própria empresa, doação de alimento, incentivo à venda de produtos do RS nas lojas da empresa, medidas de apoio aos funcionários que atuam no estado (ex. Profissionais de vendas que atuam nas cidades impactadas).

**Fonte: Aberje, [2024]**

# APRENDIZADOS

Com base em toda a coleta de informações, **nos depoimentos e nas sondagens** realizadas junto às associadas, seguem os **principais pontos em comum e pontos de aprendizagem** que o desastre climático do Rio Grande do Sul parece ter trazido no que diz respeito à **Comunicação com Empregados** e outras esferas práticas de comunicação e relacionamento com os colaboradores nas organizações.

# 1. Foco da comunicação imediata é na preservação da vida

Na **etapa Emergencial**, fica clara a necessidade de focar a Comunicação com Empregados em **ações de preservação, com foco em salvar e resgatar vidas.**

A **comunicação voltada ao apoio** financeiro, psicológico e de saúde, bem como o **impacto na operação** da empresa, parece ter sido a mais relevante.

Principalmente nas empresas com sede ou filiais no Rio Grande do Sul, um outro aprendizado se mostrou presente: **todos os demais assuntos a serem comunicados devem ser paralisados/postergados.**

## 2. Assegurar alcance e acesso à comunicação em cenário atípico

É importante que cada empresa possa prever **canais e ações contingenciais e preventivas**, visando assegurar acesso e comunicação junto ao colaborador em condições atípicas.

Neste sentido, ter um ***mailing* constantemente atualizado** - contendo contatos telefônicos de celular e residencial de cada empregado – pode ser uma ação preventiva importante.

Além disso, um possível caminho complementar é avaliar a possibilidade e impacto de ter um **contato de emergência do colaborador** (de um familiar ou cônjuge) que possa ser acessado em caso de ineficácia do contato primário informado.



### 3. Atuação efetiva – e afetiva – das lideranças

A pesquisa levantou que 53,8% das empresas com sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul adotaram ações de **comunicação com enfoque afetivo**, e 60% das empresas sem sede e/ou filiais no Estado também tiveram ações nesta perspectiva.

Nas entrevistas realizadas, também foi identificado um **grande protagonismo das lideranças executivas e médias lideranças na comunicação** junto aos times, bem como no acolhimento diante do contexto.

É necessário ressaltar aqui a importância em desenhar, diferenciar e dar clareza quanto aos papéis e responsabilidades de comunicação da liderança executiva e da média liderança em cenários como este.

## 4. Governança como possível resposta à falta de celeridade

Entre os respondentes, 41,7% declararam **demora na tomada de decisão/aprovação do plano de ação** e comentários nas perguntas abertas confirmaram este dado.

Sendo a celeridade uma barreira potencial na condução da comunicação diante do cenário em questão e, possivelmente, de cenários críticos similares, talvez, como estratégia de remoção desta barreira, um caminho seria a **governança como resposta e oportunidade**.

Ou seja, ter um comitê de crise com prontidão para atuar, protocolos para este tipo de desastre estabelecidos, bem como lideranças e alta gestão devidamente engajadas a fim de acelerar a tomada de decisão /aprovação do plano de ação e times com alto grau de autonomia para atuar.

## 5. Aprendizados em torno de doações e fundos de solidariedade

Respondentes, principalmente aqueles de empresas que não possuem sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul, apontaram ter a **tônica de sua comunicação voltada às campanhas de doação e arrecadação e na conscientização dos empregados** em relação ao tema.

A partir das práticas e percepções mapeadas nas entrevistas, isto demonstra e reforça haver oportunidades de ampliar os formatos de doação/disponibilização de verbas.

## 6. Mecanismos de escuta na fase emergencial

**Estabelecer mecanismos de escuta,** por meio da Comunicação com os Empregados, pode ser algo relevante. Ou seja, uma escuta que possa identificar quais necessidades práticas as vítimas podem ter e de que forma a empresa pode oferecer apoio com prioridade e agilidade.

Tal escuta pode ser oferecida por meio de *chatbot*, e-mail, caixa de sugestões e via comunicação presencial junto aos pontos focais responsáveis (Recursos Humanos, Comunicação, Saúde), entre outras possibilidades.

A fim de manter a credibilidade de tais canais, importante **assegurar a comunicação oficial quanto ao atendimento/endereço das demandas** que surjam via canais.



## 7. Lidando com a culpa coletiva

Nas entrevistas e *benchmarkings* realizados, foi possível identificar a **sensação de pesar e culpa** muito presentes junto aos que não foram diretamente impactados pelo desastre em questão.

Diante destas sensações, talvez a **prática do voluntariado** possa ser um caminho. Ao longo do levantamento realizado, algumas ações se apresentaram, como:

- a) receber, triar e destinar doações para a comunidade externa;
- b) apoiar na etapa de reconstrução e limpeza de casas impactadas pela crise.

## 8. Lidando com o luto

O **luto tem um grande impacto** e é importante que ele **possa ser vivenciado e ressignificado num contexto de comunidade.**

O ambiente organizacional pode ter este papel social e, por meio de sua estrutura, espaço e profissionais especializados, oferecer **rodas de conversa** para que as vítimas possam lidar com a questão e se fortalecer mutuamente.

Com uma atuação multidisciplinar, envolvendo as áreas de Comunicação, Saúde, Recursos Humanos, essas rodas de conversa podem ser viabilizadas a partir da **construção de um espaço seguro e da atuação de facilitadores devidamente capacitados** para este tipo de diálogo.

## 9. Sobre escolha de tom de voz

Entre os resultados da pesquisa, 33,3% dos respondentes trouxeram a **adequação do tom de voz para demonstrar acolhimento** como um dos principais desafios.

É importante discutir e definir previamente o tom de voz a ser utilizado em tais circunstâncias, bem como principais mensagens-chave a serem trabalhadas, de forma a encontrar um equilíbrio entre se posicionar com a devida **transparência, velocidade, frequência e tom** adequados, inspirando seu entorno, sem que isso seja interpretado como oportunismo.

## 10. Micronarrativas afetivas na reconstrução

Como resposta ao desafio de manter o tema na agenda e, ao mesmo tempo, a partir da **oportunidade de contar histórias inspiradoras** vivenciadas durante o desastre, as micronarrativas afetivas são uma possível abordagem na Comunicação com os Empregados.

As micronarrativas são um caminho para **manter o tema vivo a partir do afeto**. Um afeto que tem potencial para mobilizar as pessoas em torno dessa etapa de reconstrução. Ao mesmo tempo, **contribui para a memória organizacional** e, mais do que isso, neste caso do Rio Grande do Sul, **para a memória social e cultural** do que foi vivido.



## 11. Gestão do conhecimento para refinamento de práticas e protocolos

Foi possível identificar uma predisposição e uma necessidade de **aprender com o que foi vivido para refinar e melhorar as práticas em situações de desastre ambiental.**

Alguns caminhos podem ser trilhados nessa busca:

- a) registrar em **atas de reunião** todas as ações de comunicação implementadas no período, bem como seu efeito e eficácia;
- b) consolidar **registros das ações em canais e campanhas** internos;
- c) reunir **comitê de crise** (ou principais *stakeholders* envolvidos) para mapear, registrar e endereçar ações, desafios, oportunidades e lições aprendidas;
- d) revisar **guias/protocolos existentes** periodicamente.

## 12. Comportamentos e atitudes a serem desenvolvidas e/ou fortalecidas

Ao longo das escutas realizadas, foram identificados alguns **comportamentos e atitudes relevantes** para que os profissionais de Comunicação possam navegar em **cenários de desastres climáticos**:

- **Equilíbrio Emocional;**
- **Agilidade/Prontidão/Curiosidade;**
- **Imprevisibilidade/Adaptabilidade**

Tais comportamentos e atitudes já fazem parte atualmente da **versão brasileira do Mapa da Profissão da Comunicação Interna** (2022).

Originalmente desenvolvido pelo IoIC (*Institute of Internal Communication*), no Reino Unido, a adaptação foi liderada pela Aberje e por Cynthia Provedel e ilustra as áreas profissionais e as atitudes que norteiam a atuação dos profissionais na Comunicação com

Empregados.

Aqui segue um pequeno detalhamento destas definições:

- **Equilíbrio Emocional:** reconhecer a influência das emoções na maneira de agir e reagir, buscando adotar atitudes construtivas e pedir apoio diante de situações extremas, caóticas e ambíguas;
- **Colaboração e Prontidão:** a habilidade de trabalhar em time pressupõe a busca por se relacionar de forma harmônica, interdependente e cooperativa a fim de alcançar resultados ágeis e consistentes;
- **Curiosidade:** apreciação e abertura às novas abordagens para além das fronteiras organizacionais, ganhando repertório, profundidade e novas perspectivas;
- **Adaptabilidade:** abertura aos constantes aprendizados que os contextos de caos, ambiguidade e

instabilidade oferecem, adotando postura construtiva, flexível e inovadora que se ajusta às diversas formas de trabalhar, buscando apoio e respaldo sempre que necessário.

Ainda que o Mapa, de forma geral, contemple as habilidades e atitudes necessárias para conduzir o tema de desastres climáticos, depende de cada profissional o desenvolvimento de tais competências e habilidades, bem como sua aplicação no dia a dia organizacional.

**VEJA MAIS -** [Mapa da Profissão da Comunicação Interna: uma adaptação à realidade brasileira](#)

# Depoimentos

*“Viver o período das enchentes no Rio Grande do Sul foi um marco desafiador para os profissionais de Comunicação Corporativa. A intensidade e a velocidade com que a crise avançou demandaram respostas rápidas e cautelosas. A comunicação tornou-se um exercício de sensibilidade e discernimento, direcionado a apoiar a comunidade sem desviar o foco da dor que todos estavam sentindo”.*

## **Ana Paula Rocha**

Gerente de Marca e Reputação na **Randoncorp** e  
Diretora do Capítulo Aberje Rio Grande do Sul

*"O dinamismo do cenário de emergência no qual o Rio Grande do Sul se encontrava demandou não só agilidade nas decisões, mas também ações revisitadas constantemente, impondo um desafio extra ao processo de comunicação interna. Manter todos informados sobre qualquer atualização foi o desafio para um público diverso e imerso à situação de calamidade: alguns com acesso ao e-mail, outros sem; uns somente com celular, enquanto outros sequer tinham energia, e muito menos sinal de telefone ou internet".*

## **Ana Paula Sandri**

Especialista de Assuntos Corporativos &  
Comunicação da **Japan Tobacco International** (JTI)

*“Já tínhamos um processo estruturado de Gestão de Crise para situações de desastres naturais, com direcionais estratégicos que nos possibilitaram prontidão para agir. No entanto, dada a dimensão das enchentes, muitos aspectos tiveram de ser incorporados. A Comunicação Interna e a atuação próxima dos líderes com as equipes foram essenciais durante todo o processo”.*

**Bianca Franchini**

Gerente de Reputação Corporativa do **Sicredi**

*“Posso dizer que as empresas fizeram muito mais do que expressaram em textos, notícias e redes sociais. O objetivo era somar, multiplicar, reconstruir, transformar, ajudar e aí estava o sentido naquele momento. Sem holofotes, sem visibilidades externas, mas com grande senso de responsabilidade e empatia pelo outro”.*

**Cíntia Miguel Kaefer**

Diretora da **Engaje! Comunicação Sul**

*"A cartilha que usávamos até então previa mudanças rápidas e constantes no desenrolar do fato gerador da crise, mas não considerava a vertiginosa velocidade de mudança que presenciemos. Tomar decisões técnicas com poucas variáveis é muito difícil, mas viável".*

**Mariana Oselame**

Sócia-diretora da **CORE Comunicação**



# REFERÊNCIAS DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO DOS DESASTRES CLIMÁTICOS

Veja aqui a apresentação de algumas **referências mapeadas ao longo do levantamento de artigos, guias, boas práticas e *benchmarking*** de empresas na gestão e na comunicação de desastres climáticos.

# InPress Porter Novelli

Em artigo publicado na [newsletter Radar ESG](#) no LinkedIn, Renata Almeida, Diretora de Crise da InPress Porter Novelli, apresentou **três passos fundamentais diante de uma catástrofe ambiental**:

- 1) Mapeamento de Riscos:** mapeie riscos e vulnerabilidades das áreas em que atua. Isso permitirá uma ação rápida e coordenada caso uma crise ocorra;
- 2) Planejamento de Ações de Mitigação:** estruture um plano de ação que inclua desde o apoio emergencial até iniciativas de médio e longo prazo, focadas na sustentabilidade das medidas adotadas;
- 3) Transparência e Autenticidade:** mantenha um canal de comunicação aberto e transparente com comunidades afetadas, para as ações serem percebidas como genuínas e não como *greenwashing*.

O material também destaca a importância de incorporar as lições aprendidas ao final de cada evento crítico para fortalecer as políticas e processos internos e contribuir para a construção de uma reputação sólida e duradoura.

# Grupo Zaffari

Como parte dos *benchmarkings* realizados, temos como outro exemplo de gestão de comunicação do tema a atuação do **Grupo Zaffari**, divulgada na revista interna do grupo (Revista Bastidores, nº 51, junho de 2024), que se deu a partir das seguintes etapas:

- 1) Primeiro, houve a **preocupação com a segurança das pessoas**. Buscou-se saber se estavam todos bem e realizar ações emergenciais, assim como políticas de RH em benefício dos colaboradores;
- 2) A partir do monitoramento, houve a **preocupação com a retomada para casa**. Neste momento, iniciou a distribuição de roupas, itens de limpeza e higiene;
- 3) Depois foi a vez da **reconstrução**, quando as pessoas começaram a ter seu lugar de volta, colocando seu colchão, sua roupa de cama e seus itens de cozinha.

# Comunitas

O [guia da Comunitas](#) apresenta um **Ciclo para o Enfrentamento às Emergências Climáticas** no qual propõe ações sob a responsabilidade da administração pública e ações a partir do investimento social corporativo (ISC). De acordo com o próprio Guia, do ponto de vista das empresas,

o Investimento Social Corporativo é a ferramenta que operacionaliza a agenda de Sustentabilidade e ESG das companhias na sua interface de relacionamentos com a comunidade. A contribuição empresarial e suas conexões com Estado e sociedade pode se dar na forma de apoio mais direto aos territórios ou atuando de forma mais abrangente na construção da agenda no país e no fortalecimento de políticas públicas e de organizações da sociedade civil. Cada empresa detém suas próprias capacidades e sinergias e pode tomar decisão dentre uma variedade de caminhos possíveis, mas é imperativo que o setor privado atue de forma proativa e estratégica na agenda climática (Comunitas, 2024, p. 89-90).

Como parte do que pode ser realizado pelas organizações a partir do investimento social corporativo (ISC) no Ciclo para o Enfrentamento às Emergências Climáticas, o guia apresenta as respectivas ações, algumas delas aqui reproduzidas integralmente (panorama completo de ações do mapa pode ser encontrado ao final do [Guia Comunitas](#)):

### **REDUÇÃO DE RISCO:**

- Capacitação de lideranças ou servidores públicos para elaboração de planos e captação de recursos (ex, junto ao Gov. Federal);
- Compartilhamento de *expertise* em gestão de riscos;
- Compartilhamento de dados e sistemas dos negócios com o poder público;
- ISC direcionado a educação preventiva e campanhas de conscientização;
- Produção de conhecimento sobre comunidades mais vulneráveis para apoiar tomada de decisão.

### **REDUÇÃO DOS IMPACTOS:**

- Apoio na elaboração de planos de emergência e sistemas de alerta;
- Diálogo com poder público para definição de papéis da empresa;

- Conscientização e difusão de conhecimento nas comunidades e quadro de funcionários;
- Elaboração de estratégia e definição de fluxos para destinação de doações emergenciais;
- Oferecimento de doações e apoio logístico para distribuição e estocagem de itens essenciais.

### **RETOMADA DE SERVIÇOS ESSENCIAIS:**

- Explorar complementaridades do ISC aos esforços de recuperação (ex: reformas e construção de moradias);
- Produção de conhecimento para identificação de necessidades críticas persistentes;
- Direcionar recursos livres e incentivados às comunidades e territórios atingidos;
- Comunicação e incidência para mobilizar doações;
- Aportar recursos de forma anticíclica, suavizando a queda abrupta de doações que sucede desastres com grande comoção pública;
- Mobilizar voluntariado.

### **FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES:**

- Conexão com políticas públicas e fortalecimento de capacidades estatais;



- Fortalecimento das comunidades e de organizações da sociedade civil;
- *Advocacy* e incidência no debate público;
- Mobilização das lideranças do negócio para a adaptação climática;
- Atuação na agenda de justiça climática;
- Direcionar recursos de ISP utilizando critérios de vulnerabilidade climática (ex. priorizar comunidades mais vulneráveis a desastres);
- Destinação de recursos para financiar soluções inovadoras (ex. capital catalítico em estruturas *blended finance* para viabilizar Soluções Baseadas na Natureza (SBN);
- Produção de conhecimento e financiamento de pesquisas.

**VEJA MAIS** - [Guia para o Enfrentamento às Emergências Climáticas: Estratégias de Colaboração Público e Privada](#)

# POSSÍVEIS CAMINHOS PARA A COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

Com base em todo o aprendizado coletado e fontes mencionadas, traremos a seguir **as etapas a serem consideradas num contexto de desastre climático**, tendo como referência as etapas existentes no **Ciclo para o Enfrentamento às Emergências Climáticas da Comunitas**.

# Banco de ideias

Aqui será agregado, de forma específica, a cada uma das etapas de enfrentamento propostas originalmente pela Comunitas, um banco genérico de boas práticas de Comunicação com Empregados.

Este banco de ideias já contém os pontos de aprendizagem apresentados, apresentando ainda ações propositivas, bem como boas práticas mapeadas ao longo dos capítulos anteriores e que são, novamente, aqui destacadas.

Confira a seguir cada uma das etapas e as possíveis ações, ideias e caminhos voltados especificamente para a **COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS:**

# 1. REDUÇÃO DE RISCO

- Em conjunto com áreas correlatas, **mapeie os riscos e vulnerabilidades das áreas em que sua empresa atua e dê visibilidade ao tema impulsionando campanhas internas de conscientização, principalmente junto à liderança**, para que estejam cientes das questões no processo de tomada de decisão e possam apoiar a redução de riscos;
- Organize e implemente uma **estrutura de governança para a gestão da comunicação em caso de crise ambiental**, incluindo o comitê de crise com níveis de atuação, instâncias e escopo claros;
- Desenhe um **protocolo/guia de comunicação para crise ambiental com orientações claras sobre como atuar em cada nível de desastre** considerando questões e medidas de comunicação, jurídicas, compliance, gestão de pessoas, reputação, etc.

## 2. REDUÇÃO DOS IMPACTOS

- **Campanhas internas de conscientização e difusão de conhecimento** quanto à redução de impactos junto aos funcionários;
- **Rodas de conversa voltadas ao ESG e desastres climáticos** impulsionando conscientização;
- Prever **canais e ações contingenciais e preventivas**, visando assegurar acesso e comunicação junto ao colaborador em condições atípicas;
- Assegurar um **mailing constantemente atualizado** – contatos telefônicos de celular e residencial do empregado;
- Avaliar a possibilidade e impacto de ter um **contato de emergência do colaborador** (de um familiar, cônjuge) que possa ser acessado em caso de falta de efetividade ao acessar o contato previamente informado.

### 3. AÇÃO HUMANITÁRIA

- Em caso de desastre climático, avaliar a possibilidade de que todos os demais assuntos a serem comunicados sejam paralisados/postergados em função da crise, não apenas a fim de mitigar excesso de informações, mas principalmente demonstrando, na prática, que o foco neste contexto emergencial é preservar a vida das pessoas.
- **Comunicação dos serviços essenciais** para mitigação do impacto e preservação da vida de empregados e familiares /dependentes:
  - **apoio emocional/psicológico;**
  - **apoio financeiro:** doação de salários extras para colaboradores diretamente impactados;
  - **antecipação/ajuste de benefícios:** vale-refeição e/ou alimentação, décimo terceiro, adequações nos vales transportes, saque emergencial de FGTS;
  - **oferecimento e alocação de Airbnb;**
  - **Prontidão de gestores** para contato com membros de seus respectivos



times a fim de mapear sua situação em termos de segurança, acomodação e resgate e/ou rede de apoio com mapeamento, acolhimento e monitoramento de colaboradores atingidos;

- **liberação para *home office*/alteração do local de trabalho** para unidades mais próximas e acessíveis ao colaborador;
- **Comunicação sobre os impactos na Operação** da empresa:
  - **transporte, alimentos, carona solidária;**
  - **plano de evacuação** sob risco de alagamento;
  - **flexibilização do uso de uniformes/alteração no horário** de funcionamento do expediente;
  - **congelamento de treinamentos, rituais, eventos** presenciais/virtuais, de acordo com as circunstâncias;
- **Esclarecimento de dúvidas mais frequentes** via sistemas rápidos como IA (*chatbot*) ou FAQ;
- **Mecanismos de escuta junto aos empregados** durante a fase de emergência.

- **Comunicação sobre cuidados preventivos de saúde** física, mental e emocional, como lidar com o luto e com a culpa coletiva.
- **Serviço de medicina do trabalho:**
  - **consultas e teleconsultas**, inclusive para o fornecimento de receitas médicas para os colaboradores que ficaram sem atendimento ou mesmo que perderam as medicações na enchente;
  - **apoio na realização de exames admissionais e demissionais**, em caso de indisponibilidade em diversas clínicas prestadoras de serviço;
  - **suporte aos informativos relacionados aos cuidados com as doenças** que poderiam surgir durante a enchente.
- **Assistência social:**
  - **suporte com escuta sensível e diálogo** sobre as angústias e as dificuldades vividas frente à catástrofe climática;
  - **orientação e acolhimento das demandas**, realizando a intervenção de acordo com a realidade apresentada;
  - **profissionais à disposição para ouvir** relatos da situação e das emoções enfrentadas por colaboradores e familiares;

- Comunicação sobre **parceria com cartório para emissão de certidões** de nascimento ou casamento dos empregados ou dependentes;
- **Comunicação para mobilizar doações de itens:** de produtos da própria empresa e/ou de itens necessários (produtos de limpeza, rodos de madeira, colchões, travesseiros, lençóis, cobertores, itens de cozinha, comida, água);
- Comunicação para **mobilizar doação de dinheiro** (doação em dobro ou 1 para 1);
- Comunicação para **mobilizar voluntariado corporativo** para receber, separar e triar doações;
- **Central de informações para o atendimento, acolhimento, apoio e destino correto das doações** para os atingidos das unidades;
- **Mobilização da liderança executiva** sobre como, quando e o que comunicar;
- **Orientação às médias lideranças** sobre como, quando e o que comunicar e como acolher os times;

- Incentivo aos empregados para que **comprem produtos da região afetada** de modo a estimular a economia local;
- Realização de **lives de atualização e alinhamento**;
- **Comunicação das ações emergenciais, de ações de apoio e de políticas para enfrentamento**, divulgando informações sobre os benefícios dos governos estadual e federal;
- **Rodas de diálogo sobre o luto.**

## 4. RETOMADA DE SERVIÇOS ESSENCIAIS

- Mobilizar **voluntariado corporativo com foco nos esforços de recuperação** (ex. reforma, limpeza e construção de moradias, mutirão de limpeza);
- **Apoio financeiro para reconstrução** de casa, limpeza, mobiliário;
- dar **continuidade à mobilização para doações**;
- **Mobilizar voluntariado corporativo** para receber, separar e triar doações;
- Mobilizar atuação regional/local na **reconstrução, relacionamento com as prefeituras, atuação junto a empresas parceiras**;
- Adotar a **estratégia de comunicação das micronarrativas afetivas** buscando contar histórias inspiradoras e fomentar memória organizacional, social e cultural em torno do tema.

## 5. FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES

- **Mobilização e comunicação junto às lideranças do negócio** para a adaptação climática;
- **Fortalecer uma cultura organizacional pautada no diálogo, na colaboração, no cuidado genuíno** com o outro, no voluntariado, **na consciência ambiental** e na celeridade e resiliência em contextos de crise;
- Verificar **oportunidades de flexibilização na legislação trabalhista** a fim de possibilitar exceções em antecipações salariais, resgate de FGTS e outras ações relevantes e necessárias para cenários de crise;
- Mapear **percepção dos empregados quanto à gestão da comunicação durante a crise**, bem como possíveis impactos disso em pesquisas de clima, GPTW e afins e, com base nisso, retroalimentar as estratégias e protocolos de comunicação;
- Discutir e definir previamente o **tom de voz a**

**ser utilizado para Comunicação com Empregados e para outros *stakeholders***, em tais circunstâncias, bem como principais mensagens-chave a serem trabalhadas, de forma a encontrar um equilíbrio entre se posicionar com a devida transparência, com velocidade, frequência e tom adequados, inspirando seu entorno, sem que isso seja interpretado como oportunismo;

- **Assegurar a gestão do conhecimento** a fim de, a partir dele, implementar e refinar práticas e protocolos de desastres climáticos:
  - a) registrar todas as ações em atas de reunião;
  - b) consolidar registros das ações em canais e campanhas internos;
  - c) reunir comitê da crise (ou principais stakeholders envolvidos) para mapear, registrar e endereçar ações, desafios, oportunidades e lições aprendidas;
  - d) junto às áreas correlatas, revisar guias/protocolos existentes;
- Buscar oportunidades para que **profissionais de Comunicação com Empregados desenvolvam habilidades e competências específicas** para conduzir uma comunicação voltada ao tema de desastres climáticos.



# EXPEDIENTE

## Realização

**Centro de Estudos e Análises Econômicas  
Aplicadas à Comunicação**

Produção Executiva

**Leonardo Müller**, Economista-Chefe da Aberje e  
Prof. do PPGEco da UFABC

**Victor Henrique Pereira**, Gerente de Relações  
Institucionais e Internacionais

Coordenação e Produção Editorial

**Cynthia Provedel**, Professora da Escola Aberje de  
Comunicação e Diretora da Caminho do Meio

Revisão

**Rodrigo Cogo**, Mestre em Ciências da  
Comunicação e Especialista em Tendências do  
CEAEC

**Aberje – Associação Brasileira de Comunicação  
Empresarial**

Diretoria

**Paulo Nassar**, Diretor-Presidente da Aberje e  
Prof. Titular da ECA-USP

**Hamilton dos Santos**, Diretor-Executivo da Aberje

# A ABERJE

A Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial é uma organização profissional e científica sem fins lucrativos e apartidária. Tem como principais objetivos fortalecer o papel da comunicação nas empresas e instituições, oferecer formação e desenvolvimento de carreira aos profissionais da área, além de produzir e disseminar conhecimentos em comunicação.

Fundada em 1967, a associação desenvolve pesquisas, estudos estratégicos e publicações, oferece cursos por meio da Escola Aberje de Comunicação e eventos de capacitação, promove trocas de conhecimentos entre os associados e reconhece as melhores práticas e profissionais da área.

# O CEAEC

O CEAEC (Centro de Estudos e Análises Econômicas Aplicadas à Comunicação) foi criado em 2023 pela Aberje, com o objetivo de aprofundar sua missão científica e fortalecer a área de comunicação com análises e dados econômicos robustos.

Para garantir a excelência e relevância das suas pesquisas, a Aberje estabeleceu uma parceria estratégica com a FGV Comunicação Rio. Esta colaboração busca integrar conhecimentos de comunicação e economia, produzindo insights valiosos para o mercado.

O principal objetivo do CEAEC é fornecer dados, estudos e análises que auxiliem comunicadores na gestão estratégica e orçamentária de suas áreas. O compromisso é oferecer informações precisas e relevantes que suportem a tomada de decisões e promovam a eficácia na comunicação corporativa.

