



**COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS NO ENFRENTAMENTO
AOS DESASTRES CLIMÁTICOS:
APRENDIZADOS E POSSÍVEIS CAMINHOS**

CYNTHIA PROVEDEL

CENTRO DE ESTUDOS E ANÁLISES ECONOMICAS APLICADAS À COMUNICAÇÃO

JUNHO DE 2025

**Comunicação com Empregados no Enfrentamento aos Desastres Climáticos:
Aprendizados e possíveis caminhos**

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, Prof. da Escola Aberje de Comunicação

Diretoria

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

Hamilton dos Santos, Diretor-Executivo da Aberje

Copyright © 2025 by ABERJE. Todos os direitos dessa publicação são reservados à ABERJE.

É proibida a duplicação ou reprodução no todo ou em parte, por qualquer meio, sem expressa autorização ABERJE.

Comunicação com Empregados no Enfrentamento aos Desastres Climáticos: aprendizados e possíveis caminhos. São Paulo: Aberje, 2025. (Relatório)

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO.....	04
2.	O CLIMA EM TRANSFORMAÇÃO	
2.1.	ESG, os desastres climáticos e a Comunicação.....	06
2.2.	Fatos e dados relevantes sobre desastres climáticos.....	09
2.3.	Definições conceituais para compreender este contexto.....	11
2.4.	Desastres climáticos no Brasil.....	12
3.	BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS EM EMERGÊNCIAS/DESASTRES CLIMÁTICOS	
3.1.	Resultados da Pesquisa da Aberje com Associadas.....	14
3.2.	Entrevistas.....	21
3.3.	Depoimentos sobre aprendizados.....	28
4.	COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS NO ENFRENTAMENTO AOS DESASTRES CLIMÁTICOS: APRENDIZADOS E POSSÍVEIS CAMINHOS	
4.1.	Principais pontos de aprendizagem a partir da pesquisa Aberje e entrevistas com profissionais de Comunicação, bem como possíveis caminhos para lidar com tais pontos.....	34
4.2.	Alguns modelos de gestão e comunicação dos desastres climáticos	45
4.3.	Possíveis caminhos para a Comunicação com Empregados.....	48
5.	REFLEXÕES FINAIS.....	54
6.	AGRADECIMENTOS.....	55
7.	REFERÊNCIAS.....	56

1. APRESENTAÇÃO

Os últimos anos mostraram, na prática, o que eventos climáticos mais frequentes e intensos significam. Só no Brasil, testemunhamos eventos extremos como enchentes, secas e ondas de calor, que geraram impactos humanitários, mentais e econômicos significativos. Além da necessária solidariedade, da cobrança e da pressão que nos cabe, enquanto sociedade civil, sobre governos e empresas, temos também uma responsabilidade como profissionais de Comunicação enfrentando desafios inéditos.

Tais eventos exigem dos profissionais de Comunicação um 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 pelas quais estamos passando – tecnológica, social e econômica, para citar algumas.

Foi em uma das maiores tragédias já vistas no Brasil, durante as enchentes no Rio Grande do Sul, que testemunhamos, entre muitos esforços individuais, coletivos, privados e públicos, uma sensibilidade crescente do setor empresarial em prestar assistência à população necessitada. Como entidade associativa, nos posicionamos como um hub de informações qualificadas, buscando reunir fontes oficiais e confiáveis em meio a um excesso de desinformação. Em seguida, demos visibilidade às ações das empresas e promovemos 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, se propôs a refletir sobre o tema com base nos aprendizados, com um enfoque específico na Comunicação com Empregados. Como os comunicadores lidam com uma crise climática de tamanha magnitude?

Para aprofundar a compreensão, realizamos, 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, conduzimos entrevistas coletivas e individuais junto às associadas do Rio Grande do Sul, incluindo levantamentos de exemplos, *benchmarking* e experiências de profissionais de Comunicação que lideraram o tema em suas organizações.

Importante reforçar que reconhecemos a complexidade e múltiplos atravessamentos públicos, políticos, sociais e econômicos da tragédia aqui abordada. Porém, no material em

questão, nos dedicamos a abordar o 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 nossa consciência sobre a importância da gestão do conhecimento para que nos apropriemos dos aprendizados gerados pelas experiências vividas, a fim de fortalecer nossa 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, ao final do material, apresentamos diversas referências bibliográficas que apoiaram sua construção, como um convite para aprofundar ainda mais o tema. Nossa expectativa é que esta publicação possa apoiar e inspirar os profissionais de Comunicação na condução do tema em situações futuras. Também esperamos que ela contribua para acelerar nossa jornada de aprendizagem coletiva em torno deste desafio.

Victor Henrique Pereira

Gerente de Relações Institucionais e Internacionais da Aberje

2. O CLIMA EM TRANSFORMAÇÃO

Este capítulo se dedica a trazer um breve e pragmático panorama do clima em transformação com base em fatos e dados que ampliam a compreensão entre as mudanças climáticas e o seu impacto em emergências e desastres dessa natureza.

Também nos apoia ao trazer definições conceituais que nos ajudam a diferenciar desastres, eventos e emergências climáticas – o que contribui tanto para o uso mais adequado desses termos no dia a dia, quanto para o entendimento dos impactos específicos de cada situação.

Abordamos também as principais e mais recentes ocorrências climáticas no Brasil, contexto que evidencia a intensificação de tais eventos nos últimos anos e que reforça a importância de levantar e registrar os aprendizados a cada ocorrência, processo que pode acelerar a curva de aprendizagem e ampliar nossa capacidade de prontidão.

Iniciamos com uma breve introdução para contextualizar a importância desta temática nas agendas de ESG e de Comunicação Corporativa.

2.1. ESG, os desastres climáticos e a Comunicação

Os eventos climáticos extremos estão listados entre as maiores preocupações e riscos nos próximos dois anos e, também, nos próximos dez anos, de acordo com o que foi divulgado no Fórum Econômico Mundial 2024-2025, indicado na tabela a seguir.

Figura 1 – Riscos globais classificados por gravidade a curto e longo prazo



Fonte: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2024-2025, p. 8.

Diante da intensificação de emergências e desastres climáticos extremos, é fundamental que as empresas possam responder com celeridade, oferecendo apoio aos empregados impactados, às comunidades afetadas e à sociedade como um todo, o que torna esta uma pauta ainda mais relevante nas agendas de ESG das organizações.

Na esteira disso, a Comunicação das empresas, no contexto da crise climática, deve buscar o aprimoramento de suas estratégicas e narrativas frente aos desafios e peculiaridades que esse tipo de crise traz. Como inspiração para refletirmos – a partir de uma perspectiva genérica – acerca dessas possíveis melhorias, destacamos alguns elementos-chave para que as empresas aprimorem suas comunicações neste contexto.

Tais elementos foram apresentados no ebook desenvolvido pelo Pacto Global da ONU – Rede Brasil e pela Aberje (2024), que consolidou os principais assuntos abordados nas aulas do Missão COP30, um curso preparatório para comunicadores realizado com seis aulas virtuais (um total de 15 horas de duração), ministradas por especialistas em temas como sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e ESG. O curso abordou temas como a compreensão da gravidade da crise climática, a importância das COPs, o papel fundamental do setor privado para promover as mudanças urgentes que o planeta exige, etc.

Apresentados nos capítulos 2, 3 e 6 do *ebook*, os elementos consolidados e reproduzidos integralmente a seguir consistem em desafios e responsabilidades da Comunicação

Corporativa frente a crise climática (PACTO GLOBAL DA ONU; ABERJE, 2024, 14 - 16, 21, 35, 38):

- É importante conhecer em profundidade a interconexão entre os riscos globais e outros temas como saúde, imigração, economia.
- Para as empresas, falar de clima é também falar na perenidade dos negócios, na capacidade de sobreviver.
- Relatos honestos sobre impacto ambiental são essenciais para evitar danos à reputação. Quando você torna público um compromisso, seja por meio da propaganda ou de algum tipo de documento, não tem como voltar atrás. A não ser que tenha uma razão muito forte e isso vai dar muito trabalho.
- Não comunicar comunica alguma coisa. Para 50% dos especialistas, a inação pode ter um custo reputacional muito significativo, no longo prazo.
- Falar sobre clima não é necessariamente sobre projetos futuros. É sobre o que a sua empresa está fazendo hoje. Sair do campo da promessa para o da ação. É sair de uma perspectiva de falar sobre expectativas para falar sobre ação. É nisso que a comunicação tem que estar baseada.
- Os *stakeholders* estão interessados em saber qual é a cultura da sua empresa. Clima está dentro da sua área de sustentabilidade ou é um tema que envolve todas as áreas, do CEO ao colaborador que está lá na ponta?
- Uma boa comunicação de sustentabilidade não é algo fácil, requer muita profundidade, muita análise interna para saber o que a empresa tem, realmente, de robusto para comunicar, e para que isso possa ser feito de forma contundente e consistente.
- As informações divulgadas precisam ser verdadeiras, precisas, claras, não ambíguas, não omitir informações relevantes, apresentar comparações justas, significativas, fundamentadas.
- A comunicação deve ser usada como um *call to action*, para provocar a mudança no sistema, não para chamar a atenção para os logros da organização. É muito mais importante focar na contribuição do negócio para o desafio da sustentabilidade como um todo no planeta.
- Uma boa narrativa sobre mudança climática inspira pensamentos, sentimentos e ações. As narrativas precisam ser claras, instintivas, repetitivas e inclusivas.
- O *greenwashing* é um dos primeiros desafios éticos de comunicação sobre sustentabilidade. Mas há outros conectados aos “*washings*”, como: a) Má informação: aquela informação pouco crível, que não foi checada, divulgada sem muita base. b) Desinformação: a estratégia de embaralhar informações, para confundir, mudar o foco.
- Outro grande desafio ético é o da inclusão das partes interessadas. Comunicar impactos climáticos, sociais, ambientais de forma sensível e inclusiva é fundamental para não alienar partes interessadas importantes. Isso inclui respeitar as diversidades locais e adaptar mensagens globais para contextos específicos.

- Precisamos garantir que as informações que compartilhamos a partir de uma corporação sejam verdadeiras, precisas e transmitidas de maneiras que respeitem as diferentes realidades.
- Convicção, coerência e consistência, portanto, são fundamentais para não esbarrarmos nos desafios éticos que envolvem o tema.
- É muito importante que o profissional de Comunicação seja capaz de avaliar riscos e oportunidades da agenda climática no dia a dia da empresa, para que proponha estratégias.
- É preciso conhecer, entender e monitorar os impactos que as empresas causam no meio ambiente e na sociedade, para dar uma resposta, inclusive para que a empresa garanta sua própria sustentabilidade.
- Com sua sensibilidade, os profissionais de Comunicação são capazes de detectar tendências e transformá-las em estratégias.
- Olhar a comunicação como parte da agenda de sustentabilidade é fundamental para que a empresa consiga dialogar com todas as questões que se impõem.
- O comunicador tem um papel fundamental em todas as agendas de sustentabilidade, no posicionamento da empresa e, mais que isso, na reflexão sobre quais são os seus impactos e como responder a eles de forma que leve a empresa a ser mais resiliente, portanto, mais sustentável.

2.2. Fatos e dados relevantes sobre desastres climáticos

Neste bloco, apresentamos um breve e pragmático contexto sobre o clima em transformação com base em fatos e dados que ampliam a compreensão sobre o impacto das mudanças climáticas e das emergências e desastres climáticos:

- De acordo com o relatório *Allianz Risk Barometer* (2025), as mudanças climáticas representam o segundo maior risco para os negócios em 2025 (Allianz, 2025);
- Segundo o *Relatório sobre Clima e Desenvolvimento do World Bank Group* (2023), os eventos climáticos extremos causam, em média, perdas anuais de R\$ 13 bilhões para o Brasil e podem levar de 800 mil a 3 milhões de brasileiros para a pobreza extrema a partir de 2030;
- Ainda, no sentido de melhor compreender os riscos materiais e reputacionais que a inação climática representa para o setor corporativo, segundo o relatório *The Cost of Inaction* (World Economic Forum, 2024), os custos econômicos da omissão diante das mudanças climáticas já ultrapassam US\$ 3,6 trilhões desde 2000. Exemplos recentes ilustram esse cenário: a seca em Sichuan, em 2022, reduziu a geração hidrelétrica para cerca de 20% da capacidade usual, levando empresas como Toyota e Foxconn a suspenderem operações, com impactos também nas cadeias de suprimento da Tesla e SAIC Motor; inundações severas na Alemanha, em 2021, causaram danos de US\$ 1,4 bilhão à infraestrutura da Deutsche Bahn; e os incêndios florestais na Califórnia,

entre 2017 e 2019, culminaram na falência da PG&E, com mais de US\$ 30 bilhões em responsabilidades. Outro ponto importante que o estudo traz é que empresas despreparadas podem perder até 25% do EBITDA (um dos indicadores mais importantes da saúde financeira de uma empresa) até 2050 –só com riscos físicos ligados ao clima. Vale destacar que este dado não diz respeito à reputação ou imagem, mas a impactos diretos no funcionamento das organizações: dinheiro em caixa, margens, operação. Além disso, empresas que não se anteciparem às mudanças regulatórias e expectativas sociais poderão enfrentar riscos de transição com perdas financeiras expressivas, como aumento de custos com carbono e desvalorização de ativos. Por outro lado, há oportunidades claras de retorno sobre investimentos em adaptação e mitigação, que podem gerar até US\$ 19 para cada dólar investido. Essa realidade torna a Comunicação com Empregados uma ferramenta estratégica para promover a resiliência organizacional e engajamento frente aos desafios climáticos iminentes.

As informações e os dados integralmente reproduzidos a seguir têm como referência a Comunitas (Comunitas, 2024, p.11-13):

- A variação da temperatura da superfície global, em comparação com os últimos dois mil anos, causou os 50 anos mais quentes desde 1970;
- As concentrações atmosféricas de diferentes gases estão maiores:
 - dióxido de carbono (CO₂): está em um nível mais alto do que em qualquer período em pelo menos 2 milhões de anos;
 - metano (CH₄) e óxido nitroso (N₂ O) estão superiores do que em qualquer momento em pelo menos 800 mil anos;
 - média anual total das emissões de GEE, que durante 2010-2019, foi mais alta do que em qualquer década anterior já registrada (IPCC, 2023);
- Cerca de 3,4 bilhões de pessoas vivem em contextos altamente vulneráveis às alterações do clima;
- Entre 2010 e 2020, a mortalidade humana causada por enchentes, secas e tempestades foi 15 vezes maior em regiões altamente vulneráveis;
- Em 2023, os deslocamentos motivados por desastres superaram aqueles causados por guerras, repressão e violência (...) 26,4 milhões de novos deslocamentos internos em 148 países devido a catástrofes;
- 800 milhões de pessoas em 570 cidades costeiras viverão em risco com o aumento do nível do mar até 2050, previsto com um aumento do nível em meio metro;
- Com a projeção de crescimento das cidades, as futuras emissões de GEE podem chegar a 850 GtCO²;

- Maior número de pessoas concentradas nas cidades aumenta os impactos dos desastres, como enchentes, deslizamentos de encostas e ondas de calor.

2.3. Definições conceituais para compreender este contexto

As definições conceituais nos permitem entender os impactos específicos de cada situação, além de auxiliar na aplicação adequada dos termos a seguir em nosso cotidiano:

- **Extremos climáticos:** por definição, as características do que se designa por condições meteorológicas extremas podem variar de acordo com o local, num sentido absoluto. Quando um padrão de fenômenos meteorológicos extremos persiste durante algum tempo, como uma estação, pode ser classificado como um fenômeno climático extremo, especialmente se resultar em uma média ou um total que seja em si mesmo extremo (por exemplo, temperatura elevada, seca ou precipitação intensa durante uma estação) (IPCC, 2022 *apud* Comunitas, 2024, p. 15);
- **Desastres climáticos:** grave disruptão no funcionamento de uma comunidade ou sociedade, em qualquer escala, causada por eventos perigosos que interagem com condições de exposição, vulnerabilidade e capacidade, levando a uma ou mais das seguintes consequências: perdas e impactos humanos, materiais, econômicos e ambientais (UNGA, 2016 *apud* Comunitas, 2024, p. 15-16.)

De acordo com o guia da Comunitas (2024, p.16), o termo desastres é “popularmente associado com erupções vulcânicas, tsunamis, terremotos e furacões e, são considerados desastres naturais, pois são fenômenos naturais do ciclo geológico do planeta (...) no entanto, a palavra desastres abarca, ainda, outros fenômenos a exemplo das consequências dos extremos climáticos, como inundações, enchentes e ondas de calor. Estes últimos são conhecidos por desastres climáticos”.

O mesmo guia cita explicação dada pelo pesquisador titular e coordenador-geral de pesquisa e desenvolvimento do Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (Cemaden), José A. Marango (2018) em uma entrevista à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP): “Um extremo meteorológico, como uma chuva intensa, não é um desastre. Nesse caso, o desastre são os impactos causados pela chuva sobre uma população vulnerável a esse fenômeno ‘extremo’” (Comunitas, 2024, p. 16).

Na legislação brasileira, a partir do recorte em questão, há quatro grupos classificatórios de desastres e suas respectivas ocorrências, de acordo com a estruturação encontrada no guia que teve a Cobrade como fonte:

Figura 2 - Classificação de ocorrências por grupos de desastres

Grupo de Desastre	Ocorrências
Geológico	Terremotos, emanações vulcânicas, movimentos de massa (subdivididos em quedas, tombamentos e rolamentos; deslizamentos; corridas de massa e subsidências e colapsos) e erosões (costeira/marinha, de margem fluvial e continental).
Hidrológico	Inundações, enxurradas e alagamentos.
Meteorológico	Sistemas de grande escala/escala regional (subdivididos em ciclones e frentes frias/zonas de convergência), tempestades (tornados, tempestade de raios, granizo, chuvas intensas e vendavais) e temperaturas extremas (ondas de calor e de frio).
Climatológico	Períodos de seca, que podem ser divididos em estiagem, seca, incêndio florestal e baixa umidade do ar.

Fonte: Classificação e Codificação Brasileira de Desastres (Cobrade).

Fonte: Comunitas, 2024, p. 18.

2.4. Desastres climáticos no Brasil

De acordo com o material desenvolvido pela Comunitas (2024, p.27, 34-35) destacamos a seguir dados relevantes, integralmente reproduzidos, para uma breve compreensão do tema:

- De 1991 a 2023: 67 mil desastres no Brasil;
- Maior concentração de desastres na região NE: 25,2 mil do total;
- Referem-se aos seguintes subtipos de desastres: alagamentos, chuvas intensas, enxurradas, erosão, estiagem e seca, granizo, incêndio florestal, inundações, movimento de massa, ondas de calor e baixa umidade, onda de frio, rompimento/ colapso de barragem, tornado, vendavais e ciclones;
- Dentre os desastres mais registrados estão: estiagem e seca (45,6%), enxurradas (14,2%) e chuvas intensas (9,9%);
- Os impactos afetam o modo de vida das populações, a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos, além de causar perdas econômicas e financeiras significativas;
- De acordo com o Atlas Digital de Desastres do Brasil, os prejuízos em território brasileiro entre 1991 e 2023 ultrapassaram os R\$ 570 bilhões, dos quais cerca de

12% são do setor público, o que corresponde a R\$ 61 bilhões. Já o setor privado deteve 88% do total, correspondendo a R\$ 508,7 bilhões;

- Tais números evidenciam a falta de um planejamento articulado e estruturado para lidar com essas emergências e tornar os territórios adaptados e preparados.

3. BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS EM DESASTRES CLIMÁTICOS

Conforme contextualizado anteriormente, esta publicação tem as enchentes ocorridas em 2024 no Rio Grande do Sul como ponto de partida e referência para situações similares futuras.

Neste capítulo, apresentamos os principais levantamentos que realizamos em função das enchentes em questão. Começaremos pelos resultados da pesquisa realizada junto às associadas pela Aberje (2024), a fim de mapear boas práticas, barreiras, dificuldades e lições aprendidas pelas empresas associadas ao lidar com esse evento.

Ainda, serão abordados neste capítulo, elementos relevantes acerca de entrevistas individuais e coletivas junto às associadas do Rio Grande do Sul, além do levantamento de exemplos e *benchmarking*. Também apresentaremos depoimentos de experiências reais de profissionais de Comunicação que lideraram o tema em suas organizações, com aprendizados e reflexões potentes a respeito dos desafios na condução deste tema.

A partir dessas coletas, traremos, no capítulo 4, 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* (comunidade, clientes, imprensa, etc.).

Para muito além disso, há que se observar também a necessidade de uma colaboração eficaz entre setores públicos e privados. Para aprofundar essa perspectiva, deixamos também 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.

Tal ferramenta também nos inspirou enquanto fonte ao longo de todo este material, bem como na estruturação de possíveis caminhos na Comunicação com Empregados que apresentaremos mais adiante.

3.1. Resultados da 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.

Com a participação de 18 respondentes, a pesquisa se deu por meio de um questionário online, estruturado com 17 perguntas (abertas e fechadas), distribuído ao LiderCom, grupo formado por lideranças de Comunicação Empresarial (associadas da Aberje).

Em termos **demográficos**, temos uma participação que engloba 14 setores de atividade. O perfil de respondentes foi formado por Diretores (61%), Gerentes (33%) e Coordenadores (6%).

Das empresas respondentes **quanto à presença de operações no Rio Grande do Sul**, 72% têm operação no Estado e 28% não possuem. Entre as que têm operação no Rio Grande do Sul, 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. Com base nisso, é possível inferir que 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, já que possuem operação e/ou sede e filial(is) na localidade afetada. Isso fica ainda mais evidente ao observar que 46,2% dos respondentes possuem mais do que 500 colaboradores no Rio Grande do Sul.

Os respondentes cuja empresa têm sede ou filial(is) no Rio Grande do Sul mencionaram as seguintes **ações de comunicação adotadas** em função do desastre (na pergunta, o respondente tinha como opção selecionar quantas opções desejasse):

Figura 3 - Ações de comunicação adotadas em função do desastre (empresas com sede ou filiais no Rio Grande do Sul)

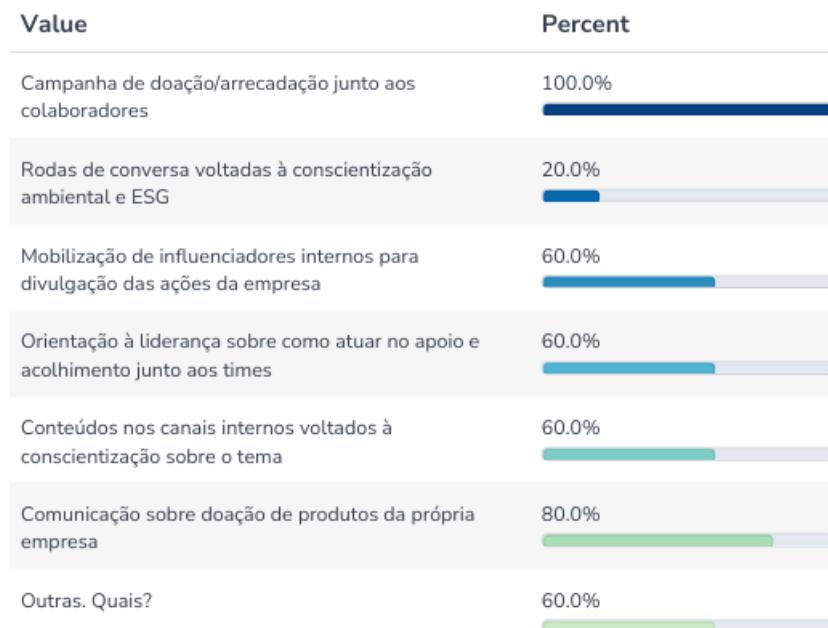


Outras: Doações em espécie para ONG, apoio aos fornecedores e parceiros, cartilha com cuidados de saúde pós enchente, cartilha com informações de apoio para recuperação de documentos, acesso a recursos dos governos, entre outras, mobilização assistencial junto a empresas do setor (concorrentes e clientes).

Fonte: Aberje, [2024].

Os respondentes cuja empresa não têm sede ou filiais no Rio Grande do Sul, mencionaram as seguintes ações adotadas em função do desastre (na pergunta, o respondente tinha como opção selecionar quantas opções desejasse):

Figura 4 - 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].

Dentre os respondentes que TÊM e os que NÃO TÊM sede ou filiais no Rio Grande do Sul, há uma **diferença quanto ao enfoque da comunicação**:

- Os respondentes com sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul tiveram a tônica de sua comunicação **voltada ao apoio financeiro e psicológico** junto aos funcionários impactados e suas famílias, bem como em **comunicar os impactos** na operação da empresa (transporte, alimentação e outros temas de ordem prática do cotidiano), além do foco em **doações**;
- Enquanto os respondentes que não possuem sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul tiveram a tônica de sua comunicação voltada às **campanhas de doação e arrecadação** e na **conscientização dos empregados** em relação ao tema.

É possível observar ainda que, em ambos os casos, a comunicação também colocou sua atenção na **preparação da liderança** para atuar no apoio e acolhimento junto aos times: 53,8% das empresas com sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul adotaram ações de comunicação com este enfoque e 60% das empresas sem sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul também tiveram ações nesse sentido.

Sobre o papel dos **influenciadores internos** neste contexto, observamos que 38,5% das empresas com sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul declararam que adotaram ações neste

sentido. Já nas empresas sem sede e/ou filiais no Rio Grande do Sul, 60% declararam enfoque neste tema. Aqui é possível inferir que em situações de desastre como essa, **mobilizar influenciadores internos** – que não estejam diretamente impactados pelo evento – **para arrecadar doações**, pode ser uma **boa prática** e que, nas **regiões impactadas**, **o influenciador interno poderá estar indisponível** para atuar como tal, uma vez que, possivelmente, pelo seu perfil, poderá estar impactado pelo cenário em questão e/ou diretamente envolvido em questões emergenciais, como, por exemplo, atuando como voluntário com foco em ações voltadas à sobrevivência das pessoas.

Sobre as **principais barreiras/dificuldades para comunicar** as ações voltadas ao desastre climático junto aos colaboradores, dentre os respondentes cuja empresa tem e cuja empresa não tem sede ou filiais no Rio Grande do Sul, temos:

- Os respondentes cuja empresa tem sede ou filiais no Rio Grande do Sul destacam como as cinco principais barreiras/dificuldades (múltipla escolha):
 - Mudanças de cenário muito rápidas, exigindo readequação de ações e comunicação das mesmas (58,3%)
 - Demora na tomada de decisão/aprovação do plano de ação (41,7%)
 - Assegurar alcance da comunicação em cenário atípico (baixo acesso/falta de acesso à rede de dados prejudicando comunicações internas via WhatsApp, redes sociais, aplicativos, etc) (41,7%)
 - Adequação do tom de voz para demonstrar acolhimento (33,3%)
 - Ter clareza das informações em tempo real para poder comunicar internamente (25%)
- Os respondentes cuja empresa não tem sede ou filiais no Rio Grande do Sul destacam como principais barreiras/dificuldades (múltipla escolha):
 - Demora na tomada de decisão/aprovação do plano de ação (75%)
 - Ter clareza das informações em tempo real para poder comunicar internamente (25%)
 - Demora na mobilização para desenvolvimento do plano de ação (25%)
 - Falta de priorização do tema ou do entendimento da urgência e prioridade (25%)

Em comum, os dois perfis de respondentes têm como **barreira a questão da celeridade frente ao tema**. Este aspecto pode ter a ver com a capacidade de resposta, prontidão, diligência e senso de urgência principalmente na tomada de decisão/aprovação do plano de ação – elemento que, diante das análises acima, pode ser interpretado, portanto, como uma das principais barreiras na condução da comunicação diante do cenário em questão e, possivelmente, de cenários críticos similares.

Por outro lado, quando perguntamos sobre as **principais oportunidades/recursos existentes** que apoiaram a comunicação junto aos colaboradores:

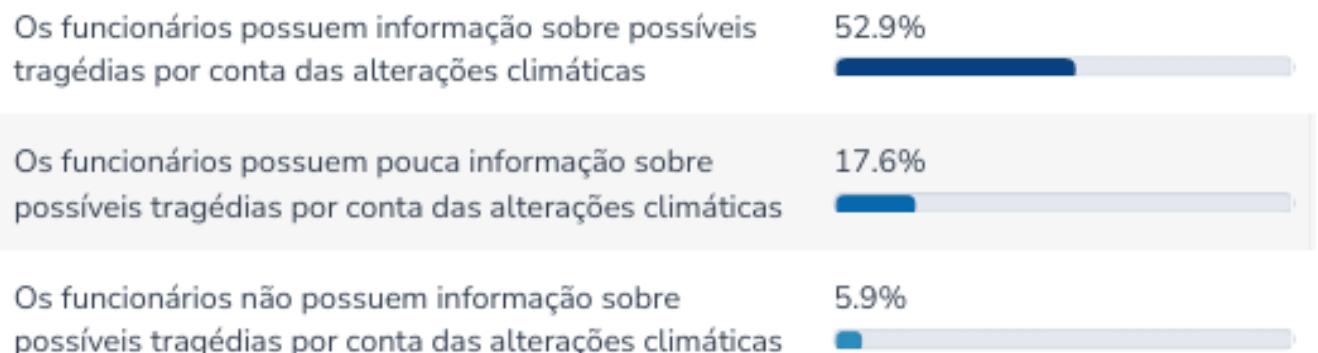
- Os respondentes cuja empresa tem sede ou filiais no Rio Grande do Sul destacam como oportunidades/recursos existentes (múltipla escolha):
 - Time de voluntários engajados (91,7%)
 - Liderança consciente e engajada (83,3%)
 - Liderança e/ou colegas engajados para localizar e monitorar continuamente pessoas das equipes impactadas (83,3%)
 - Alta gestão priorizando o tema de forma bem atuante (83,3%)
 - Comitê de crise com prontidão para atuar (75%)
- Os respondentes cuja empresa tem sede ou filiais no Rio Grande do Sul destacam como oportunidades/recursos existentes (múltipla escolha):
 - Liderança consciente e engajada (100%)
 - Time de voluntários engajados (60%)
 - Alta gestão priorizando o tema de forma bem atuante (60%)
 - Comitê de crise com prontidão para atuar (40%)
 - Time de influenciadores internos atuante (20%)

Em ambos os cenários, é possível destacar a relevância de **quatro aspectos** que representam oportunidades diante do cenário crítico: uma liderança consciente e engajada, um time de voluntários engajado, um comitê de crise com prontidão para atuar e uma alta gestão priorizando tema.

Talvez seja possível correlacionar esse resultado com a principal barreira encontrada no item anterior: **a celeridade**. Ou seja, é possível interpretar que haveria **uma oportunidade de enfrentamento a esta barreira** ao se instaurar preventivamente um **comitê de crise** com prontidão para atuar, bem como **lideranças e alta gestão** devidamente engajadas a fim de acelerar a tomada de decisão/aprovação do plano de ação.

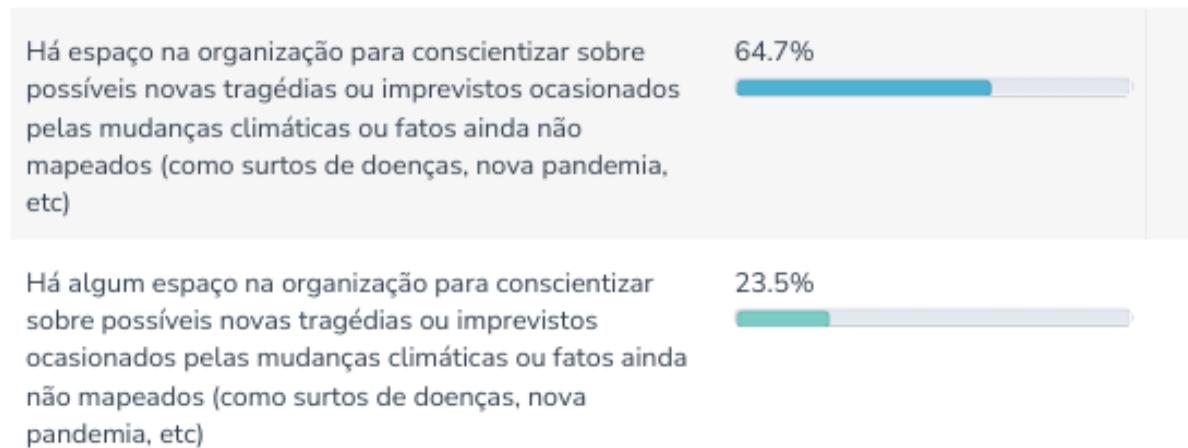
Sobre o nível de informação, espaço para diálogo, envolvimento e proatividade dos empregados em relação ao tema, os respondentes avaliaram que:

Figura 5 - Nível de informação:



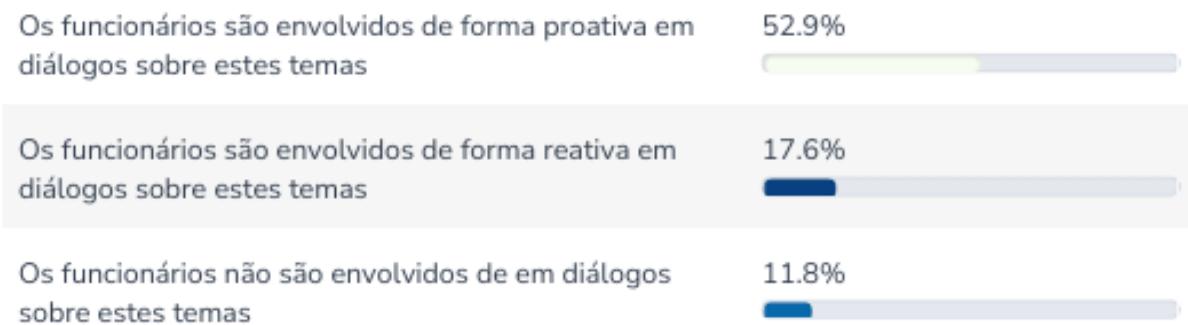
Fonte: Aberje, [2024].

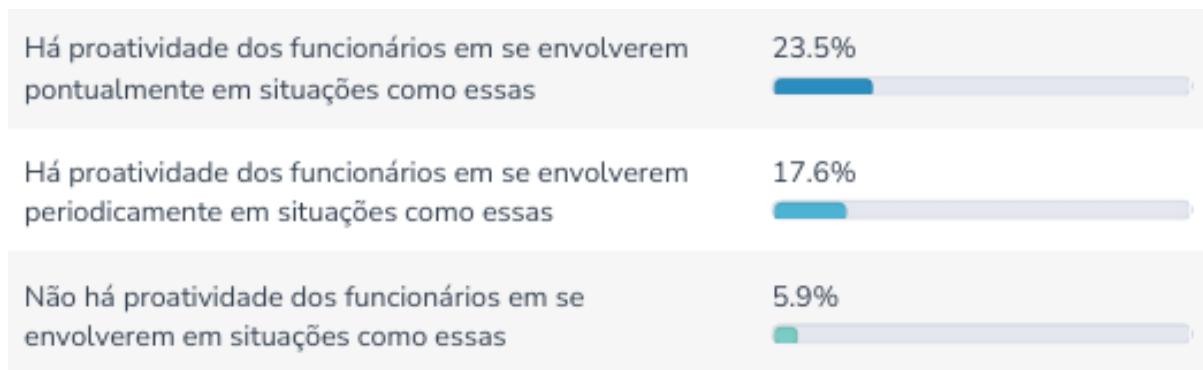
Figura 6 - Espaço para diálogo:



Fonte: Aberje, [2024].

Figura 7 - Envolvimento e proatividade:





Fonte: Aberje, [2024].

Em pergunta aberta sobre **o que mais sensibilizou os funcionários** ao saberem do desastre ocorrido no Rio Grande do Sul, os pontos que mais sensibilizaram frente ao tema estão relacionados à **preocupação quanto aos impactos da situação nos colegas da região** e a mobilização para **doações e voluntariado**.

Sobre a pergunta aberta “Considerando a demanda de tempo para a **reconstrução das localidades** afetadas, se sua empresa planeja sustentar **apoio contínuo a essa reconstrução**, como isso será comunicado internamente e externamente?”, as respostas mais comuns foram:

- As ações de reconstrução **ainda em análise**, sem plano definidado ou continuidade estabelecida;
- Ações focadas em **prestações de contas** do que foi feito, mas sem oportunismos;
- Ações a **serem revisadas/continuadas** a partir de **comitês** de crise e de comitês locais;
- Continuidade de **doações diversas e voluntariados** para a reconstrução.

Sobre a pergunta aberta “Quais têm sido os **principais aprendizados** deste momento? O que poderia ter sido feito (ou ainda pode ser feito) de forma melhor ou diferente?”, as respostas mais comuns foram:

- Necessidade de ter atuado de forma mais ágil:
 - “Agilidade fundamental para lidar com crises”
 - “Poderíamos ter atuado de forma mais ágil”
 - “Rapidez na resposta é fundamental”
 - “Este processo é demorado, e poderia ser mais ágil”
 - “É preciso ter autonomia para podermos atuar com rapidez”
 - “É necessário existir um comitê local para gerenciamento de crises e para tomada de decisões”

- Necessidade de ter verbas destinadas a esse tipo de evento:

“Poderíamos ter destinado em orçamento uma verba para ações atípicas”

“Pré aprovação de verba para suporte doações”

“Manter fundos de solidariedade ativos para atuação célere quando necessário”

- Outras respostas relevantes sobre aprendizados:

“Poderíamos comunicar mais externamente, de forma delicada e prestando contas”

“A importância de uma cultura pautada no diálogo e na colaboração, bem como a estrutura de CI muito bem sedimentada”

“Para nós as fakenews foram o ponto mais sensível da crise em termos de reputação. Ter um plano/mapeamento para minimizar o impacto das FN teria ajudado muito”

“Sobre a possibilidade de ajuda aos trabalhadores atingidos, há que se refletir a legislação trabalhista. Muitas ações podem não ter sido executadas por causa da rigidez da lei. Exceções tem que ser previstas para esses casos”

Ou seja, com base nas análises acima, é possível interpretar que, mais uma vez, a celeridade surge como fator fundamental na condução deste tipo de tema, acompanhada da necessidade de provisionar recursos de maneira preventiva, oficial e intencional para gerenciar o assunto.

A questão da prestação de contas em relação ao que a empresa realizou como apoio ao desastre também apareceu nas últimas perguntas analisadas, como uma necessidade a ser considerada e que traz como desafio comunicar com transparência, mas com um tom adequado e sem oportunismo. Tal questão ganha mais contornos e intensidade no próximo bloco no qual abordamos elementos relevantes extraídos das entrevistas individuais e coletivas junto às associadas do Rio Grande do Sul e nas conversas de *benchmarking*.

3.2 Entrevistas

Neste bloco, serão abordados elementos extraídos de entrevistas junto às associadas do Rio Grande do Sul, com foco em levantamento de exemplos, *benchmarking* e experiências de profissionais de Comunicação que lideraram o tema em suas organizações.

Os pontos aqui destacados serão considerados, mais adiante, em nossa proposta de medidas e caminhos em Comunicação com Empregados no enfrentamento aos desastres climáticos.

3.2.1 Entrevista com grupo focal de comunicadores e comunicadoras da região:

A seguir, destacamos depoimentos relevantes coletados durante entrevistas com profissionais de Comunicação do Rio Grande do Sul. Os nomes e empresas não serão divulgados de modo a preservar a identidade dos participantes.

Os depoimentos:

Profissional 1: "A empresa foi muito impactada, pois sua principal operação fica na região. A empresa segue retomando suas atividades. Como a empresa não tem uma estrutura própria (de comunicação), **o time de comunicação externa precisou expandir sua atuação.** A empresa teve o trabalho de garantir a **comunicação sobre benefícios e políticas** que disponibilizou para seus funcionários durante a crise no Rio Grande do Sul (...) O nosso desafio foi de comunicação externa, por ser uma empresa multinacional com padrões do que pode ser falado ou não. **Sempre será um desafio com empresas desse porte.**"

Profissional 2: "Esperamos sempre que essa situação tenha passado, mas **toda previsão do tempo nos deixa em estado de alerta.** Como empresa de comunicação corporativa, nós seguimos em frente, mas muitos dos nossos clientes foram afetados. Embora a chuva não tenha causado enchentes em alguns lugares, houve muitos desabamentos e deslizamentos. A força-tarefa, neste momento, é **fazer com que as pessoas vejam o RS como um estado que AINDA ESTÁ afetado.** Nacionalmente, a pauta virou. Entendemos que vocês, que estão longe, ainda não têm a percepção do que estamos vivendo."

Profissional 3: "Há algo que diz respeito a um ponto técnico da nossa atuação: **o sentimento aqui em maio foi uma espécie de pesar e culpa coletiva.** Ficamos tecnicamente falando, como comunicação corporativa, refletindo em como reagir. Se você estava em casa 'seco', já sentia uma culpa imensa! Se você tinha água e uma cama quentinha, também já se sentia uma culpa imensa. **Muitos clientes nos procuraram para saber como se posicionar, o que dizer, qual tom adotar:** 'Estou ajudando os funcionários, mas será que é o suficiente?' Devo dizer que estamos nos voluntariando? Onde buscamos referência para isso? **Nenhum manual de crise previa esse sentimento de culpa coletiva,** no qual todos precisavam prestar contas por estarem bem. A crise foi de piora progressiva; durante mais de 20 dias, não parava de piorar. **Não houve necessariamente demora para tomar decisões; não havia conhecimento ou base sobre o que estava acontecendo.** Havia momentos diferentes em cidades e regiões. Cada cliente estava em uma situação: clientes com metade da operação alagada, fábricas inutilizadas. **Então, a 'demora' era mais uma questão de definição, entendimento e cenário.** Por isso, acho que nos saímos muito bem, considerando as circunstâncias."

Profissional 4: "O que fazemos agora? Falamos ou não falamos? No nosso caso, como estamos no SUL e temos unidades em todo o Brasil, as pessoas de SP nos questionavam **se devíamos nos posicionar, se não pareceria que estávamos fazendo propaganda.** Hoje, temos esse papel de mostrar que estamos no movimento de reconstrução para ajudar o estado. Há outros desafios. Trabalhamos muito próximos ao RH. Então, **também entramos nessas questões de benefícios, porque tivemos funcionários que perderam muito.** Felizmente, a Empresa não foi afetada diretamente pela enchente, mas muitos funcionários sim. Não foi um desafio, foram vários."

Profissional 5: "Uma coisa que eu vejo, pegando a questão técnica, é que estamos tomando cuidado com o fato de que, **em educação e espiritualidade, o impacto foi muito forte. Quando deu ruim, foi para onde as pessoas correram.** Tínhamos espaços desta natureza para fazer o acolhimento e dar a assistência na hora. **Tivemos histórias lindas**, que nem paramos para contar ainda, de quem está vivendo isso nesses núcleos, **que esperamos conseguir resgatar.**"

Profissional 6: "Colocamos à prova o que a educação ensina: o cuidado com o outro, não algo que vem de cima, da empresa, etc. Meu ponto de vista agora é conseguir ser uma ponte enquanto comunicação. Colocamos colunas só sobre a questão da enchente. O RS em pauta! **Nosso papel é não deixar o assunto esfriar!** Sabemos que a mídia esgota o tema. Ainda temos pontos muito críticos. Tenho uma doação que até hoje não consegui entregar porque o sujeito segue sem casa. **Tem pessoas pedindo para segurar doações porque não têm onde estocar.**"

Profissional 7: "No início da enchente, paramos nossas campanhas. **Mas, quando voltamos? Com que tom voltamos?** "Vale falar também sobre o quanto as redes sociais introduzem artificialidade nas ações. **Não era uma questão de velocidade nas respostas**, mas isso não **significa que não precisávamos estar preparados.**"

Profissional 8: "Eu fico sozinha aqui no RS, e o grande desafio foi comunicar internamente o que estávamos passando. Só quem viveu sabe! **Dentro da própria empresa, tive que estacionar muitos temas que eram comuns nas outras unidades.** Os veículos não estavam interessados em saber sobre nossos outros temas. O assunto aqui não é outro senão as enchentes. Tivemos um grande desafio de, primeiro, salvar as pessoas; trabalhamos com frentes de atendimento aos funcionários (...) Fizemos muitas ações internas e externas, **mas escolhemos não comunicar tudo isso.** "Tentar verbalizar o que estava acontecendo, nem no Paraná, nem em Santa Catarina, foi fácil, **e fazer toda a empresa entender isso"**

Profissional 9: "**Além das questões materiais, temos marcas.** Não há como não ter sido afetado de alguma forma. Diminuímos nossa concentração para dar conta, e muita gente que conhecíamos foi afetada. Dos nossos clientes, mesmo os que não foram tão afetados, precisamos entender o momento de cada um. **Alguns clientes atuaram no registro de tudo o que estava acontecendo para avaliar isso em um segundo momento;** outros optaram por fazer comunicações (...) **Não está tudo normalizado; ajudar na reconstrução é o foco!** O governo não dará conta de tudo sozinho."

Profissional 10: " Nosso primeiro desafio foram os colaboradores; são cerca de 4.000. Muitos tiveram que deixar suas casas, e **foi oferecido Airbnb, vale-refeição, adiantamento de décimo terceiro e apoio para reconstrução** (...) Campanha de

doações, há uma atuação em todo o Brasil! O que aconteceu aqui mostrou nossa força. **A cada 1 real doado, doávamos a mesma quantia** (...) Recebemos a Defesa Civil e usamos **nossa tecnologia de inteligência artificial** para modular o aplicativo da DC **no rastreamento de pessoas afetadas** (...) Já tínhamos um **protocolo de catástrofes**. Sempre atuamos com três pilares. Mas, **confesso que não tínhamos nada daquela dimensão previsto**.

3.2.2 Entrevistas individuais e em profundidade com profissionais de comunicação (foco em boas práticas e *benchmarking*)

- Depoimentos coletados a partir de entrevistas com profissionais do Sicredi.**

- A empresa possui estrutura de governança para gestão de crise: comitê de crise com 3 níveis de atuação e instâncias: 1. Incidente; 2. Incidente com potencial de crise; 3. Comitê de Crise que inclui a Diretoria da organização;
- A empresa tem um guia de desastres naturais sob a responsabilidade da área de Riscos (Diretoria Operacional). É um documento interno, não podendo ser compartilhado. Ele descreve catástrofe, níveis de catástrofe e recomendações para cada nível de desastre considerando questões e medidas de comunicação, jurídicas, compliance, gestão de pessoas, reputação, produtos. Este guia traz uma prontidão para atuação junto aos empregados, associados (clientes) e comunidade. A empresa ainda tem como premissa uma postura de resiliência operacional em relação ao clima e desastres climáticos, o que faz com que o guia seja constantemente revisto pela organização, a partir dos eventos e desafios que se apresentam;
- Embora a empresa tenha tido um guia de desastres em mãos, quando o episódio do Rio Grande do Sul ocorreu, o mesmo foi considerado aquém diante da severidade que o desastre em questão apresentou (pontos não previstos). O protocolo de pandemia da empresa foi, de alguma forma, aproveitado, e novas questões foram inseridas;
- O fundo único de arrecadação de doações foi uma das principais boas práticas implementadas durante as enchentes do Rio Grande do Sul;
- Sobre a postura comunicacional diante do tema, a empresa avalia que realizou muito mais do que foi comunicado por ela. Como posicionamento, buscou um caminho de prestar contas, manter a transparência e, ao mesmo tempo, inspirar outras empresas a ajudar. Ao mesmo tempo, avalia como um possível ponto de melhoria que poderiam ter comunicado desde o início o que estavam fazendo de modo a mobilizar e inspirar mais o seu entorno;

- Foram conduzidas ações prioritárias junto aos empregados assim que a crise iniciou. Alguns exemplos do que foi feito pela empresa e não estava previsto no guia: Protocolo de alocação de Airbnb, gestores ligando para os membros de seus respectivos times a fim de mapear sua situação em termos de segurança e acomodação (importância de ter mailing sempre atualizado por meio de campanhas frequentes), ativação de serviço de apoio emocional, comunicação com líderes todos os dias, antecipação de benefício, uso da IA para esclarecimento de dúvidas mais frequentes, espaço nos canais internos para reforçar medidas e protocolos, liberação de *home office*, momento de reconstrução (doação e ajuda de custo para reconstruir as casas) e mutirão de limpeza (com voluntários envolvidos). Foram produzidos FAQs, realizados *follow ups* dos líderes junto aos times 3x por semana, assim como *lives* de atualização e alinhamento. A empresa relata que o papel da liderança, assim como o apoio do time de gestão de pessoas, foi fundamental nesse processo. Toda comunicação realizada no período foi apoiada pela área de gestão de pessoas, com um grupo responsável por reportar a questão do resgate – ação que também não estava prevista no guia;
- Sentimento de “preciso ajudar” surgia por parte de todos;
- Liderança Executiva foi porta-voz com empregados a partir de fóruns previamente estabelecidos. Houve grande protagonismo das médias lideranças no dia a dia junto aos times. Foi definida uma matriz de agendas de temas a serem abordados por cada perfil de liderança;
- Vemos claramente que nossa classificação tão positiva no GPTW e selo de sanidade mental se devem a todo este apoio durante este evento;
- Tem coisas que não teremos tanta visibilidade frente a desastres futuros, mas um ponto importante que tivemos foi a prontidão na tomada de decisão, nossa governança robusta nos ajudou em termos de agilidade para priorizar e resolver o que precisa ser resolvida;
- Nessa etapa de reconstrução, o foco tem sido a atuação regional/local das cooperativas na reconstrução, relacionamento com as prefeituras, atuação junto à empresa parceiras e a mobilização continua nesse sentido;
- A mobilização sistêmica já passou, até porque agora já estamos olhando a questão das secas.

- Depoimentos coletados a partir de entrevistas com profissionais da Engaje! Comunicação**

- Vivemos aquilo que não estava previsto em nenhum tipo de plano que fizemos;
- Todos foram impactados de alguma forma, questões básicas ficaram indisponíveis;

- Nossos clientes atuaram de forma muito distinta. Praticamente todos sem um protocolo estabelecido. Um dos grandes aprendizados dessa situação é se antecipar e organizar isso, registrar aprendizados, desenhar processos preventivos;
- Tem uma coisa que a pandemia trouxe que foi foco no cuidado com o colaborador, o acolhimento com as pessoas, a questão de saúde mental, a gestão do trabalho remoto, tudo isso beneficiou o enfrentamento do desastre em questão;
- O sentimento de culpa e de querer ajudar de alguma forma foi muito forte. O sentimento era de que tudo que se fazia era pouco e insuficiente diante de algo tão crítico;
- Um dos movimentos das empresas foi paralisar a comunicação sobre todos os demais temas e pautas. O foco estava nas enchentes e no apoio aos colaboradores. Isso foi uma boa prática, entender que é o momento do mínimo, o foco era socorrer as pessoas;
- Uma postura comum dos clientes foi não sentir a necessidade de divulgar doações de forma proativa, adotando uma postura de discrição diante do tema;
- Uma das boas práticas que um dos clientes realizou foi uma edição especial de sua Revista interna sobre as enchentes para materializar as ações realizadas e os aprendizados em função da crise;
- Os RHs e gestores locais cumpriram o seu papel e demonstraram um movimento natural no apoio aos empregados;
- Mobilização para receber, triar e destinar uma grande quantidade de doações para a comunidade externa também foi um dos pontos altos da mobilização.

Algumas medidas de apoio adotadas pelo Grupo Zaffari, cliente da Engaje!:

- Rede de apoio com mapeamento, acolhimento e monitoramento de colaboradores atingidos, inclusive com fornecimento de alimentação;
- Criou-se uma grande central de informações para o atendimento, acolhimento, apoio e destino correto das doações para os atingidos das unidades;
- Antecipação do 13º salário, férias e possibilidade de adiantamento emergencial de salário;
- Flexibilização do uso de uniformes;
- Alteração no horário de funcionamento das lojas em função das condições de acesso dos colaboradores;
- Auxílio no transporte coletivo e adequações nos vales transportes;

- Colaboradores podiam se apresentar para o trabalho nas unidades mais próximas;
- Adoção do teletrabalho para algumas áreas;
- Hospedagem para trabalhadores com dificuldade de retorno às suas residências;
- Campanha “de Esquilo para Esquilo” com doações de roupas, itens de cama e banho. Realizada de colaborador para colaborador, também recebeu doações de São Paulo;
- Entregas das latas de água do fornecedor Ambev para os colaboradores. Ação foi realizada em parceria com o Comercial;
- Uma parceria com o 6º Cartório de Registro Civil de Porto Alegre permitiu que colegas atingidos pela enchente, e que perderam seus documentos, pudessem encaminhar nova emissão de certidões de Nascimento ou Casamento. O benefício foi estendido a familiares diretos de 1º grau, de qualquer município do Rio Grande do Sul;
- Serviço de medicina do trabalho: 1. 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; 2. apoio na realização de exames admissionais e demissionais, visto que o atendimento estava indisponível em diversas clínicas prestadoras de serviço; 3. suporte aos informativos relacionados aos cuidados com as doenças que poderiam surgir durante a enchente;
- Assistência social: 1. suporte com escuta sensível e diálogo sobre as angústias e as dificuldades vividas frente à catástrofe climática; 2. Orientação e acolhimento das demandas, realizando a intervenção de acordo com a realidade apresentada; 3. Profissionais ficaram à disposição para ouvir relatos da situação e das emoções enfrentadas por colaboradores e familiares; 4. Durante o período em que estavam em abrigos cadastrados, eles receberam visitas para conversar e esclarecer dúvidas sobre serviços, programas, direitos e medidas assistenciais disponíveis;
- Distribuição de materiais de limpeza para higienização de suas residências e rodos de madeira para retirada da lama;
- Distribuição de colchões, travesseiros, lençóis e cobertores, além de itens de cozinha;
- Comunicação das ações emergenciais, de iniciativas de apoio e de políticas para enfrentamento, divulgando informações sobre os benefícios oferecidos pelos governos estadual e federal, além de orientações de saúde física e mental, de segurança e de bem-estar. Uma cartilha específica também foi construída;
- Caronas solidárias se formaram, contribuindo para uma rede interna de transporte compartilhado e de distribuição de doações. O transporte de vans passou por alteração de trajeto, buscando caminhos alternativos para o deslocamento até as lojas;

- Tivemos também, em nossos restaurantes, cardápios reduzidos e adaptados para evitar desperdício de água e alimentos;
- A fabricação de rodos de madeira pela equipe interna para auxiliar nossos colaboradores na hora da limpeza das casas.

Além da conversa de *benchmarking* com a Engaje!, os pontos acima listados têm como base uma matéria divulgada na Revista interna do Grupo Zaffari (REVISTA BASTIDORES, 2024) - cliente da Engaje! -, citada nos referenciais, ao final deste material.

3.3 Depoimentos sobre aprendizados

Neste bloco, reunimos depoimentos relevantes de profissionais de Comunicação que enfrentaram as enchentes no Rio Grande do Sul e que nos trazem aprendizados e reflexões potentes a respeito dos desafios na condução deste tema.

Além de contribuir para que possamos repensar nosso papel enquanto profissionais de Comunicação na gestão destes temas, as reflexões contidas aqui apresentam elementos e pontos de atenção que também serão considerados, mais adiante, no desenho de possíveis medidas e caminhos em Comunicação com Empregados no enfrentamento aos desastres climáticos.

- **Ana Paula da Rocha – Randoncorp – Coordenadora de Marca e Reputação e Diretora do Capítulo Aberje Rio Grande do Sul**

Viver o período das enchentes no Rio Grande do Sul foi um marco desafiador para os profissionais de Comunicação Corporativa. Além de lidar com o contexto de tristeza e perda ao nosso redor, foi preciso manter a clareza e a serenidade para tomar decisões estratégicas. A intensidade e a velocidade com que a crise avançou demandaram respostas rápidas e cautelosas. Em meio a um cenário onde a demanda por informações era imensa, cada empresa precisou avaliar cuidadosamente sua exposição pública – definindo se e quando se posicionar, com que frequência e velocidade, dando clareza sobre suas ações concretas sem que isso fosse interpretado como oportunismo. A comunicação tornou-se, assim, um exercício de sensibilidade e discernimento, direcionado a apoiar a comunidade sem desviar o foco da dor que todos estavam sentindo.

As enchentes também exigiram dos profissionais de Comunicação uma rápida assimilação dos impactos que já se evidenciavam. Diversas questões de saúde pública e humanitárias precisavam ser compreendidas e comunicadas com agilidade, para minimizar impactos ainda maiores entre as pessoas afetadas. Esse

cenário reforçou mais uma vez como atualmente os comunicadores precisam expandir seus olhares e conhecimentos, aprendendo rapidamente sobre um novo contexto.

Passados alguns meses desde a fase mais aguda da crise, o que se observa no Estado é uma celebração comovente a cada atividade tradicional que pode ser retomada, a cada grande evento que volta a acontecer em alguma cidade e a cada espaço público ou de convivência que é recuperado. A reabertura do aeroporto de Porto Alegre foi marcada por grande emoção, representando um símbolo poderoso de que a retomada está em curso. Neste momento, a comunicação exerce um papel fundamental ao valorizar cada uma dessas conquistas, trazendo autoestima e reconhecimento aos esforços de todos os gaúchos e de todos que, de alguma forma, têm contribuído para que o Estado se reerga.

- **Ana Paula Sandri – Especialista de Assuntos Corporativos & Comunicação da Japan Tobacco International (JTI)**

Quando as chuvas começaram, ficou claro para a JTI o grande trabalho que teríamos pela frente: garantir a segurança de mais de 1.500 colaboradores das nossas operações e dos mais de 5 mil produtores de tabaco integrados à JTI no Estado.

Gerenciar e mitigar os impactos às nossas pessoas e às comunidades afetadas se tornou prioridade. Com um Comitê de Crise estruturado, acionado logo no dia 1 das chuvas, a JTI suspendeu suas atividades e reorganizou rotas de ônibus fretados para levar os colaboradores para suas casas em segurança. A partir daí, o Comitê, do qual Comunicação faz parte, se manteve ativo frente às inúmeras demandas envolvendo colaboradores, produtores integrados e comunidade em geral.

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.

E de que forma fazer uma comunicação simples e eficaz, se cada operação tinha regras e decisões diferentes? Para a Comunicação, esta foi uma experiência notável endereçada pela liderança, por meio do Comitê de Crise. Para a comunicação

eficiente e sem margem para ruídos, a empresa atuou com governança ímpar, com decisões alinhadas, representativas da JTI e não em nome de cada operação ou área específica da empresa.

Foram quase três semanas de dedicação integral ao Comitê de Crise, às comunicações relacionadas às enchentes e apoio às comunidades afetadas. Além disso, o Programa Voluntários do Bem da JTI reuniu mais de 500 voluntários, trazendo muito aprendizado e a certeza de que desempenhamos nosso papel estratégico de comunicação em meio à crise.

- **Bianca Franchini – Gerente de Reputação Corporativa do Sicredi**

No Sicredi, uma palavra ganhou ainda mais protagonismo durante a maior catástrofe natural do Rio Grande do Sul: a cooperação.

A cooperação se materializou por meio de diversas iniciativas com nossos *stakeholders*, colocando em prática o propósito do Sicredi de “construir juntos uma sociedade mais próspera”.

Já tínhamos no Sicredi 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.

Como os nossos colaboradores, atuamos rapidamente para ajudar a salvar vidas e fornecer suporte essencial, como alimentos, abrigo e antecipação de benefícios. A Comunicação Interna, bem como a atuação próxima dos líderes com as equipes, foram essenciais durante todo o processo. Organizamos *lives* e momentos de conversas diárias nas duas primeiras semanas para passar as orientações e para acolher as pessoas. Justamente neste ano marcado pelo desastre, o Sicredi foi reconhecido pelo Great Place To Work® (GPTW) como a melhor empresa para trabalhar no Brasil em 2024 e conquistou o destaque inédito em Saúde Mental, sendo a única instituição financeira do país a receber essa honraria. Essas conquistas têm um grande significado para nós, pois vêm da voz de quem vive e faz o Sicredi: nossos colaboradores.

Nossas cooperativas têm uma forte atuação social nas regiões e conseguem identificar e apoiar nas necessidades específicas de cada comunidade. Para os associados, prorrogamos operações de crédito, ajustamos datas de vencimento de

cartões, facilitamos o acesso aos seguros e ampliamos prazos de pagamentos, entre outras ações. Trabalhamos também por meio de relações institucionais com diversas entidades para garantir a inclusão das cooperativas de crédito nas soluções financeiras emergenciais do Governo.

Além das doações financeiras, nossas cooperativas também mobilizaram recursos e voluntários para ajudar na reconstrução das comunidades afetadas e continuam fazendo isso até hoje. Desde o início das enchentes, também cooperamos com ações de organização, com apoio de parceiros, de 16 centros de distribuição de donativos, que receberam mais de 100 caminhões com cargas de roupas, alimentos, água potável, produtos de higiene, itens para camas, entre outros. Os donativos foram destinados a abrigos, escolas, hospitais, Defesa Civil do Rio Grande do Sul e comunidade em geral, e já beneficiaram 898 mil pessoas em 78 municípios.

Realizamos também uma campanha nacional, por meio da Fundação Sicredi para arrecadar recursos. Um montante de R\$ 12,8 milhões foi recebido através da nossa iniciativa e o Sicredi aportou o mesmo valor doado, totalizando R\$ 25,6 milhões.

Nosso compromisso com a solidariedade e o apoio ao Rio Grande do Sul continua firme. Até o momento, dezenas de cidades e mais de 1,2 milhão de pessoas (número estimado) foram diretamente beneficiadas pelas doações, que têm sido essenciais para a reconstrução do Estado. Temos certeza de que as nossas cooperativas continuarão cooperando para o desenvolvimento local, como fazem há mais de 120 anos.

Crises climáticas como a que vivemos sem dúvidas nos trazem diversos aprendizados também no que se refere a comunicação. Saímos deste momento com ainda mais certeza do quanto processos comunicacionais bem estabelecidos nos ajudam a direcionar esforços e entregar mensagem com clareza e efetividade necessário nestes momentos.

- **Cíntia Miguel Kaefer – Diretora da Engaje! Comunicação Sul**

O mês de maio de 2024 marcou a nossa história no Rio Grande do Sul. Uma situação é ler nos livros escolares ou ver em países distantes os reflexos dos desafios climáticos. Outra coisa bem diferente e estranha é sentir que essa mesma história está acontecendo a poucos quilômetros de distância, com a água atingindo as casas e as vidas de familiares e amigos de uma forma nunca pensada. Como não se afetar?

Impossível. Do ponto de vista da comunicação foi necessário equilibrar a emoção que teimava em tomar conta.

E essa mesma emoção se manifestou de forma distintas entre os clientes da Engaje! Comunicação que atendemos no Estado. Tivemos aquele cliente que entendeu que precisava parar de comunicar qualquer mensagem com a imprensa gaúcha, pois a prioridade estava em prestar serviços e ajudar as pessoas, passando a responder informações mediante pedidos de jornalistas apenas. Teve o cliente que focou em ajudar os funcionários, mobilizando seus esforços para alocar pessoas em hotéis e dar o suporte inicial para a emergência. Ao mesmo tempo, tivemos um cliente mais distante das regiões atingidas em que o impacto da enchente foi menor e a comunicação continuou conforme planejada. São três exemplos que demonstram que os protocolos comunicacionais foram alterados e que foi necessário entender o momento de cada organização e estar aberto a mudar rotas e estratégias.

Após o momento da crise, acompanhamos uma empresa que resgatou todos os acontecimentos das ‘cheias’ em uma publicação marcada por uma linha do tempo em que foram inseridas todas as ações de gestão. Um importante registro que ficou de aprendizado para saber como a empresa agiu neste momento inesperado. A comunicação, a partir disso, teve o objetivo de valorizar as ações solidárias, as pessoas envolvidas em resgates, as campanhas sociais, as doações, os gestos de voluntariado e muitas outras iniciativas em prol do bem coletivo.

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.

- **Mariana Oselame – Sócia-diretora da CORE Comunicação & Relacionamento**

Por uma nova cartilha para a gestão de crises

Existe um “antes” e um “depois” do interminável maio de 2024 no âmbito da atuação dos profissionais da comunicação corporativa no Rio Grande do Sul. Vivemos uma situação sem qualquer precedente, daquelas que costumam nos paralisar porque não encontram, em nosso repertório de experiências vividas, um *modus operandi* de ação. As variáveis que permearam nosso trabalho nas enchentes que devastaram o Estado não estavam previstas em nenhum treinamento, em nenhuma capacitação,

em nenhum curso ou cartilha preexistente, ao ponto deste evento catastrófico ter redefinido os nossos padrões para os contextos de crise.

Como aconselhar os nossos clientes em relação aos movimentos internos e externos de comunicação quando é simplesmente impossível ler o cenário? Como exercer o nosso papel em meio a resgates de amigos, parentes, colegas, conhecidos e tantos, mas tantos e tantos desconhecidos? Como tomar decisões técnicas e assertivas quando o emocional coletivo está devastado e quando, mais do que nunca, a divulgação de informações corretas é essencial?

A cartilha que usávamos até então previa mudanças rápidas e constantes no desenrolar do fato gerador da crise - por isso, afinal, a necessidade de monitoramento contínuo -, mas não considerava a vertiginosa velocidade de mudança que presenciamos. Também não levava em conta a completa ausência do mínimo de previsibilidade em relação aos desdobramentos da enchente. Tomar decisões técnicas com poucas variáveis em mãos é muito difícil, mas viável. Decidir tecnicamente sem qualquer dessas variáveis, no entanto, é extremamente complicado.

Que mensagem deve ser enviada aos colaboradores? Como a empresa deve se posicionar na imprensa? A atuação durante a enchente deve ser noticiada ou será interpretada como oportunismo? Afinal, qual o papel das marcas em um cenário como o que vimos em maio de 2024 no Rio Grande do Sul? Até hoje, são muitas perguntas e poucas respostas.

Daí a necessidade de uma construção coletiva a partir do que vivemos, com o intuito de estabelecer uma nova e atualizada cartilha para a gestão de crises que considere, mais do que os aspectos técnicos, as habilidades emocionais imprescindíveis à atuação dos profissionais de comunicação corporativa em momentos tão desafiadores como o que enfrentamos no Rio Grande do Sul.

4. COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS NO ENFRENTAMENTO AOS DESASTRES CLIMÁTICOS: APRENDIZADOS E POSSÍVEIS CAMINHOS

4.1. Principais pontos de aprendizagem a partir da pesquisa Aberje e entrevistas com profissionais de Comunicação, bem como possíveis caminhos para lidar com tais pontos

Com base em toda a coleta de informações e nas sondagens realizadas e apresentadas no capítulo 3, apresentamos neste bloco 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.

FOCO DA COMUNICAÇÃO IMEDIATA É NA PRESERVAÇÃO DA VIDA. OUTRAS PAUTAS DEVEM SER POSTERGADAS

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

A fim de mitigar impactos junto aos empregados, seus familiares e comunidade, a comunicação voltada ao apoio financeiro, psicológico e de saúde, antecipação de benefícios, bem como o impacto na operação da empresa (transporte, alimentação etc.) parece ter sido a mais relevante, pois foca na preservação da vida e na orientação sobre como as operações seguem em função do cenário em questão.

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, não apenas para mitigar o excesso de informações, mas, especialmente para demonstrar na prática que neste contexto emergencial a agenda principal é preservar a vida das pessoas.

ASSEGURAR ALCANCE/ACESSO À COMUNICAÇÃO EM CENÁRIO ATÍPICO

Na sondagem realizada pela Aberje, 41,7% dos respondentes apontaram que uma das barreiras no contexto foi assegurar alcance da comunicação em um cenário atípico (baixo acesso/falta de acesso à rede de dados, prejudicando comunicações internas via WhatsApp, redes sociais, aplicativos, telefone celular, etc).

A partir deste aprendizado, também mapeado nas entrevistas realizadas, analisamos que 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, podemos inferir que ter um *mailing* constantemente atualizado - contendo contatos telefônicos de celular e residencial do empregado - possa ser uma ação preventiva

importante. Além disso, um possível caminho complementar, neste sentido, é avaliar a possibilidade e impacto de ter um contato de emergência do colaborador (de um familiar, cônjuge) que possa ser acessado em caso de ineficácia do contato primário informado. Campanhas frequentes de atualização de *mailing* também se apresentam como uma ação relevante a ser adotada, de forma preventiva, neste contexto.

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 este enfoque e 60% das empresas sem sede e/ou filiais no Estado também tiveram ações nesse sentido. 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.

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:

- “Agilidade fundamental para lidar com crises”
- “Poderíamos ter atuado de forma mais ágil”
- “Rapidez na resposta é fundamental”
- “Este processo é demorado, e poderia ser mais ágil”
- “É preciso ter autonomia para podermos atuar com rapidez”

Tanto os respondentes cuja empresa tem sede/filiais no Rio Grande do Sul quanto os que atuam em empresas que não têm sede/filiais no Estado declararam celeridade enquanto barreira.

Este aspecto pode ter a ver com a ausência de prontidão, diligência e senso de urgência principalmente na tomada de decisão, aprovação do plano de ação, verbas de apoio, antecipação de benefícios, etc.

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 possamos ter a governança como resposta e como 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. Afinal, na pesquisa feita pela Aberje, “ter um comitê de crise com prontidão para atuar” e “uma alta gestão priorizando o tema” foram destacados como oportunidades diante do cenário crítico vivido. Nas perguntas abertas da sondagem e nas entrevistas realizadas também tivemos falas relevantes que corroboram a importância desta governança:

“É necessário existir um comitê local para gerenciamento de crises e para tomada de decisões”

“Nossa governança robusta nos ajudou em termos de agilidade para priorizar e resolver o que precisa ser resolvido”

“Com governança ímpar, com decisões alinhadas, representativas da empresa e não em nome de cada operação ou área específica da empresa”

APRENDIZADOS EM TORNO DE DOAÇÕES E FUNDOS DE SOLIDARIEDADE

Observamos que, entre os 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.

Isso demonstra a força do tema, bem como as oportunidades de ampliar os formatos de doação/disponibilização de verbas a partir das práticas e percepções mapeadas nas entrevistas realizadas:

“A cada 1 real doado (pelo empregado), doávamos a mesma quantia (enquanto empresa)”

“Fundo único de arrecadação de doações foi uma das principais boas práticas implementadas durante as enchentes do RS”

“Poderíamos ter destinado em orçamento uma verba para ações atípicas”

“Pré-aprovação de verba para suporte doações”

“Manter fundos de solidariedade ativos para atuação célere quando necessário”

MECANISMOS DE ESCUTA NA FASE EMERGENCIAL

O Ministério da Saúde, por meio do Departamento de Emergências em Saúde Pública (DEMSP), lançou, em maio de 2024, a série Saúde Mental e Atenção Psicossocial. Dirigido especificamente a profissionais de saúde, o material apresenta cartilhas temáticas sobre saúde mental e atenção psicossocial no acolhimento de vítimas de emergências e desastres, bem como uma série em vídeo chamada “Emergências em Foco”.

Em um dos vídeos da série, intitulado “[Saúde mental e atenção psicossocial em desastres](#)”, a Dra. Debora Noal fala sobre a importância de se “fazer uma escuta pragmática junto às vítimas afetadas e que pense em possibilidades de ajuda em tempo real” (Brasil, [2024]).

Neste sentido, traçando um paralelo com o apoio que pode ser oferecido numa perspectiva organizacional, 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 a tais necessidades com prioridade e agilidade.

Tal escuta pode ser oferecida por meio de *chatbot*, e-mail, caixa de sugestões, via comunicação presencial junto aos pontos focais responsáveis (Recursos Humanos, Comunicação, Saúde) etc. A fim de manter a credibilidade de tais canais, importante assegurar a comunicação oficial quanto ao atendimento/endereçamento das demandas que surjam via canais.

LIDANDO COM A CULPA COLETIVA. SERIA O VOLUNTARIADO UM POSSÍVEL CAMINHO?

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:

“(Sentimos) pesar e culpa coletiva”

“Nenhum manual de crise previa esse sentimento de culpa coletiva”

“Além das questões materiais, temos marcas. Não há como não ter sido afetado de alguma forma”

“O sentimento de culpa e de querer ajudar de alguma forma foi muito forte. O sentimento era de que tudo que se fazia era pouco e insuficiente diante de algo tão crítico”

Diante destas sensações, talvez a prática do voluntariado possa ser um caminho. Ao longo do levantamento realizado, algumas práticas de mobilização de voluntários se apresentaram, tais como: a) receber, triar e destinar doações para a comunidade externa; b) apoiar na etapa de reconstrução e limpeza de casas impactadas pela crise.

LIDANDO COM O LUTO. SERIAM AS RODAS DE CONVERSA UM CAMINHO POSSÍVEL?

Tendo como parâmetro as recomendações comunicadas na série Saúde Mental e Atenção Psicossocial, desenvolvida pelo Ministério da Saúde, por meio do Departamento de Emergências em Saúde Pública (DEMSP), (Brasil, [2024], p.9) uma das cartilhas desenvolvidas sobre o tema “Perdas e Luto” trouxe estratégias de enfrentamento do luto e desenvolvimento de resiliência, algumas delas a seguir, integralmente reproduzidas:

- Estabelecer uma relação segura e próxima entre as pessoas afetadas e a rede de apoio;
- Incentivar o compartilhamento de emoções, como tristeza e raiva;
- Fortalecer solidariedade e ajuda mútua entre membros da comunidade atingida.

De forma complementar às cartilhas, o episódio “[O luto em desastres](#)” da série de vídeos “Emergências em Foco”, a psicóloga Adriana Cogo, especialista em luto e com experiência em atuações em emergências e desastres, corrobora a importância das estratégias de enfrentamento ao luto anteriormente apresentadas:

a) Sobre o luto:

“É importante reconhecer esse sofrimento, não minimizar, não suavizar, nunca comparar, não existe ranqueamento do sofrimento (...) nos reconhecemos, acolhemos” – Dra. Debora Noal, (, 2024a).

“Toda manifestação de luto precisa ser reconhecida, independente da natureza da perda (...) o luto é importante para quem vive” – Adriana Cogo, (Brasil, 2024b).

b) Sobre a importância de estabelecer uma relação segura e próxima entre as pessoas afetadas e a rede de apoio, bem como fortalecer solidariedade e ajuda mútua:

“Pensar numa intervenção comunitária, pensar em psicoeducação comunitária, em mobilização comunitária, sempre lembrando: suporte pragmático, não invasivo, sem forçar ninguém a falar” – Dra. Debora Noal, (Brasil, 2024a)

“Muitas vezes a experiência de perdas nestes contextos pode promover uma ressignificação de algumas coisas (...) principalmente se elas conseguirem estabelecer uma relação segura e mais próxima com outras pessoas que também estão enfrentando a situação. Para dar uma sensação de pertencimento e conseguir formar uma rede de apoio com quem está enfrentando processos similares (...) Fortalecer a solidariedade, fortalecer a ajuda mútua entre as pessoas, entre os membros da comunidade atingida faz com que essa união, nesse momento de crise, proporcione conforto, traga uma certa esperança” – Adriana Cogo, (Brasil, 2024b).

c) Sobre incentivar o compartilhamento de emoções, como tristeza e raiva entre membros da comunidade atingida:

“O significado da palavra é muito pouco perto do sentimento, perto da expressão corporal (...) as pessoas que menos oralizam o seu sofrimento são as primeiras pessoas que a gente precisa buscar (...)” – Dra. Debora Noal, (Brasil, 2024a)

“Encontrar significado para o que está acontecendo na vida (...) é um processo de luto coletivo (...) as pessoas se identificando em relação a tudo o que estão perdendo (...) exige das pessoas um envolvimento e enfrentamento para conseguir reorganizar a vida (...)” – Adriana Cogo, (Brasil, 2024b).

A partir dos trechos apresentados acima, é possível compreender o impacto do luto e a importância de que ele possa ser vivenciado e ressignificado num contexto de comunidade. Nesse sentido, 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 o tema 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 tal facilitação de diálogo.

QUAL O TOM DE VOZ A SER ADOTADO NESTES CONTEXTOS?

Entre os resultados da pesquisa, 33,3% dos respondentes trouxeram a adequação do tom de voz para demonstrar acolhimento como um dos principais desafios. Nas perguntas abertas e nas escutas realizadas, tivemos falas que também evidenciaram esta preocupação não apenas na Comunicação com Empregados, mas também com outros *stakeholders*. Exemplificamos mais a seguir:

“Muitos clientes nos procuraram para saber como se posicionar, o que dizer, qual tom adotar: 'Estou ajudando os funcionários, mas será que é o suficiente?' Devo dizer que estamos nos voluntariando? Onde buscamos referência para isso?”

“O que fazemos agora? Falamos ou não falamos? No nosso caso, como estamos no Sul e temos unidades em todo o Brasil, as pessoas de SP nos questionavam se devíamos nos posicionar, se não pareceria que estávamos fazendo propaganda”

“Fizemos muitas ações internas e externas, mas escolhemos não comunicar tudo isso”

“Sobre a postura comunicacional diante do tema, a empresa avalia que realizou muito mais do que comunicou”

“Sem holofotes, sem visibilidades externas, mas com grande senso de responsabilidade e empatia pelo outro”

“Poderíamos comunicar mais externamente, da forma delicada e prestando contas”

“Ações focadas em prestação de contas do que foi feito, mas sem oportunismos”

Tais falas demonstram ser um desafio expressivo encontrar um equilíbrio entre se posicionar com a devida transparência, bem como com velocidade, frequência e tom adequados, inspirando seu entorno, sem que isso seja interpretado como oportunismo.

Como um caminho possível para endereçar este desafio, importante resgatar aqui elementos-chave na comunicação de crises climáticas apresentados no início do material, no bloco 2.1, que apoiam a reflexão e, possivelmente, a construção de um posicionamento que faça sentido frente aos desafios aqui apresentados:

- Falar sobre clima não é necessariamente sobre projetos futuros. É sobre o que a sua empresa está fazendo hoje. Sair do campo da promessa para o da ação. É sair de uma perspectiva de falar sobre expectativas para falar sobre ação. É nisso que a comunicação tem que estar baseada.
- Os *stakeholders* estão interessados em saber qual é a cultura da sua empresa. Clima está dentro da sua área de sustentabilidade ou é um tema que envolve todas as áreas, do CEO ao colaborador que está lá na ponta?
- A comunicação deve ser usada como um *call to action*, para provocar a mudança no sistema, não para chamar a atenção para os logros da organização. É muito mais importante focar na contribuição do negócio para o desafio da sustentabilidade como um todo no planeta.

Levando em conta tais elementos, 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, bem como com velocidade, frequência e tom adequados, inspirando seu entorno, sem que isso seja interpretado como oportunismo.

MANTER O TEMA NA AGENDA NA ETAPA DE RECONSTRUÇÃO POR MEIO DAS MICRONARRATIVAS AFETIVAS

As respostas mais comuns para a pergunta aberta “Considerando a demanda de tempo para a **reconstrução das localidades** afetadas, se sua empresa planeja sustentar **apoio contínuo** a essa **reconstrução**, como isso será comunicado internamente e externamente?” foram:

“As ações de reconstrução **ainda em análise**, sem plano definido ou continuidade estabelecida.”

“Ações a serem revisadas/continuadas a partir de comitês de crise e de comitês locais”

“Continuidade de doações diversas e voluntariados para a reconstrução.”

Ao longo das escutas realizadas, o desafio de manter o tema na agenda durante a etapa de reconstrução se mostrou ainda mais expressivo:

“A força-tarefa, neste momento, é fazer com que as pessoas vejam o RS como um estado que AINDA ESTÁ afetado. Nacionalmente, a pauta virou. Entendemos que vocês, que estão longe, ainda não têm a percepção do que estamos vivendo.”

“Nosso papel é não deixar o assunto esfriar! Sabemos que a mídia esgota o tema. Ainda temos pontos muito críticos. Tenho uma doação que até hoje não consegui entregar porque o sujeito segue sem casa. Tem pessoas pedindo para segurar doações porque não têm onde estocar.”

“Não está tudo normalizado; ajudar na reconstrução é o foco! O governo não dará conta de tudo sozinho.”

Um possível caminho para manter o tema vivo pode encontrar resposta em práticas e reflexões trazidas na etapa de escuta, no que diz respeito a contar histórias sobre o que foi vivido durante a crise:

“Tivemos histórias lindas, que nem paramos para contar ainda, de quem está vivendo isso nesses núcleos, que esperamos conseguir resgatar.”

“Neste momento, a comunicação exerce um papel fundamental ao valorizar cada uma dessas conquistas, trazendo autoestima e reconhecimento aos esforços de todos os gaúchos.”

“Após o momento da crise, acompanhamos uma empresa que resgatou todos os acontecimentos das ‘cheias’ (...) Um importante registro que ficou de aprendizado para saber como a empresa agiu neste momento inesperado. A comunicação, a partir disso, teve o objetivo de valorizar as ações solidárias, as pessoas envolvidas em resgates, as campanhas sociais, as doações, os gestos de voluntariado e muitas outras iniciativas em prol do bem coletivo.”

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, temos as micronarrativas afetivas como uma possível abordagem na Comunicação com os Empregados.

De acordo com Ribeiro (2013, p. 6 e 7), as micronarrativas afetivas possibilitam que as pessoas contem suas histórias e, ao as contarem e serem escutadas, elas se sentem reconhecidas e, por meio de tais histórias, é possível manter vivos os “mitos, ritos, rituais e tradições de uma organização, construindo a macronarrativa e a memória organizacional - e social”. Estas narrativas também possibilitam que as pessoas se emocionem, sejam afetadas por essas histórias e este afeto “leva a pessoa a ter diferentes atitudes e comportamentos, ou seja, leva-a para uma ação, movida pelo seu novo sentir”.

Podemos então dizer que 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.

GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA REFINAMENTO DE PRÁTICAS E PROTOCOLOS

Com base nas escutas realizadas, foi possível identificar uma predisposição e uma necessidade de aprender com o que foi vivido de forma a refinar e melhorar as práticas em situações de desastre ambiental:

“Alguns clientes atuaram no registro de tudo o que estava acontecendo para avaliar isso em um segundo momento.”

“(...) o que faz com que o guia seja constantemente revisto pela organização, a partir dos eventos e desafios que se apresentam.”

“Um dos grandes aprendizados dessa situação é se antecipar e organizar isso, registrar aprendizados, desenhar processos preventivos.”

“Tem uma coisa que a pandemia trouxe que foi foco no cuidado com o colaborador, o acolhimento com as pessoas, a questão de saúde mental, a gestão do trabalho remoto, tudo isso beneficiou o enfrentamento do desastre.”

A partir das citações acima, é possível resgatar o que Provedel (2022) defende a respeito da importância da gestão do conhecimento na perspectiva da Comunicação com Empregados: “a gestão deste conhecimento tem muito valor no pós-pandemia: manutenção da memória organizacional, consolidação de boas práticas que apoiarão em situações futuras, afinal, novas crises podem ocorrer”.

Nesse sentido, alguns caminhos podem ser trilhados nessa busca por gerir conhecimento e, a partir dele, implementar e refinar práticas e protocolos de desastres climáticos:

- 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) junto às áreas correlatas, revisar guias/protocolos existentes periodicamente.

SOBRE COMPORTAMENTOS/ATTITUDES A SEREM DESENVOLVIDAS E/OU FORTALECIDAS

Ao longo das escutas realizadas, foram identificados alguns comportamentos/attitudes relevantes para que os profissionais de Comunicação possam navegar em cenários de desastres climáticos, conforme depoimentos ilustrativos oriundos das entrevistas realizadas e destacados a seguir:

Equilíbrio Emocional:

“Além de lidar com o contexto de tristeza e perda ao nosso redor, foi preciso manter a clareza e a serenidade para tomar decisões estratégicas.”

“Do ponto de vista da comunicação foi necessário equilibrar a emoção que teimava em tomar conta.”

“Como tomar decisões técnicas e assertivas quando o emocional coletivo está devastado e quando, mais do que nunca, a divulgação de informações corretas é essencial?”

Agilidade/Prontidão/Curiosidade:

“Esse cenário reforçou mais uma vez como atualmente os comunicadores precisam expandir seus olhares e conhecimentos, aprendendo rapidamente sobre um novo contexto.”

“Agilidade nas decisões (...) impondo um desafio extra ao processo de comunicação interna.”

Imprevisibilidade/Adaptabilidade:

“As variáveis que permearam nosso trabalho nas enchentes que devastaram o Estado não estavam previstas em nenhum treinamento, em nenhuma capacitação, em nenhum curso ou cartilha preexistente, ao ponto deste evento catastrófico ter redefinido os nossos padrões para os contextos de crise.”

Importante reforçar que 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 versão brasileira do Mapa 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.

De acordo com o Mapa, as 13 atitudes nele apresentadas refletem o “como fazer”, com tópicos relacionados à postura, aos comportamentos, à capacidade de entender a situação e saber como agir, de modo a nortear a aplicação da habilidade e do conhecimento na prática.

As definições contidas no Mapa a respeito de atitudes acima mencionadas como necessárias para lidar com cenários de desastres são aqui reproduzidas (2022, p. 19-20):

- **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 & 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 uma postura construtiva, flexível e inovadora que se ajusta às diversas formas de trabalhar, buscando apoio e respaldo sempre que necessário.

Reconhecemos que os desafios e oportunidades são constantes e crescentes em torno da atuação do profissional de Comunicação Interna na contemporaneidade e, portanto, demandam um olhar permanente para este tema, possibilitando, assim, atualizações futuras no Mapa da Profissão de CI a partir de estudos e referenciais complementares.

Neste sentido, vale observar que a atitude tida no Mapa como “adaptabilidade” talvez possa, futuramente, incorporar o conceito de “imprevisibilidade” que tão bem ilustra a característica dos cenários correspondentes aos desastres climáticos. Para as demais atitudes, as descrições disponíveis no Mapa parecem contemplar as necessidades e comportamentos sublinhados como necessários por parte dos profissionais de Comunicação a partir da crise em questão e situações similares no futuro.

Além das atitudes, o Mapa também contempla seis áreas profissionais da Comunicação Interna, sendo que uma delas, nomeada como “Evolução Organizacional” tem como descrição: “contribuir ativamente para a transformação organizacional em contextos de crise, instabilidade, mudança e transformação cultural”.

Na descrição das habilidades necessárias para tal área profissional, temos “Agilidade para protagonizar uma comunicação transparente em contextos de crise e instabilidade, disponibilizando repertório para que os colaboradores possam compreender o cenário, bem como riscos e impactos, de modo que eles possam se manter informados, engajados e conscientes” que parece contemplar de forma satisfatória o que é necessário desempenhar para o manejo desse tipo de crise.

Como ponto de possível ajuste futuro ao Mapa, vale observar a necessidade de inclusão de conhecimentos específicos a respeito da temática “Desastres Climáticos”.

De toda forma, ainda que o Mapa, de forma geral, conte com 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.

4.2 Alguns modelos de gestão e comunicação dos desastres climáticos

Neste bloco, apresentamos brevemente 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

Recentemente, em artigo publicado na newsletter Radar ESG, da **InPress Porter Novelli** no LinkedIn, Renata Almeida (2024), Diretora de Crise da Assessoria, apresentou três passos fundamentais a serem adotados por empresas diante de uma catástrofe ambiental:

- 1) **Mapeamento de Riscos:** mapeie os riscos e vulnerabilidades das áreas em que sua empresa 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 as comunidades afetadas, garantindo que as ações sejam percebidas como genuínas e não como *greenwashing*.

Em seu artigo, Renata 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. Isso corrobora a importância da gestão do conhecimento – aspecto mencionado no bloco anterior, que consolidou os principais pontos e aprendizados a partir da pesquisa e das entrevistas – e que será abordado com mais detalhes no próximo bloco, no qual trazemos possíveis caminhos e medidas para a Comunicação com Empregados nos cenários em questão.

Grupo Zaffari

Como parte dos *benchmarks* realizados, temos como outro exemplo de gestão de comunicação do tema a atuação do **Grupo Zaffari**, 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.

O detalhamento das diversas ações conduzidas pelo Grupo a partir da estrutura acima pode ser conferido no bloco 3.2.2 do Capítulo 3 deste material.

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 Corpocrativo 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 da Comunitas (2024) 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

AÇÃO HUMANITÁRIA:

- Reservar fundos ou orçamento específicos para doações emergenciais;
- Estabelecer parceria e relação de confiança com sociedade civil que dê capilaridade para doações chegarem às comunidades na ponta;
- Oferecimento de ativos estratégicos da empresa à força-tarefa, como logística, capital humano, dados, tecnologias e relações;
- Comunicação e incidência para mobilizar doações;
- Mobilizar voluntariado corporativo.

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.

4.3 Possíveis caminhos para a Comunicação com Empregados (banco de ideias)

Neste capítulo, até o momento, além de apresentar alguns aprendizados mapeados com base na pesquisa e entrevistas, bem como caminhos para endereçá-los, trouxemos modelos de gestão e de comunicação, também identificados na etapa de *benchmarking*, conforme bloco anterior.

A partir disso, neste bloco 4.3, com base em todo o aprendizado coletado e fontes mencionadas, traremos 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 (conteúdo apresentado integralmente no bloco anterior).

Agora, vamos agregar, de forma específica, a cada uma das etapas de enfrentamento propostas originalmente pela Comunitas, um banco genérico de boas práticas de **Comunicação com Empregados**, a serem implementadas pelas organizações em cada etapa. Este banco de ideias já contém os pontos de aprendizagem apresentados no bloco 4.1, 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**:

REDUÇÃO DE RISCO:

- Em conjunto com áreas correlatas, mapeie os riscos e vulnerabilidades das áreas em que sua empresa e atua e dê visibilidade do 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.

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;
- Campanhas frequentes de atualização de *mailing* também se apresentam como uma ação relevante a ser adotada neste contexto.

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
 - gestores ligando para os 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 de *home office*/alteração do local de trabalho para unidades mais próximas e acessíveis ao colaborador
 - contato periódico dos líderes junto para acolhimento e acompanhamento
- 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
- Uso da IA (chatbot) ou FAQ para esclarecimento de dúvidas mais frequentes.
- 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: 1. 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; 2. apoio na realização de exames admissionais e demissionais, em caso de indisponibilidade em diversas clínicas prestadoras de serviço; 3. suporte aos informativos relacionados aos cuidados com as doenças que poderiam surgir durante a enchente.

- Assistência social: 1. suporte com escuta sensível e diálogo sobre as angústias e as dificuldades vividas frente à catástrofe climática; 2. orientação e acolhimento das demandas, realizando a intervenção de acordo com a realidade apresentada; 3. profissionais à disposição para ouvir relatos da situação e das emoções enfrentadas por colaboradores e familiares; 4. durante o período em que estavam em abrigos cadastrados, receberam visitas para conversar e esclarecer dúvidas sobre serviços, programas, direitos e medidas assistenciais disponíveis.
- 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 empresa, 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.

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, etc.;
- Comunicação para 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 à empresa parceira, etc.;
- Como resposta ao desafio de manter o tema na agenda de Comunicação com Empregados, adotar a estratégia de comunicação das micronarrativas afetivas buscando contar histórias inspiradoras e fomentar memória organizacional, social e cultural em torno do tema.

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, bem como 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.

5. REFLEXÕES FINAIS

Partimos para as reflexões finais reforçando o quanto esta publicação não se encerra em si mesma. Além de apresentar a seguir as referências bibliográficas que apoiaram a construção deste material, elas também são um convite para aprofundar ainda mais o assunto.

Também reforçamos aqui a necessidade de aprimoração constante de nossas estratégias de Comunicação com Empregados neste enfrentamento considerando, não apenas a evolução técnica e a maturidade que vamos conquistando ao longo da jornada, mas, principalmente, ao constatar que cada crise vivenciada aporta novos aprendizados, especificidades e desafios que se somam ao escopo aqui apresentado.

Ainda, relembramos que nossa expectativa é que essa publicação possa apoiar e inspirar os profissionais de Comunicação na condução do tema em situações futuras. Também esperamos que esse material possa fortalecer nossa jornada de aprendizagem coletiva em torno deste tema.

Nesse sentido, para potencializar esforços conjuntos e colaborativos nesta jornada de aprendizagem que tanto pode contribuir para maior prontidão à nossa atuação nestes contextos, resgatamos uma fala inspiradora de um dos depoimentos de profissionais do Rio Grande do Sul que apresentamos anteriormente e que reforça esta nossa convicção:

“Daí a necessidade de uma construção coletiva, a partir do que vivemos, com o intuito de estabelecer uma nova e atualizada cartilha para a gestão de crises que considere, mais do que os aspectos técnicos, as habilidades (...) imprescindíveis à atuação dos profissionais de Comunicação corporativa em momentos tão desafiadores como o que enfrentamos no Rio Grande do Sul”.

Seguimos juntos, aprendendo coletivamente e conquistando celeridade em nossas respostas e atuação na Comunicação com Empregados nestes cenários tão desafiadores e, ao mesmo tempo, potentes em termos de crescimento, resiliência e amadurecimento.

6. AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos participantes da pesquisa realizada junto às associadas da Aberje em junho de 2024.

Agradecemos aos participantes do Capítulo Rio Grande do Sul S da Aberje pelas entrevistas coletivas e individuais.

Agradecemos a Carlos Ramello, Gisele Souza e Natalia Tamura por suas contribuições.

Agradecemos também a toda a Diretoria e equipe da Aberje que nos apoiaram de diversas formas ao longo da jornada.

Agradecemos, reconhecemos e celebramos a importância do Guia para o Enfrentamento às Emergências Climáticas: Estratégias de Colaboração Público e Privada, desenvolvido pela Comunitas, que foi fonte essencial para este material.

Dedicamos o material a toda a população do Rio Grande do Sul.

7. REFERÊNCIAS

ABERJE. **Report for Pesquisa Aberje** - Protocolo de CI em Situações de Desastre Climático, ou, [Resultados do mapeamento sobre boas práticas, barreiras, dificuldades e lições aprendidas ao lidar com as enchentes no RS]. [São Paulo]: Aberje, [2024]. [não publicado]

ABERJE; IOIC. **Mapa da profissão de comunicação interna**: uma adaptação à realidade brasileira. São Paulo: Aberje, 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Mapa-Comunicacao-Interna-2022.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2024.

ALLIANZ. **Allianz Risk Barometer**: Ameaça cibernética e mudanças climáticas são os principais riscos para os negócios em 2025. S.l: Allianz, 2025. Disponível em: <https://www.allianz.com.br/sobre-allianz/sala-de-imprensa/releases-2025/allianz-risk-barometer--ameaca-cibernetica-e-mudancas-climaticas.html>. Acesso em 07 abr. 2025.

ALMEIDA, Renata. **O papel das empresas diante de catástrofe climáticas**. [São Paulo], 11 out. 2024. LinkedIn: InPress Porter Novelli. Radar ESG. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-das-empresas-dante-de-cat%C3%A1strofe-clim%C3%A1ticas-cixhf/>. Acesso em: 01 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Emergências em Foco**: Ep. 1 | Saúde mental e atenção psicossocial em desastres. Governo Federal. [S.l.]: 15 maio 2024a. 1 vídeo (18min 43seg). Publicado pelo canal Ministério da Saúde Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2024/maio/ministerio-lanca-material-sobre-saude-mental-e-atencao-psicossocial-para-profissionais-que-atuam-em-desastres>. Acesso em: 04 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Emergências em Foco**: Ep. 3 | O luto em desastres. [S.l.]: 18 maio 2024b. 1 vídeo (17min 86seg). Publicado pelo canal Ministério da Saúde Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2024/maio/ministerio-lanca-material-sobre-saude-mental-e-atencao-psicossocial-para-profissionais-que-atuam-em-desastres>. Acesso em: 04 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. DEMSP - Departamento de Emergências em Saúde Pública. **Saúde Mental e Atenção Psicossocial** [cartilhas temáticas e série em vídeo “Emergências em Foco”]. [S.l.]: Profesp - Programa de Formação em Emergências em Saúde Pública, [2024]. Disponível em: <https://profesp.saude.gov.br/local/pages/?id=9>. Acesso em: 14 mar. 2025.

COMUNITAS. **Guia para o enfrentamento às emergências climáticas**: estratégias de colaboração público e privada. São Paulo: Comunitas, 2024. Disponível: <https://redejuntos.org.br/publicacao/emergenciasclimaticasestrategiascolaboracaopublicoprivada/>. Acesso em: 01 jul. 2024.

GLOBAL RISKS REPORT 2024. World Economic Forum, 2024. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf. Acesso em: 07 abr. 2025.

PACTO GLOBAL DA ONU; ABERJE. **Missão COP 30:** curso preparatório para comunicadores. São Paulo: Pacto Global da Onu – rede Brasil / Aberje, 2024. Acesso em: 07 nov. 2025.

PROVEDEL, Cynthia. **Fases da Comunicação Interna na pandemia, gestão do conhecimento e pós-modernidade:** como estas coisas estão conectadas. [São Paulo], 04 maio 2022. LinkedIn: Cynthia Provedel. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/fases-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-na-pandemia-gest%C3%A3o-do-e-como-provedel/?trackingId=dyQU02xXRCGMV6S1jnDRDQ%3D%3D>. Acesso em: 01 out. 2024.

REVISTA BASTIDORES. Porto Alegre: Grupo Zaffari, n. 51, jun. 2024. Acesso em: 01 nov. 2024.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Micronarrativas afetivas: o tocar pelo invisível para uma comunicação visível.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 2013. p. 1-15. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1231-1.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

WORLD BANK GROUP. **Brasil: relatório sobre clima e desenvolvimento para o país (CCDR).** Washington: World Bank Group, 2023. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/brief/brasil-ccdr>. Acesso em: 07 abr. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. ***The cost of inaction: a CEO guide to navigating climate risk.*** Geneva: World Economic Forum, 2024. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Business_on_the_Edge_2024.pdf. Acesso em: 25 abr. 2025.