



Igreja Adventista
do Sétimo Dia

Manual de Gestão de Crises

/// COM REPERCUSSÃO
NA OPINIÃO PÚBLICA

The top half of the page is filled with a dense, abstract pattern of thin, parallel diagonal lines slanting from the top-left towards the bottom-right. Scattered throughout this pattern are numerous small, white, teardrop-shaped outlines, some of which are slightly larger than others, creating a sense of movement and depth.

Manual de **Gestão de Crises com Repercussão na Opinião Pública**

Expediente:

Coordenação Geral: Jorge Rampogna

Organização: Assessoria de Comunicação da Igreja Adventista do
Sétimo Dia - América do Sul

Textos: Anne Seixas, Ayanne Karoline, Felipe Lemos, Jefferson
Paradello, Jéssica Guidolin e Priscila Baracho

Arte e Diagramação: Antonio Abreu

Ano: 2024

Sumário

Prefácio	3
Introdução	4
Fundamentos da gestão de crise	7
Incidentes que viram crises	11
Prevenção, análise de vulnerabilidades e risco	15
Mapeamento de crises	21
Contenção de crises	25
Comunicação em situações de crise	29
Posicionamentos de pessoas da organização em tempos de crises	39
Aprendizado com as crises	43
Bibliografia e anexos	45

Prefácio

O ser humano não gosta de pensar em crises, mas vive as crises o tempo inteiro. Se formos analisar, de uma forma global, falamos de crises econômicas, políticas, educacionais, sociais, religiosas e, claro, crises pessoais e existenciais.

Fico muito satisfeito, como diretor de Comunicação da Igreja Adventista do Sétimo Dia na América do Sul, em ver o resultado deste novo Manual de Gestão de Crises com a Opinião Pública, produzido com a colaboração e supervisão de muitos profissionais que acreditam em uma comunicação verdadeiramente estratégica.

Espero que este Manual ajude você, membro de igreja que não está ligado diretamente à comunicação, pastor de distrito, diretor de comunicação de uma sede administrativa ou mesmo um profissional de comunicação que trabalhe em uma empresa ou por conta própria, a compreender como a organização adventista entende o tema da gestão de crises e riscos.

Aproveite a oportunidade para, talvez, rever conceitos que você já conhece ou aprender ideias novas. Recomendo a leitura e o uso deste material especialmente de uma forma preventiva. Mas, se infelizmente ocorrer uma situação de crise em que você precise se envolver, saiba que o material pode ajudar com caminhos e sugestões baseadas nas boas práticas do mercado e na realidade da Igreja Adventista do Sétimo Dia.

Sou pastor e comunicador, por isso quero deixar uma reflexão bíblica que pode ser interessante para você. Deus, ao criar os seres humanos, deparou-se com uma crise: a crise do pecado de Adão e Eva. Foi uma ruptura traumática. De um lado, o ideal divino de uma vida de plena adoração a Ele sem mentiras, orgulho próprio ou egoísmo. E, do outro, a ideia de que o ser humano, instigado pelo inimigo, poderia ser maior do que Deus.

A gestão dessa grande crise envolveu, veja só, um plano divino para enviar o próprio filho de Deus até o mundo a fim de morrer pelas pessoas. A Bíblia diz que essa morte possibilitou que a graça alcançasse os pecadores. A crise se transformou em oportunidade de salvação para os seres humanos.

Tenha em mente o conceito de que crises, apesar de ruins, abrem possibilidades de se enxergar algo além. E, como seres humanos e representantes das organizações nas quais estamos inseridos, uma oportunidade de melhorar e nos aprimorar.

Que o Eterno conduza você na leitura deste material!

Jorge Rampogna é o diretor do departamento de Comunicação da Igreja Adventista do Sétimo Dia para a América do Sul.

Introdução

O sociólogo alemão Ulrich Beck, autor do célebre livro *Sociedade de Risco*, diz que “na sociedade de risco, o passado deixa de ter força determinante em relação ao presente. Em seu lugar, entra o futuro, algo todavia inexistente, construído e fictício como ‘causa’ da vivência e da atuação presente.”

O risco, bem como a crise com repercussão pública, precisa ser previsto, analisado e se tornar alvo de uma avaliação das suas implicações a partir do planejamento antecipado. O futuro precisa ser pensado hoje. E, acrescentando ao que Beck disse, em tempos de redes sociais o passado quase nunca é apagado. O que ocorreu fica registrado e ainda afeta o futuro de pessoas e organizações por muito tempo.

É por isso que instituições, como a Igreja Adventista do Sétimo Dia, com seus mais de 160 anos desde sua organização como entidade mundial, elaboram manuais de orientação sobre Gestão de Crises. Elas desejam se preparar quanto ao futuro, administrar as situações adversas no presente e aprender com o passado.

Atualização

A nova edição do *Manual de Gestão de Crises* da Igreja Adventista apresenta atualizações sobre como lidar com questões adversas e que possuem impacto sobre imagem e reputação organizacional. As orientações e recomendações estão divididas em nove capítulos: no primeiro, conceitua riscos, crises e reputação; no segundo capítulo, argumenta como incidentes podem se tornar crises; no terceiro capítulo, define critérios para a prevenção.

Já o quarto capítulo trata dos mapeamentos de crises e sua importância; o quinto aborda com mais força a contenção, quando as crises geralmente estão em fase aguda; o sexto se concentra especificamente na comunicação em situações de crise, enquanto o sétimo detalha algo que ganha força atualmente: o posicionamento público de pessoas da organização e sua influência na gestão de crises; já o oitavo capítulo mostra o que se pode aprender com crises. E no último estão sugestões de materiais para quem desejar estudar mais sobre o tema.

É um manual que não pretende esgotar completamente o assunto, até porque a dinâmica das crises exige novas abordagens ao longo do tempo. E tampouco foi pensado como algo estritamente acadêmico, porém é aplicado à realidade de uma organização religiosa com atuação global. Procurou-se, ainda, incorporar exemplos práticos, incluir percepções aplicadas de especialistas e contextualizar tudo para a realidade religiosa, sobretudo adventista do sétimo dia.

Colaborações

O *Manual de Gestão de Crises* é produto do esforço e competência de profissionais ligados à Assessoria de Comunicação de diferentes regiões administrativas da Igreja Adventista na América do Sul, tanto na produção quanto na revisão final. É um produto, acima de tudo, feito a partir de uma profunda preocupação espiritual. Uma Igreja não é uma empresa, por isso possui pressupostos diferentes quando utiliza ferramentas administrativas para realizar seu trabalho; ou, como a Igreja Adventista do Sétimo Dia prefere dizer, cumprir com a missão de pregar o evangelho.

O Manual não é um fim em si mesmo; vem para cooperar em busca de melhorias de ações antes, durante e depois das crises. A Igreja Adventista, que historicamente foi organizada após uma crise do desapontamento de 1844, sabe que situações adversas existem e que sempre existirão, mas deseja agir da forma mais profissional, responsável e espiritual possível em relação a isso.

Boa jornada de aprendizado para todos nós!

Felipe Lemos é o diretor da Assessoria de Comunicação da sede sul-americana da Igreja Adventista do Sétimo Dia.

REFERÊNCIA

BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Editora 34, 2011, p. 40.



Capítulo 1

Fundamentos da gestão de crise

Há três conceitos que precisam ficar claros, ou pelo menos mais bem compreendidos em um manual como esse. O primeiro deles é o de risco. De acordo com a norma internacional ISO 31000 (2018), risco é “o efeito da incerteza sobre os objetivos”. A palavra-chave a ser observada é incerteza. O especialista Geraldo Falcão explica que os riscos precisam ser administrados. Sua percepção é a de que “a gestão ocorre desde a sua origem, causa ou fonte de incidência ou variação, até a extensão dos seus impactos (chegando às emergências e crises).

Crise, por outro lado, recebe muitas definições de acordo com as organizações. Um bom conceito, contudo, propõe que “a crise, independentemente da sua natureza, é um momento de alerta, mudança, instabilidade, que requer uma tomada de decisão rápida para não a deixar ganhar força ou evoluir”.



Incerteza

Outro conceito que auxilia no entendimento sobre crise vem do professor Belmiro Ribeiro da Silva Neto. Ele afirma que “crise é um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e seus públicos e gera grande pressão por respostas imediatas sobre as suas causas, seus efeitos e consequências”.

O professor João José Forni acrescenta, ainda, um elemento importante para se definir crise. Ele ensina que “o que caracteriza uma crise, portanto, é a gravidade do fator negativo que afeta a organização e de como esta vai enfrentá-lo, não importa a natureza deste fato.”

Imagem e reputação

Mas há, ainda, outros dois conceitos que precisam ser bem assimilados: imagem e reputação. Entre os teóricos, uma forma muito comum de se compreender imagem é como algo percebido pelas pessoas nas suas interações, e até antes desta etapa. Em palavras ainda mais claras: é o que você vê de acordo com suas mais profundas e subjetivas percepções. Pode ser em relação a uma pessoa, uma marca ou uma igreja. Só que isso já está sendo formulado na sua mente mesmo antes de ter contato com elas.

Outro estudioso, William Benoit, idealizador da Teoria da Reparação da Imagem, afirma que a percepção de imagem é um bem considerado mais importante do que a própria realidade. Trata-se de um ponto importante a ser considerado, pois o que as pessoas veem nem sempre é a realidade completa acerca de um assunto ou representa integralmente aquilo que uma organização crê ou faz. Exemplo: imagine um acidente em um templo que deixa uma pessoa ferida gravemente. Esse acidente não significa que a igreja é totalmente negligente ou descuidada, de forma sistemática, das medidas preventivas para impedir que algo assim ocorra. O acidente pode ter sido algo pontual. Mas, obviamente, é uma situação que demandará reflexão futura sobre o que precisa ser adotado quanto a aspectos de segurança.

Reputação

E reputação, afinal de contas, o que é? Pense no clássico exemplo de uma conta corrente sendo abastecida, gradualmente, com transferências diárias de recursos financeiros. Essas transferências vão formar a totalidade do valor

disponível na conta. Cada transferência seria como um elemento positivo na percepção da imagem de uma organização.

Por outro lado, cada vez que algum abalo existe e produz um arranhão nessa imagem, há um saque da conta corrente. Essa conta é efetivamente a reputação sendo construída. Mas há um detalhe: a reputação é construída não apenas pela imagem que os outros formam sobre a organização, mas por aquilo que você também faz por sua coerência como organização. O problema nem sempre está na forma como as pessoas estão enxergando o que você faz, mas em sua incapacidade de demonstrar aquilo em que afirma crer, pensa ou tem como princípios.

É por isso que um conhecido gestor de crises de imagem, o especialista Mario Rosa, escreveu que reputação é um ativo, um patrimônio a ser trabalhado de forma permanente, e não uma conquista final, como uma medalha, guardada em local seguro longe de qualquer tipo de risco ou ameaça.

A partir de agora, a jornada por esse manual será um pouco mais fácil. As ideias a respeito de risco, crise, imagem e reputação adquiriram uma solidez maior. Os desdobramentos seguintes desse conjunto de orientações permitirão compreender como agir com precisão em determinadas situações. O ponto de partida deste capítulo foi o de oferecer uma perspectiva daquilo que cada um dos termos essenciais significa.

No próximo capítulo, você verá como os incidentes podem se tornar crises. É o ponto em que exatamente situações adversas para a organização ganham uma visibilidade maior e afetam, por exemplo, o cotidiano de uma igreja, de uma escola ou de um hospital.

REFERÊNCIAS

ISO 31000:2018 - *Risk Management Guidelines*, International Organization for Standardization.

Entrevista do autor concedido ao Portal Adventista. Disponível em <https://noticias.adventistas.org/pt/coluna/felipe.lemos/gestao-de-riscos-e-a-comunicacao-eficiente/>

TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*. São Paulo: Évora, 2013, p. 23.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 187.

Entrevista do autor ao Portal Observatório da Comunicação de Crise. Disponível em <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/joao-jose-forni>.

ARGENTI, Paul. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 99.

BENOIT, William L. *Image repair, discourse and crisis communication*. *Public Relations Review*, v. 23, p. 177-186, 1997, p. 178. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811197900230?via%3Dihub>>.

ROSA, Mário. *A reputação sob a lógica do tempo real*. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, ECA-USP/Abrapecorp, ano 4, n. 7, 2. sem. 2007, p. 66.



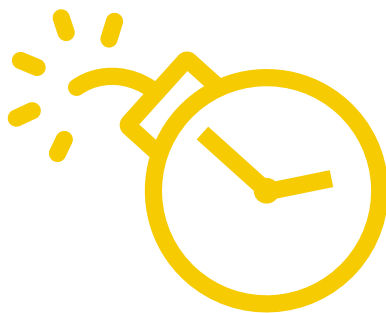
Capítulo 2

Incidentes que viram crise

Por definição do Dicionário Michaelis, incidente é um “fato imprevisível que ocorre no decurso de um acontecimento principal e pode ou não influir no seu desenvolvimento”. Sendo assim, um incidente não será necessariamente uma crise em si mesmo, mas pode ser um alerta de um possível problema maior no futuro.

O mesmo dicionário determina que crise é um “episódio que se caracteriza pela presença de circunstâncias de difícil superação; lance embaraçoso que tende a ser duradouro; adversidade, agrura, apuro”.

Ana Flávia De Bello Rodrigues, em entrevista ao Observatório da Comunicação de Crise da Universidade Federal de Santa Maria, diz: “Comumente será considerado como crise um contexto com alto impacto negativo para a organização e seus *stakeholders* sob a ótica de pessoas, infraestrutura, recursos financeiros, meio ambiente, continuidade do negócio e/ou imagem e reputação.”



Bomba relógio

Um dos principais aspectos que diferencia um mero incidente de uma grande crise reputacional é como a organização trata a situação. Um tema que antes não passaria de alguns comentários, com a internet pode se tornar um incêndio de grandes proporções.

Otto Lerbinger cita em seu livro *The Crisis Management*, de 1997, a definição de Charles F. Hermann: “Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco), e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo.”

O fim da privacidade

Existe, também, uma arma cada vez mais poderosa que está na mão de todas as pessoas: a rede social. Seja ela pública ou privada, a ânsia por compartilhar informações pode causar um grande problema.

Um fato que deveria estar na esfera privada acaba se tornando de conhecimento geral por meio de aplicativos de mensagens, postagens supostamente inocentes em redes sociais e outros meios.

Imagine que exista um problema administrativo em uma instituição. Os responsáveis tomam conhecimento e começam a agir para solucioná-lo. Porém, alguém resolve contar a um amigo de confiança sobre os acontecimentos. Esse amigo encaminha a mensagem para outro. E assim não há mais nenhum controle. Está em todos os grupos e os questionamentos começam. Algo que poderia ser resolvido internamente acaba por se tornar uma questão muito maior.

O preço de fazer errado

João José Forni explica em seu livro *Gestão de Crises e Comunicação*, na página 47, que: “A primeira consequência das crises, principalmente as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa.”

Um exemplo é um desvio financeiro em uma igreja local. Quando isso ocasionalmente acontece, é de se esperar que fique dentro dos limites da Comissão da igreja e da sede administrativa local. No entanto, com a internet, pode chegar até a capa dos jornais.

O que acontece no meio desse caminho é o que determina o rumo do problema. Se observado logo no início e as medidas cabíveis são adotadas, pode até ser que se torne notícia, mas com um viés mais positivo do que negativo. Há uma diferença entre ter um problema exposto e ser referenciado como exemplo de resolução ou de omissão.

E se a igreja é vista como omissa, qual é o prejuízo disso? Alguém que não tem relação alguma com ela terá uma única versão do fato. E isso pode ser determinante para que quando essa pessoa receba um convite para conhecer um templo decida aceitar ou não.

Uma situação de risco desprezada tem a possibilidade de um momento para outro transformar-se numa crise, com consequências para a denominação sob os pontos de vista administrativo, legal e comunicacional (reputacional). Toda ação preventiva é de grande importância.

Quanto custa a crise

Paulo Nassar (2006, p. 85) detalha que “quando a crise está instaurada, uma empresa gasta um precioso capital de imagem, o que se chama de reputação, que entra em cena quando uma empresa é fortemente criticada e saca um arsenal de credenciais simbólicas - que geralmente levam anos para serem construídas - e as apresenta para o mercado e para a sociedade como parte significativa da solução do problema.”

Mas, então, qual é o caminho para reduzir os danos e evitar que problemas se tornem crises reputacionais? O primeiro passo é mapear as vulnerabilidades (*veja mais detalhes no próximo capítulo*). Como estão os seus processos? Por padrão, existe um plano de verificação de procedimentos financeiros, de estruturas físicas, condutas administrativas nas mais diversas áreas.

Ao menos algo geral está descrito nos manuais e regulamentos. No entanto, muitas vezes essas diretrizes não chegam à ação. Os motivos são variados, mas é fato que é comum que haja falhas na investigação ou mesmo correção de algumas infrações. Entenda: um procedimento incorreto pode ocorrer, mas quando ele não recebe a devida atenção, pode se tornar um grande desvio.

Crises afetam várias instituições, inclusive escolas e colégios. As denúncias vão desde discriminação até problemas trabalhistas. Algumas delas são infundadas, outras, no entanto, precisam ser vistas de perto. E onde está a raiz do problema? Está na falta de um procedimento claro ou de um treinamento mais direto ao colaborador sobre como aplicar aquele procedimento.

Questões relacionadas a matrículas de alunos com algum tipo de necessidade, por exemplo, podem se tornar uma crise com repercussão pública. Muitas vezes, um atendimento adequado pode impedir que um incidente se torne uma crise com visibilidade negativa para a unidade escolar; outras vezes, a



crise pode surgir e aí será preciso trabalhar na sua contenção. Isso pode envolver capacitações, alterações em processos, entre outras providências.

Muitas das crises seriam evitadas se houvesse um diálogo alinhado entre igreja e comunidade. A resposta rápida e incisiva costuma cortar a maioria dos males pela raiz.

Três passos para conter crises

Seja rápido. Quando um problema surgir, seja ágil em apurar os fatos. Leve para o Comitê Gestor de Crises o máximo de informação possível. O Comitê Gestor de Crises é um grupo formado nas organizações por vários profissionais, de diferentes áreas, responsável por atuar tanto no planejamento de ações preventivas quanto em contenções de crise.

Com as informações na mesa, avalie a melhor estratégia. Converse com os envolvidos, reveja ações, envie uma pessoa ao local para lidar com o problema. Cada caso é um caso.

Use e abuse da boa relação construída com a imprensa. Esse é o momento que uma boa impressão vale muito e pode evitar a publicação ou suavizar a forma como os fatos serão contados.

A partir desta contextualização, no próximo capítulo vamos mergulhar um pouco mais no aspecto da prevenção.

REFERÊNCIAS

RODRIGUES, Ana Flávia De Bello. Observatório da Comunicação de Crise. Ana Flávia de Bello Rodrigues, 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/ana-flavia-de-bello-rodrigues>. Acesso em: 25 maio 2023.

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: O que gestores e profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar as crises corporativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 47 p. ISBN 978-85-97-02223-0.

OLIVEIRA, Mateus F. *O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises*. *Organicom*. Ano 4. Número 6. 1º semestre de 2007 apud NASSAR, Paulo. Tudo é Comunicação. 2ª ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Z4dyHPdHHZvWKjw9BsPn4jn/?lang=pt> Acesso em: 24/05/2023

OLIVEIRA, Mateus F. *O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises*. *Organicom*. Ano 4. Número 6. 1º semestre de 2007 apud LEBINGER, Otto. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Z4dyHPdHHZvWKjw9BsPn4jn/?lang=pt> Acesso em: 24/05/2023



Capítulo 3

Prevenção, análise de vulnerabilidades e riscos

Uma das formas mais eficazes de se evitar crises é desenvolver uma cultura de prevenção, seja no contexto empresarial, eclesiástico ou mesmo pessoal. Compreender a importância dessa prática conduz à construção de processos eficientes que resultem em tomadas de decisão que podem ser determinantes para reduzir ou minimizar a força de uma crise.

No entanto, a prevenção requer, inseparavelmente, uma gestão de risco, o que leva à redução do nível de ameaça. Por isso, antes de apontar medidas que ajudem a prevenir situações que gerem perdas a organizações ou indivíduos, é necessário conceituar o que isso significa.

O risco existe

Gestão de riscos e gestão de crises são processos diferentes, mas que possuem relação direta entre si. Risco é a probabilidade de ocorrência de situações que causem prejuízos ou danos. Quando se trata do contexto corporativo, por exemplo, podem ser de natureza financeira, regulatória, de segurança da informação ou mesmo operacional. Cada área de atuação lida com diferentes tipos de risco. Já no âmbito pessoal, pode estar associado a desemprego, problemas de saúde ou acidentes.

É justamente diante de cenários como esses que se faz necessário implementar a gestão de risco, que envolve identificar, avaliar e controlar riscos aos quais uma instituição esteja exposta. O propósito dessa gestão é reduzir a possibilidade de ocorrência de eventos indesejados e o impacto que podem causar. Para isso é preciso mapeá-los e propor formas de solucioná-los para que, no futuro, não se convertam em crises.

Crises

Já a gestão de crises, caso o risco se torne uma, analisa o fato específico e inicia procedimentos para gerenciá-lo. Isso pode envolver atendimento às pessoas prejudicadas, preparo e divulgação de notas à imprensa e órgãos competentes, procedimentos jurídicos, adoção de medidas administrativas ou reposicionamento diante da opinião pública.

“A crise quase sempre representa uma ameaça severa aos resultados de um programa de governo, a uma corporação, a um negócio. A noção de ameaça é inerente à discussão sobre risco. Com gerenciamento de risco, eu reduzo o risco de ameaça”, sublinha o jornalista João José Forni na página 79 de seu livro *Gestão de Crises na Comunicação*.

Para ele, “o processo de gerenciamento de crises, portanto, começa com a gestão de risco, o que implica ‘vigilância’ permanente para evitar o pior. Fazer gestão de risco significa perseguir a cultura dessa vigilância responsável, em que cada empregado ou diretor seja também um ‘gerente de risco’. Não permitir a criação de uma complacência e, em certos casos, um acomodamento, que possa levar a organização a minimizar potenciais crises. Esse processo se completa com a comunicação de risco: ações de comunicação também voltadas para mitigar ou evitar a crise” (FORNI, 2019, p. 79-80).

Os riscos também podem significar uma ameaça a ativos intangíveis, como a própria marca da organização, que muitas vezes representa um valor que vai além da esfera monetária. Um dano à sua imagem resulta em perda de credibilidade, na não aceitação pela opinião pública e na falta de confiança em todas as suas frentes de atuação ou submarcas ligadas a ela.

Portanto, é necessário que dentro de uma instituição, projeto ou negócio sejam verificados quais são os riscos que podem afetar operações, a integridade física de colaboradores, bem como sua relação com clientes. Recomenda-se que essa detecção seja feita por pessoas chave da orga-

nização. A definição de quem é responsável por este tipo de processo se dá em um material específico de gerenciamento de riscos da organização.

Comunicação de risco

Mas de nada adianta saber quais são os possíveis problemas que podem surgir se isso fica restrito apenas a um grupo. É para torná-los conhecidos que existe a comunicação de risco, prática que leva informação útil para gestores, administradores, mas principalmente para um público-alvo. Certamente, cada situação deve ser avaliada de forma isolada para se estabelecer estratégias de como e para quem poderá ser comunicada, a partir dos interesses de quem a fará.

A comunicação de risco é um processo que tem como objetivo fazer com que as entidades ajudem a opinião pública a, em última instância, levar as pessoas a entenderem a natureza e o grau de um perigo, as chances ou a probabilidade de sua ocorrência e as consequências desse perigo e do risco assumido para suas vidas. Um exemplo é o entendimento de informações tais como: não fume, pois um em cada 12 fumantes contrai câncer. Essa compreensão permitirá que as pessoas possam tomar decisões, precedidas de esclarecimentos, sobre como lidar com uma situação nova, tendo consciência e poder para escolher entre submeter-se ou não ao perigo e ao risco apontado (PRESTES, 2007, p. 98).

Outra função primordial, como sublinha o doutor em Comunicação Social Leandro Batista, é que ela pode ser usada “como alerta de um perigo presente, focando em proteção imediata (ex. dengue), em problemas contínuos (ex. gravidez na adolescência, uso de drogas), em prevenção de problemas (ex. trânsito) e/ou em outras situações similares e tendo como objetivo aumentar [ou diminuir, quando está alta] a percepção de risco” (BATISTA, 2007, p. 105).

A prevenção como foco

De forma geral, a gestão de risco é um processo atrelado à verificação de vulnerabilidades nas organizações, em projetos ou mesmo em áreas que não recebem tanta atenção, mas que têm potencial para abalar toda a estrutura. Com base nisso, é necessário realizar aquilo que especialistas denominam como auditoria de vulnerabilidade, ou auditoria de risco, usada para fazer a gestão de risco. Trata-se de um instrumento de análise periódica para verificar fraquezas e soluções.

“Gestores da área privada ou pública não podem ser surpreendidos por irregularidades graves co-



metidas na organização por meio de denúncias divulgadas, primeiramente, pela imprensa. Ser pego de surpresa mostra um grave problema no processo de controle da organização” (FORNI, 2019, p. 89).

De igual modo, gestores da Igreja não podem ser surpreendidos por situações que desconheciam, seja em um escritório administrativo, em uma escola, colégio ou em um templo local. Sua atuação deve ser cuidadosa, com um olhar amplo sobre aquilo que está sob sua jurisdição. O mesmo se aplica aos templos locais. Embora as atividades sejam geridas, em sua totalidade, por membros voluntários, é preciso agir com responsabilidade diante da tarefa que lhes foi confiada.

É por isso que quando é identificada uma situação que possa significar ameaça a qualquer pessoa que circule por suas dependências ou em iniciativas feitas junto à comunidade, deve-se informar, pelo menos, três líderes da congregação local que tem atuação direta quando o assunto é a gestão de riscos e gerenciamento de crises: o primeiro ancião; o pastor local e o diretor de Comunicação.

Caso essa situação represente um risco ainda maior e que ultrapasse as paredes da igreja, o caso deve chegar à Associação ou Missão. Havendo necessidade, o Comitê de Crise dessa instituição será acionado.

Minimizando ameaças

Talvez sua organização ou templo local não contrate uma empresa especializada para mapear os possíveis riscos existentes em sua realidade, mas você pode ser o “gerente de risco” que observará quais são as possíveis lacunas existentes e poderá, assim, desenvolver um trabalho de prevenção e reduzir ameaças. Por isso, fique atento a cinco pontos principais:

Peça sabedoria divina. Envolver-se com situações de risco e crise requer atenção, cuidado e muita responsabilidade. Além disso, há casos que podem, em certa medida, trazer desconfortos e estresse. Por isso, não deixe de pedir a Deus que lhe ajude a identificar e lidar com esse tema.

Conheça seu território. Tenha uma visão ampla sobre a área que está sob sua responsabilidade e a conheça como ninguém. Pode ser uma instituição, um templo local, uma Associação ou União. Pergunte-se: quais são os principais desafios que tenho diante de mim? O que pode ser uma vulnerabilidade e que impactos pode trazer? Realize um levantamento para identificá-los e buscar soluções.

Faça reuniões periódicas com responsáveis por áreas estratégicas. É claro que essa responsabilidade não é apenas sua. Há áreas em que você não está e nem estará envolvido, mas pode solicitar aos responsáveis por elas para que quando um risco for identificado, que você seja comunicado. Isso não quer dizer que você será a pessoa que trará a solução, porém é importante que a conheça, principalmente se tiver potencial para tornar-se uma crise.

Fique atento. Uma vez identificado, acompanhe o progresso até que o risco seja solucionado ou que um procedimento seja estabelecido para que ele não

avence para uma crise. E caso fuja do controle, acione pessoas responsáveis por comunicar instâncias superiores.

Estude sobre o assunto. Mesmo que não seja sua área de atuação, leia artigos e outros conteúdos sobre o tema. Há bons materiais produzidos por pesquisadores que ajudam a ampliar o conhecimento sobre tais tópicos, incluindo os que se encontram nas referências bibliográficas a seguir.

Ao fazer isso você ajuda sua sede administrativa, instituição ou templo local a, antecipadamente, minimizar potenciais crises que venham a surgir. O trabalho preventivo pode ser árduo – e provavelmente poucas pessoas saberão como você ajudou a evitar ou diminuir problemas de reputação e imagem –, mas os resultados serão essenciais para que o impacto seja pouco ou nada sentido. Dessa forma, o trabalho silencioso abrirá espaço para que o anúncio da missão da Igreja, que deve ser totalmente audível, aconteça.

REFERÊNCIAS

BATISTA, L. L. *A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem*.

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2018.

PRESTES, J. E. *Comunicação de risco, elemento chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências*. In: ORGANICOM 2007. São Paulo: Gestcorp – ECA-USP.



Capítulo 4

Mapeamento de crises

Depois de detalhar a respeito de prevenção de crises e tudo o que envolve a análise de vulnerabilidades, é hora de destacar um exercício importante chamado mapeamento de crises. É essencial diferenciar o mapeamento de crises de algum tipo de análise ou auditoria de riscos. São ações e procedimentos distintos.

O mapeamento de crises é um exercício que tem como objetivo primordial ajudar na elaboração de planos de ação para situações de crise, especialmente em nível de contenção. À medida que a atividade é realizada, no entanto, vários aspectos relacionados aos momentos pré-crise e pós-crise surgem. Quando se fala sobre a maneira de atuar em uma crise aguda, com repercussão pública, inevitavelmente se pensa sobre medidas e ações que se pode, como organização, desenvolver para que tal crise não chegue ao ponto de ameaçar a imagem da Igreja.

Este tipo de mapeamento pode ser realizado, no caso da Igreja Adventista do Sétimo Dia, por uma Associação, Missão, União ou Divisão conforme orientações com as equipes administrativas e de comunicação.

Ao mesmo tempo, esse tipo de exercício leva a importantes reflexões sobre o que é necessário aprender em termos de melhorias nos processos diversos da organização após uma situação de crise. O mapeamento é, portanto, uma atividade capaz de provocar diferentes pensamentos sobre a gestão de crises.

Quem são meus públicos de interesse?

O mapeamento possibilita a avaliação minuciosa das potenciais crises (que mais preocupam a organização) e sua relação com os públicos de interesse ou partes interessadas (os chamados stakeholders). E aqui cabe uma explicação sobre público. A gestão, seja de uma igreja, uma escola, um hospital ou um projeto humanitário na sociedade atual, envolve primeiramente a compreensão sobre o que são tais públicos de interesse. Ou, como alguns estudiosos preferem chamar, públicos engajados. Em inglês, este termo se chama stakeholder, com o significado de quem tem interesse em algo. Edward Freeman explica que o termo originalmente foi definido como aqueles públicos de uma relevância tão grande que, sem o suporte deles, as organizações deixariam de existir.

Os estudos da comunicação organizacional já demonstraram que não existem apenas dois tipos de público nas organizações (internos e externos). Há diferentes grupos de acordo com o nível de envolvimento ou engajamento com a própria organização. Lúcia Duarte faz uma classificação de pelo menos quatro tipos de públicos: constitutivos, colaborativos, contributivos e referenciais.

Basicamente, o público constitutivo é o principal responsável pela existência da organização (sócios, diretores, funcionários). Já o público colaborativo complementa as atividades da organização (prestadores de serviços, consultores e outros). O grupo contributivo absorve mais os resultados das atividades da organização (clientes, consumidores e outros) e o referencial tem uma influência maior em relação à opinião pública da organização (imprensa, influenciadores digitais, órgãos governamentais, universidades, concorrentes).

Identificação e classificação das crises

Entendido bem o que são públicos de interesse, voltamos ao funcionamento do mapeamento de crises. A primeira etapa consiste na **identificação das crises**. O ideal é escolher pelo menos 10 situações mais proáveis e concretas na realidade avaliada. A partir dessa identificação, vem a necessidade de se definir a mensagem inicial e a residual ou final de cada uma das crises. A mensagem inicial é, em termos comunicacionais, a mensagem que a crise vivida pela organização está transmitindo aos públicos. É interessante resumir em uma palavra. Exemplo: um acidente grave com um fiel dentro de um templo pode transmitir a ideia de insegurança. Esta pode ser uma mensagem inicial.

Já a mensagem residual ou final é aquela que se deseja deixar aos públicos após o trabalho da contenção da crise. Exemplo: passada a situação aguda da crise decorrente do acidente grave no templo, uma palavra que poderia resumir o que se busca passar às pessoas é responsabilidade ou mesmo segurança.

O passo seguinte é o de **classificação das crises**. O mais apropriado e recomendado é classificar as crises identificadas quanto ao impacto reputacional, a frequência e à gravidade operacional. Basicamente, o impacto reputacional é um indicador que mede a intensidade do efeito da crise sobre a imagem/reputação da organização. Já a frequência é o indicador responsável por aferir a regularidade com que determinada situação de crise ocorre. E, finalmente, gravidade operacional tem relação direta com o nível de impacto da crise sobre a operacionalização da organização. Ou seja, com que intensidade a situação adversa prejudica o cotidiano da igreja, da escola, do hospital.

Veja a tabela que indica isso:

Crise	Impacto reputacional (o quanto afeta a reputação da organização)	Frequência (a regularidade com que tal crise ocorre)	Gravidade operacional (o grau de interferência da crise na operação da organização)
	Alto Médio ou Baixo	Alta Média Baixa	Alta Média Baixa

Classificação de crises

Vencida tal etapa, é momento, então, de iniciar os **planos de ação**. O mais adequado é estabelecer planos para cada crise com uma certa ordem cronológica das atividades, em que sejam atribuídas responsabilidades pelas ações e o contato de todos os envolvidos.

Algo ilustrado no quadro abaixo:

Ação	Responsável
1. Acionar o Comitê de Gerenciamento de Crise	Diretor do departamento X
2. Monitorar a repercussão pública da denúncia	Assessoria de Comunicação e Marketing

Três observações se tornam imprescindíveis para a elaboração do quadro com os planos de ação.

Defina muito bem a situação de crise. Crie sentenças objetivas e não abstratas ou conceituais demais. Exemplo: evite definir uma situação de crise como **acidente**. Ao invés disso, prefira **Acidente com membro ou fiel da igreja em momento de culto**.

Não se esqueça de que a contenção é uma atividade multidisciplinar e, portanto, envolve ações nas dimensões comunicacionais, administrativas e jurídicas. No caso da Igreja Adventista do Sétimo Dia, isso significa envolver

administradores de sedes administrativas como Associações/Missões, Uniões, Divisão, profissionais da área jurídica, comunicação (assessores, social media), recursos humanos, área financeira e, evidentemente, pastores, educadores e profissionais humanitários. Os mapeamentos não alcançam apenas os comunicadores, mas todos os demais envolvidos.

Os mapeamentos de crise tendem a funcionar melhor em grupos com uma organização clara dos papéis desempenhados. Se uma determinada instituição não tiver clareza quanto às atribuições de cada líder em um organograma regido por uma hierarquia conhecida e explícita, é preciso corrigir isso primeiramente antes de empreender o exercício do mapeamento.

A partir da compreensão sobre o instrumento chamado mapeamento de crises, no próximo capítulo você compreenderá detalhadamente sobre a contenção de crises. É a hora em que já não se fala mais de riscos ou incidentes. Nesta etapa, a crise está em sua fase aguda, possui repercussão e já provoca algum tipo de dano.

REFERÊNCIAS

FREEMAN, Edward R. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Londres: Pitman Books, 1984, p. 32.

DUARTE, Lúcia Maria. *Contribuição para o estudo de públicos de Relações Públicas*. LOGOS, Rio de Janeiro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, v. 9, p. 20-21, 1998, p. 20,21.



Capítulo 5

Contenção de crises

Conter: verbo que significa frear, impedir de avançar, exercer controle. Diante de uma crise, os significados da palavra ganham sentido. Afinal, a contenção é um dos principais momentos do trabalho de gerenciamento de crises.

Para gerenciar adequadamente situações críticas e de instabilidade, um instrumento importantíssimo é o Comitê Gestor de Crise. Formado por pessoas de diversas áreas, é esse grupo que vai agir rapidamente para reunir todas as informações, pensar em ações concretas para lidar com a situação de crise, escrever boletins e comunicados oficiais, além de analisar todo o cenário e seu contexto para orientar as melhores decisões.

Você pode se perguntar: por que um comitê deve ter a participação de várias pessoas? Apenas quem lidera uma empresa ou uma igreja não resolve? Não é mais fácil quando apenas uma pessoa ou, no máximo, duas, decidem? Lidar com a contenção de uma crise de forma isolada não é aconselhado e não deve ser praticado pelas organizações.

É provável que uma única pessoa não tenha em seu currículo as competências necessárias e o conhecimento para que possa tomar todas as decisões sozinha, afinal, isso também representaria um risco. Torna-se, por isso, necessário o envolvimento de representantes de várias áreas e departamentos.

O especialista João Forni afirma que “o gerenciamento de crise bem-sucedido requer ação colaborativa interdepartamental. Portanto, como pode ser prático abordar a preparação para a crise de maneira isolada? É muito melhor desenvolver um programa que permeie a cultura de toda a organização. Uma abordagem holística que incorpore cada segmento relevante dará ao programa mais força e credibilidade para se sustentar.”

Comitês gestor de crises

Para lidar com crises, a Igreja Adventista do Sétimo Dia estabelece comitês de gerenciamento de crise para coordenar as ações efetivas em situação aguda de crise. Eles incluem profissionais de Comunicação, garantindo que as informações sejam transmitidas de maneira coerente, transparente e alinhada com os valores da denominação. Os comitês gestores de crise exercem a coordenação do atendimento dos casos antes, durante e depois das crises.

Na estrutura organizacional da Igreja Adventista do Sétimo Dia, por exemplo, a administração de cada instituição é geralmente composta por presidente, secretário e diretor financeiro. A recomendação é a de que o principal líder não presida o comitê, mas que seja delegado a outro integrante do corpo administrativo.

O Comitê Gestor de Crise preferencialmente deve ser composto por: representante da administração; da área jurídica; da área de Comunicação (diretor, assessor de comunicação, responsáveis pela área de estratégias digitais e/ou redes sociais); da área de Recursos Humanos; do setor onde se originou a crise; ajuda externa (especialistas e técnicos se houver necessidade).

A contenção de crise corresponde a um conjunto de ações e estratégias que são implementadas com o objetivo de controlar uma situação que pode representar uma ameaça para uma organização. Ela envolve ações imediatas para limitar os danos e reduzir a probabilidade de que a crise se torne mais grave.

A Igreja Adventista do Sétimo Dia estabelece as diretrizes para que cada instituição possa atuar por meio destes grupos multiprofissionais.

Forni explica que “o plano de contingência deve não apenas conter o elenco das ações preventivas, mas considerar também o treinamento da equipe de crise e dos empregados para emergências. Não é difícil encontrar exemplos em que a falta de treinamento provocou ou agravou uma situação-problema, tendo como desfecho uma crise grave.”

É importante lembrar que cada crise é única e requer uma abordagem personalizada para sua resolução. É fundamental, no caso de quem faz a

gestão, que haja um preparo para o seu enfrentamento correto. Estudar modelos, aprender com as crises de outras instituições, participar de cursos e manter constante atualização fazem parte da prevenção.

Alinhamento de discurso e ação

Durante o momento agudo da crise, o alinhamento de discursos e de ações se torna ainda mais crucial para enfrentar os desafios e trabalhar na direção de soluções efetivas. É fundamental estabelecer um fluxo comunicacional claro e constante com as partes envolvidas. Todos os participantes da gestão devem entender quais são os objetivos principais e quais ações são mais importantes para superar a crise. Isso ajuda a direcionar os esforços e evitar a dispersão de energia e recursos. Quando todos estão alinhados, os processos de contenção são melhores e mais eficientes.

A área administrativa obviamente é a que lida mais diretamente com o que ocasionou a crise e seus desdobramentos imediatos, portanto também precisa estar em constante alinhamento com aquilo que o Comitê Gestor de Crise define.

A área de Comunicação deve garantir que as informações sejam compartilhadas de maneira clara e oportuna. Convém destacar o papel da comunicação diante de uma crise.

De acordo com o professor João José Forni, “A comunicação não administra a crise, a comunicação administra a percepção da crise” e a “gestão da comunicação é importante porque ela vai contar o que aconteceu. A gestão da comunicação é a guardiã da reputação da organização. A história da crise quem vai contar é a comunicação.”

A área jurídica também tem um papel fundamental em uma crise, pois ela analisa e coordena as formas de atuação usando a lei como base para as decisões a serem adotadas. É importante destacar, ainda, que as crises podem iniciar ou continuar, muitas vezes, essencialmente nos ambientes digitais (redes sociais), que têm marcante papel na formação de opinião e levam os usuários a terem acesso a milhares de conteúdos.

Papel dos membros e pastores locais

Participar ativamente da missão deixada por Deus é um privilégio e uma responsabilidade. Cuidar da imagem da Igreja também faz, portanto, parte dessa missão. Em sua estrutura estão templos locais, hospitais, escolas, colégios e fábricas de alimentos que precisam, muitas vezes, gerenciar crises dentro de suas respectivas realidades. Sendo assim, pastores, gestores, funcionários e membros têm um papel a desempenhar diante de uma situação de crise.

Embora seja compreensível que os membros estejam dispostos a zelar pela imagem da Igreja durante uma crise, é importante lembrar que o trabalho de gestão e comunicação é atribuído a profissionais e especialistas nessa área. Os membros e pastores podem contribuir positivamente durante esse período, apoiando as ações e decisões dos comitês de gerenciamento de crise.

Durante uma crise, é recomendado que os membros e pastores locais ajam em acordo com as orientações da liderança da Igreja. Isso significa aguardar o desdobramento dos fatos, apoiar os líderes locais e não se manifestar publicamente ou compartilhar publicamente informações negativas sobre a organização.

Informações desencontradas

Quando uma crise se instaura, pastores e membros precisam estar cientes de seus papéis, evitando principalmente a propagação de *fake news*, bem como atitudes e ações para “defender” a Igreja. Em momentos de crise, a postura dos membros e pastores da Igreja Adventista do Sétimo Dia desempenha um papel importante no enfrentamento da situação.

A orientação geral aos membros e pastores locais é a de não concederem entrevistas a veículos de comunicação, não emitirem opiniões nas redes sociais, nem escreverem notas de forma individual a respeito de uma situação de crise. O propósito é evitar incoerências com as declarações oficiais produzidas a partir da estratégia oficial de gerenciamento da crise.

Divulgar boas ações

Uma forma de trabalhar adequadamente a prevenção, em nível de congregação local, é a promoção de boas ações da organização. No dia a dia, a reputação da *Igreja Adventista do Sétimo Dia* é construída e fortalecida, também, por meio de suas ações sociais, educacionais e espirituais, com impacto positivo.

Quando uma situação de crise se torna perceptível, é justamente o histórico de ações e projetos relevantes que ajudará a reduzir a percepção negativa dos públicos que entrarem em contato com a informação.

Seguindo as orientações da liderança da Igreja, contribuindo com as ações coordenadas pelos comitês gestores de crise e mantendo um bom relacionamento com a comunidade, os membros ajudam a proteger a reputação da instituição, fortalecendo sua missão de levar esperança e transformação ao mundo.

No próximo capítulo, entenda como funciona uma comunicação eficiente em situações de crise.

REFERÊNCIAS

Como fazer uma comunicação de crises de forma eficaz | João José Forni <https://www.youtube.com/watch?v=sHtjoEyTEqw>

Observatório da Comunicação de Crise UFSM entrevista <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/joao-jose-forni>

FORNI, João José. Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.



Capítulo 6

Comunicação em situações de crise

As equipes de Comunicação das instituições e sedes administrativas da Igreja Adventista, como Divisão, Uniões, Associações e Missões, são as responsáveis pela parte comunicacional na gestão de uma crise, e trabalham em conjunto com o Comitê Gestor de Crises. Quando a situação ocorre em um templo local, por exemplo, o diretor de Comunicação dessa congregação pode ajudar com o envio de informações sobre os incidentes, com o recebimento e compartilhamento de respostas e orientações oficiais, bem como na divulgação de medidas educativas para os membros.

Já a equipe de Comunicação do escritório da denominação que está lidando diretamente com a crise deve sempre:

- a. Verificar os fatos;
- b. Auxiliar o Comitê Gestor na avaliação do nível de risco envolvido;
- c. Auxiliar na preparação de uma resposta inicial aos públicos via mídia convencional e/ou redes sociais;
- d. Estabelecer uma equipe para atuar nos aspectos comunicacionais, o que é diferente do Comitê Gestor de Crises;
- e. Dar algum tipo de consultoria quanto às estratégias voltadas a anúncios internos/externos (abordagem de publicidade/pouca intensidade);
- f. Desenvolver os detalhes da mensagem e entrevistas-chave com perguntas/respostas.
- g. Auxiliar na identificação de especialistas;
- h. Redigir e distribuir declarações às partes afetadas e à mídia, conforme decisão do Comitê Gestor de Crises;
- i. Lidar com as perguntas da mídia e prover notas ou entrevistas;
- j. Organizar treinamento de mídia, quando necessário;
- k. Monitorar a cobertura dos veículos de comunicação;
- l. Prestar aconselhamento ao Comitê Gestor de Crises sobre a estratégia de respostas.
- m. Coordenar a apresentação do relatório pós-crise.
- n. Preparar clipagem das notícias.
- o. Desenvolver uma estratégia de reinício (reconstrução da confiança), se necessário.

Em situações de crise, a comunicação eficiente evita ruídos, diminui as chances de agravar ainda mais a situação e contribui para o melhor alcance das estratégias definidas. Para comunicar de forma eficaz, superando as crises com mais rapidez e com menos riscos de ruídos na imagem, é necessário seguir premissas básicas:

Fortalecimento dos comitês. No Comitê Gestor de Crises, os participantes são escolhidos com a finalidade de orientar a tomada das melhores decisões técnicas possíveis. Tais definições, no entanto, serão validadas pela liderança geral da organização da qual o comitê está subordinado.

Agilidade e eficácia nas respostas. Com a velocidade imposta aos meios de comunicação, principalmente no meio digital, as respostas em situação de crise não devem esbarrar em lentidão e indefinição. Isso não significa precipitação e inconsistência. As respostas devem ser claras, com informações checadas e que demonstrem controle da situação, bem como segurança.

Transparência nas informações aos públicos. É necessário abordar o problema de forma honesta e responsável, mostrando as ações adotadas para resolvê-lo de forma correta e eficiente.

Humanização em todo o processo. Desde a tratativa com os envolvidos à resposta aos públicos, é preciso se preocupar com o principal: as pessoas. A forma de agir na resolução dos problemas e até a redação de uma nota ou comunicado oficial devem estar alinhadas ao discurso de quem somos: uma igreja que ama, acolhe e se preocupa com o próximo.

Comunicação integrada e estratégica. Quem se descuida da comunicação, preocupado em resolver apenas a crise, sentirá os efeitos na repercussão. A comunicação estratégica da crise deve estar integrada ao plano de contenção dos fatos, seja uma denúncia na internet ou um incêndio com vítimas.

Uso de pesquisas e tecnologia para tratar informações. Em tempo hábil, se munir com ferramentas de pesquisa na busca por informações ajuda na construção de um discurso mais seguro e aumenta a credibilidade. Ferramentas como mapeamentos de hashtags, uso de recursos de inteligência artificial ou plataformas e sistemas de monitoramento de dados relacionados à crise devem ser consideradas pelo Comitê para agregar conhecimento.

Estratégia de pós-crise educativa. Aprender com os erros minimiza a reincidência e reduz as chances de gravidade numa outra ocasião. Relatórios devem ser gerados durante a crise para estudos e pesquisas futuras. Com esse conteúdo também se pode projetar ações educativas e de reestruturação de processos que evitarão ou minimizarão novas crises.

Comunicados e notas para diferentes públicos

As formas de se tratar comunicacionalmente o ocorrido vão variar de acordo com o público e suas características. Essa comunicação será definida pelo Comitê

Gestor de Crises, conforme a necessidade e prioridade. E a elaboração de tais notas é uma atividade específica da assessoria de comunicação da sede administrativa correspondente; ou seja, não é responsabilidade das congregações locais emitir notas ou comunicados.

Comunicados para o público interno

A comunicação voltada aos públicos internos é essencial para a segurança e administração das informações. Os funcionários das instituições, obreiros e pastores contribuem para a manutenção e/ou recuperação da reputação, além de ajudar no combate à desinformação.

Com a crise de fato constatada, é importante que o público interno receba comunicados. O conteúdo deve ser claro e transparente, com as informações essenciais e adequadas para tal grupo. Essa comunicação deve ocorrer antes de uma divulgação a públicos externos.

No entanto, é preciso ser estratégico quanto ao que será divulgado, uma vez que embora seja um comunicado para o público interno, seu conteúdo pode ser compartilhado para além desse grupo. Portanto, se há informações confidenciais ou que podem trazer prejuízos para o plano de contingência, o melhor é que não esteja neste documento.

Veja a seguir uma estrutura básica:

1. Breve introdução do fato, sem detalhamentos desnecessários;
2. Menção de que as equipes administrativas e técnicas já foram acionadas e estão trabalhando no caso;
3. Apresentação das medidas adotadas para resolver o problema. Caso haja, destaque as medidas preventivas que foram decididas para amenizar situações, como a presente;
4. Demonstração de controle da situação e segurança;
5. Demonstração de cuidado com vítimas e pessoas afetadas dentro da ou pela organização;
6. Afirmação e reafirmação da disponibilidade da organização para esclarecer dúvidas e colaborar com possíveis investigações por parte de órgãos públicos, se houver;
7. Instrução sobre o combate à desinformação a respeito de fatos que chegam sem confirmação. Sempre será importante reiterar a necessidade de se falar sobre os canais oficiais como fonte de informação verídica por parte da organização.

Comunicados à mídia convencional

A imprensa, ou mídia convencional, é um dos públicos decisivos na hora da crise. A estratégia para o relacionamento com a imprensa consiste em uma comunicação proativa da organização, rápida e assertiva. Falar com esses veículos se torna arriscado quando não há informações suficientes e precisas.

Na maioria dos casos, o envio da nota ou comunicado oficial é o indicado. A primeira nota deve ser produzida com a maior brevidade possível, com o máximo de informações disponíveis no momento, contemplando os aspectos básicos da crise. As seguintes notas, se necessário, costumam atualizar as informações de acordo com o desenvolvimento da situação.

Um modelo básico deve conter:



1. Breve introdução do fato, sem detalhes desnecessários;
2. Condolências ou demonstração de sensibilidade no caso de vítimas e/ou repúdio a práticas criminosas ou eticamente condenadas pela própria organização;
3. Apresentação de argumentos sobre o ocorrido e as medidas adotadas para resolver o problema. Caso haja, destaque as medidas preventivas que foram definidas para amenizar situações, como a presente;
4. Demonstração de controle da situação e segurança;
5. Afirmação e reafirmação da disponibilidade da organização para esclarecer dúvidas e colaborar com possíveis investigações por parte de órgãos públicos, se houver.



O que não fazer?

1. Divulgar notas que não esclarecem nada;
2. Prometer o que não se pode cumprir;
3. Dar informações não confirmadas ou não autorizadas;
4. Mentir;

A nota deve ser enviada ao profissional de comunicação que a demandou, caso a situação não seja de conhecimento geral, para que não gere interesse desnecessário em outros veículos. Em caso de repercussão generalizada, é importante ligar e negociar com os veículos a fim de que publiquem/veiclem a matéria jornalística com tal posicionamento da organização.

Um dos primeiros endereços que os jornalistas, formadores de opinião e colaboradores procuram quando a crise estoura são os canais oficiais da instituição, como portais, sites e perfis em redes sociais. As notas à imprensa devem estar publicadas também nesses ambientes quando a crise estiver generalizada.

Resposta em ambientes digitais

Hoje, “quando uma história vaza, nós não estamos falando sobre cobertura de mídia. Pessoas estão agora extravasando sua ira na internet, cuidadosamente ou de qualquer jeito” (COHN, 2000, p. 114). A mídia convencional não é o único canal onde a crise se instala, pois há um vasto universo digital onde cada pessoa se torna um produtor de conteúdo em tempo real. Por isso, é necessário pensar nas respostas específicas e direcionadas para esse público.

Quanto mais tempo se leva para dar uma explicação nas redes sociais, mais tempo as pessoas serão informadas por outras fontes. A Internet mudou o

padrão de resposta numa crise e agora o senso de urgência em responder é ainda maior.

Ocultar ou apagar um comentário não é uma opção, caso não haja agressões, ofensas ou prática de crimes. É importante que as organizações definam moderadores previamente treinados que avaliem a necessidade de excluir ou responder os comentários com base nas mensagens-chave.

Os influenciadores digitais ligados à temática da crise são importantes peças no cenário das redes sociais e precisam estar mapeados no processo de monitoramento. Caso eles estejam falando sobre o assunto, é necessário responder individualmente a eles, como se fossem um veículo da mídia convencional. É possível adaptar o mesmo comunicado que irá no perfil oficial da organização nas redes sociais.

Os comunicados para as redes sociais devem ser diferentes daqueles para imprensa, em sua forma de linguagem. É necessário que sejam claros, humanizados e que fujam dos tradicionais formatos conhecidos como “respostas mecânicas”.

O público das redes sociais espera que se fale de um assunto negativo da mesma forma com que lida as questões positivas, interagindo de forma amigável e usual. Evite palavras rebuscadas e termos jurídicos.

É importante monitorar, ler as reclamações e corrigir eventuais falhas. Em uma situação de crise, em que a organização se encontra em uma posição um tanto defensiva, o momento não é de criar outros problemas. É necessário rastrear perfis, hashtags e até mesmo influenciadores digitais de áreas ligadas à crise. Se for possível, use ferramentas de plataformas tecnológicas que automatizam a captura de informações sobre a marca.

Pós-crise

Um passo importante para o gerenciamento da reputação é o aprendizado com as crises superadas. Nesse sentido, algumas ações são importantes para aprendizados e planejamentos estratégicos de combate às crises: Avaliação da crise, com identificação das causas e padrões;

- Avaliação de erros e acertos na condução de respostas e contenções;
- Realização de pesquisas com públicos estratégicos para medir o impacto da crise;
- Elaboração de um documento com perguntas feitas pela imprensa para arquivamento e preparo de porta vozes em possíveis reincidências;
- Relatório sobre as ações da assessoria de comunicação durante a crise;
- Relatório de monitoramento da exposição nas redes sociais durante a crise;
- Elaboração de plano de comunicação pós-crise.

Atendimento aos veículos de comunicação e influencers

O contato

Os assessores de comunicação devem demonstrar confiabilidade e profissionalismo no trato com a mídia.

Todas as solicitações de veículos da mídia convencional devem ser dirigidas ao assessor de comunicação da instituição.

Os recepcionistas e pessoas de apoio devem ser notificados do nome e telefone do assessor de comunicação.

Em hipótese alguma, as ligações da mídia serão transferidas à administração. A sugestão é que seja informado que alguém irá retornar a ligação da pessoa que trabalha em algum veículo de comunicação.

A resposta

Antes emitir uma declaração em resposta ao contato da mídia, a equipe de comunicação deve realizar uma breve avaliação do contato de mídia. Considerar:

- Linha do jornalista ou do veículo (investigativa, geral, da editoria religiosa, política, etc.);
- Relação com a Igreja (o jornalista teve contato pessoal ou por escrito com a organização antes?);
- Quem mais na organização necessita estar ciente desse contato da mídia;
- Por que queremos comentar? E se fizermos, o faremos por nota ou com porta-voz?
- Qual é nossa mensagem-chave ao dar essa resposta? O que queremos que as pessoas realmente entendam?



O porta-voz (preparo e forma de agir)

Uma vez concluída a avaliação e posta em prática a estratégia:

- O porta-voz deve ser contatado e devem ser desenvolvidos os detalhes da mensagem-chave e do argumento que ele vai utilizar. Ele também deve ser informado sobre a linguagem do veículo específico;
- Retornar ao jornalista e combinar uma entrevista com o porta-voz nomeado ou apresentar uma declaração oficial por escrito;
- Orientar o porta-voz quanto à postura, roupa e cuidado com afirmações desnecessárias enquanto se prepara para a entrevista ou assim que concluir.
- Em caso de necessidade de resposta a uma crise, a última pessoa a ser porta-voz é o presidente da organização ou o nº 1 da instituição envolvida. É importante que a imagem destes seja preservada. Excepcionalmente, o diretor ou presidente da organização poderá falar, mas como última possibilidade.

O porta-voz (características)

- Conhecer bem a organização (pontos fortes e fracos);
- Exalar confiança e transmitir elevado nível de respeito;
- Saber lidar com a ansiedade de estar diante das câmeras e dos jornalistas;
- Pensar rápido e formular respostas claras e sucintas;
- Trabalhar sob pressão intensa;
- Falar com persuasão;
- Usar linguagem simples;
- Compreender as necessidades dos veículos de comunicação e das redes sociais;
- Ser capaz de demonstrar preocupação e compaixão com naturalidade.

O porta-voz (orientações adicionais)

As seguintes sugestões se destinam a todos que têm de enfrentar uma entrevista a veículos de comunicação, especialmente, por vídeo:

- Não se intimide com as táticas de quem está entrevistando – agressivo, amigável e desconfiado, sugestivo, sem informação – e lembre-se de se ater a seus pontos da mensagem;
- Conheça o último ou o incidente relacionado. Embora os casos possam ser bem diferentes quanto à natureza, o entrevistador certamente fará perguntas sobre o último ou incidente relacionado pelo qual a organização ficou conhecida;

- Não dê informações além do necessário. Se não houver relação com os pontos de sua mensagem, não dizer além do necessário e não extrapolar;
- Sempre registre a entrevista;
- Cancele outros compromissos. Enquanto a crise prossegue, especialmente em casos mais graves, pois talvez tenha de ser um porta-voz de tempo integral;
- Ser convincente. Expressar-se em termos simples e não sobrecarregar as declarações com estatísticas. Não usar expressões tais como “divisão”, DSA, etc., expressões que estão relacionadas apenas a um público específico. Use termos mais conhecidos, como “sede administrativa da Igreja Adventista para oito países da América do Sul”;
- Nunca faça comentários fora das gravações ou mencione informações que estrategicamente são reservadas à organização;
- Conheça os fatos. O bom entrevistado sempre será provado além de sua mensagem. Se não possui a informação em mãos, faça chegar ao entrevistador o quanto antes;
- Ensaie sua mensagem. Pratique o que você deseja dizer e prepare perguntas muito mais difíceis do que você possa imaginar ao pedir ao grupo de comunicação para entrevistá-lo antecipadamente;
- Permaneça alerta. Ainda que outra pessoa esteja falando, você pode ser o foco da câmera;
- Participe das discussões. Caso mais de uma pessoa seja entrevistada, envolva-se com o grupo e se expresse;
- Entregue sua mensagem. Ainda que o entrevistador esqueça a pergunta, o que lhe permitiria apresentar sua mensagem, tome parte no diálogo e volte sempre a seu tema. Conheça bem os pontos de sua mensagem e controle a entrevista ao usá-los;
- Não se zangue. Talvez você seja provocado, mas zangar-se diz à audiência que você não consegue controlar a si mesmo e, muito menos, a situação;
- É importante manter contato dos olhos. Não fale até ver os olhos da pessoa. Tome tempo para olhar em volta da sala e note tudo. Olhe para sua audiência. Se for com o entrevistador, olhe para ele. Caso seja um grupo grande, mantenha os olhos neles. Os especialistas sugerem que manter o contato com os olhos por 3-5 segundos sobre alguém antes de olhar para a próxima pessoa é a chave para fazer com que sintam que você lhes está falando diretamente;
- Nunca leia seu material de apoio ou consulta na hora de conceder a entrevista;
- Evite se inquietar. Se estiver em pé, não movimente as mãos; se estiver sentado, não se contorça. Você ficará surpreso com os muitos gestos inconscientes que você faz enquanto fala. Há ocasiões quando um mo-

vimento com a cabeça, um olhar de relance ou um gesto com o braço irá ajudá-lo a se fazer ouvir, mas use-os raramente;

- Seja objetivo. Atenha-se a dois ou três pontos que deseja transmitir. Somente pode ser transmitido aquilo que você apresentou. Se o jornalista mantiver o microfone na sua frente, esperando que você diga mais, não haverá problemas em permanecer calado. Finalmente, eles terão de fazer outra pergunta. Não se preocupe com o silêncio na gravação. Ela será editada;
- Nunca coloque a organização como vítima;
- Fale estritamente a verdade.

REFERÊNCIAS

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: O que gestores e profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar as crises corporativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 47 p. ISBN 978-85-97-02223-0.

MORIN, Edgar; VIVERET, Patrick. *Como viver em Tempo de Crise*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2013.

WOLTON, Dominique. *Informar não é Comunicar*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.



Capítulo 7

Posicionamentos públicos de pessoas da organização em tempos de crises

Que as redes sociais são parte do nosso dia a dia, isso não é novidade. O *online* e o *offline* não são mais desassociados. A vida digital é uma realidade, como mostram os dados do relatório anual We Are Social, em que 64,4% da população mundial composta de oito bilhões de pessoas é ativa na Internet.

Diante deste cenário, é inevitável que, de alguma maneira, você expresse sua opinião ou compartilhe algo da sua vida que transborde para o ambiente digital. Isso porque a comunicação nas redes vai além de vender um produto, serviço ou ideia, e sim criar e fortalecer relacionamentos com seu público, a fim de que a mensagem compartilhada seja relevante e gere engajamento e adesão.

Pare para pensar: quem são as pessoas que o seguem nas redes sociais? Quais são os interesses delas? O que vocês têm em comum? O que você oferece que as convence de estar ali lhe acompanhando? Cada um de nós é um influenciador em seu nicho, seja ele pequeno ou grande. E o contrário também acontece: você também é influenciado por pessoas, de acordo com seus interesses.

As redes sociais deveriam ser um ambiente propício para ouvir e ser ouvido, compartilhar experiências, debater e se desenvolver com liberdade geográfica, certo? Mas, a realidade é outra. Você já reparou o quanto a polarização se tornou protagonista desses espaços? Seja por interesses comerciais, pelas bolhas ideológicas, discursos e debates agressivos e preconceituosos ou pela força da cultura do cancelamento. E no meio disso tudo precisa haver coerência e equilíbrio.

Em nome de quem?

Os conteúdos compartilhados em sua rede precisam estar em harmonia com a forma que você vive, com as ideias que defende, ou seja, que formam a sua identidade pessoal. E apesar dos aspectos individuais, por ser um ser social, que trabalha, estuda, relaciona-se, diverte-se, é comum esbarrar em outros contextos que também afetam a identidade. A exemplo disso está seu local de trabalho.

A **Igreja Adventista do Sétimo Dia** tem uma identidade solidificada há mais de 160 anos. É composta por visão, crenças, valores e normas que norteiam seus posicionamentos.

Para alguns autores, a identidade é o produto do discurso e da percepção de imagem. É como, ao final, uma pessoa ou uma organização é identificada e se identifica.

E aí fica o questionamento: como conciliar a identidade pessoal com a identidade corporativa? Ou melhor, realmente é preciso se comprometer com a identidade empresarial independentemente da própria identidade?

Cada colaborador faz parte da construção e manutenção da identidade corporativa, em diferentes aspectos. Em se tratando de redes sociais, o que é compartilhado num perfil pessoal também merece atenção para o aspecto profissional. É ilusória a ideia de que as redes sociais representam apenas o indivíduo que criou o perfil. Então, quando você curte, comenta, compartilha ou cria um conteúdo em seu nome, de alguma forma está representando a organização em que você trabalha.

Valor da reputação

Para uma pessoa ou instituição, uma das coisas mais valiosas é a sua reputação. Construí-la demanda tempo e esforço. A reputação de uma organização vai além de ter boas ações institucionais ou ideias estratégicas. No caso da Igreja Adventista também envolve seus colaboradores, pastores e até membros locais. Ou seja, sua marca precisa ser bem representada em todos os

espaços, inclusive nas redes sociais.

Isso quer dizer que, ao seguir determinados perfis, curtir certos tipos de posts, comentar determinados conteúdos, você demonstra apoio àquela ideia exposta. E o que você realmente está apoiando segue a coerência da sua identidade? Preserva a reputação da instituição que você representa?

Lembre-se: nas redes sociais, há a facilidade de expressar, editar e até apagar opiniões expostas, mas tudo pode ser eternizado com a rapidez de um print. A ideia não é reprimir a fala, mas gerar reflexão sobre até que ponto entrar em algumas discussões, expor publicamente algumas ideias ou posicionamentos em determinados temas valem a pena e gerarão resultados positivos.

E o que fazer?

A escritora Ellen White, na página 409 de seu livro *Fundamentos da Educação Cristã*, menciona que “as invenções da mente humana parecem proceder da humanidade, mas Deus está atrás de tudo isso. Ele fez com que fossem inventados os rápidos meios de comunicação para o grande dia de sua preparação.”

Deus dá oportunidades e meios para que a pregação do evangelho avance. As redes sociais podem, e devem, ser potencializadas por conta de uma mensagem urgente e relevante que precisa ser compartilhada. Afinal, a própria Bíblia orienta: “Ide por todo o mundo, pregai o evangelho a toda criatura” (Marcos 16:15).

Por isso, aproveite seu espaço no digital para criar oportunidades com intencionalidade que gerem relacionamentos. Seja por meio de posts, materiais, fotos ou até diálogos, existe conteúdo que vai além de discussões e polêmicas nas redes sociais.

Cuidado!

Cada indivíduo é composto por valores e crenças construídos ao longo de sua vida, que o influencia na maneira como interpreta o mundo. Nas redes sociais, seu engajamento “sinaliza” ao algoritmo que tipo de conteúdo lhe interessa e faz com que sugira mais coisas semelhantes. Essa “bagagem” de percepção de cada um, somada às interações sociais virtuais com seus pares, o consumo de informações que confirmam uma ideia, além da lógica do algoritmo, pode contribuir para a formação e fortalecimento de bolhas ideológicas e informacionais.

Pensamentos diferentes sempre existirão, até mesmo por conta da pluralidade das vivências, porém o perigo está quando essas bolhas retroalimentam convicções semelhantes, potencializam o “pensar diferente” como uma ameaça e geram intolerância, confrontos e polarização.

Fake News, cancelamentos, discussões, posicionamentos equivocados, entre tantos outros aspectos que se tornaram comuns na internet, podem impactar negativamente a reputação corporativa.

Imagine um auditório lotado com a quantidade de pessoas que o seguem nas

redes sociais, e você no palco. Talvez visualizá-las de maneira presencial tem um impacto diferente do que imaginá-las do outro lado da tela. As redes sociais, muitas vezes, tiram a percepção de que existem centenas e até milhares de pessoas observando tudo que é postado ou compartilhado em um perfil.

Pondere sobre o que você pretende expor publicamente. Na dúvida não poste. A seguir, veja outros cuidados que devem ser observados:

1. Não comente sobre informações confidenciais da organização da qual você faz parte;
2. Cuidado com as *fake news*! Confira a procedência e a veracidade dos conteúdos que chegam até você antes de passar adiante;
3. Consulte o posicionamento oficial da Igreja Adventista sobre temas específicos que já foram publicados. Paute-se nele quando surgir a necessidade de se manifestar sobre determinados assuntos;
4. Evite postar conteúdos, sejam frases, fotos ou notícias, que possam causar interpretações ambíguas ou que estejam em desacordo com as orientações oficiais da Igreja Adventista do Sétimo Dia;
5. Respeite as ideias de outros perfis. Não há a necessidade de levantar discussões em posts alheios, que só gerarão desconfortos e não contribuirão significativamente;
6. Conforme consta no documento *Os adventistas e a política*, posicionamentos públicos dessa natureza, seja envolvendo partidos, candidatos, etc, devem ser evitados;
7. Use seu espaço como inspiração para outras pessoas e para aproximá-las de Jesus.

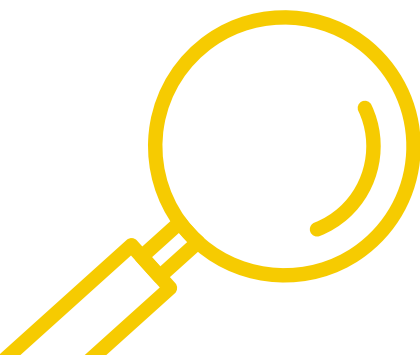
REFERÊNCIAS

CARVALHO, C. S. *Relações Públicas e crises na economia da reputação*. In: FARIAS, L. A. *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 119-135.

Digital 2023 – Global Overview Report. *We Are Social*, 2023. Disponível em: < <https://wearesocial.com/uk/blog/2023/01/digital-2023/> > Acesso em: 20 de maio de 2023.

LEMOS, Felipe. *Redes Sociais: Organização adventista e desafios atuais*. Janeiro de 2023 Apresentação de Power Point. Acessado em 15 de maio de 2023.

TEIXEIRA, P. *Caiu na rede. E agora?* – Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo, Évora, 2013.





Capítulo 8

Aprendizado com as crises

Uma das conclusões possíveis quando se elabora um manual de gestão de crises, refere-se ao aprendizado desenvolvido com situações adversas. O que se pode aprender com as crises para melhorar a eficiência e os resultados positivos diante de outra situação como essa que venha a surgir? A pergunta é bem ampla e normalmente as pessoas são levadas a imaginar crises globais como desemprego, fome, preços altos; ou, por outro lado, o pensamento se volta a crises pessoais, como casamento, finanças domésticas, de identidade, entre outras.



Mas aqui se trata de crises de uma organização. Será que uma situação de crise pode ajudar a ressignificar algum processo de uma igreja, escola, hospital ou projeto humanitário? Dar um novo significado implica, talvez, mudar algum procedimento, ajustar um processo, estabelecer um protocolo ainda inexistente e melhorar a própria dinâmica dos fluxos comunicacionais internos da organização.

As crises não são o fim de tudo, mas podem mostrar a necessidade de iniciar novos ciclos rumo a um crescimento que, talvez, sem essas rupturas e ameaças à imagem e reputação, não ocorreriam rapidamente. Há um pensamento de Luciano Manicardi que se encaixa adequadamente nessa reflexão. Ele diz que "a crise é a ocasião de inteligência (o homem que não tem alguma crise não é capaz de julgar nada)."

O Manual de Orientações sobre Gestão de Crises da Igreja Adventista do Sétimo Dia pretende deixar três reflexões finais a respeito do aprendizado com as crises:

1. Todas as organizações passaram, passam e passarão por situações dessa natureza. A Igreja Adventista do Sétimo Dia, com milhares de templos, escolas, hospitais e projetos em todo o mundo não está imune a isso. Faz parte do crescimento institucional e missionário enfrentar e gerenciar os efeitos de situações adversas denominadas crises organizacionais.
2. Relatórios elaborados após as principais situações de crise ajudam a visualizar como foi o gerenciamento e o que precisa ser repensado em termos preventivos e mesmo em ações de contenção futuras. Além disso, esses relatórios mantêm um histórico mais confiável acerca do que ocorreu e serve de estudo futuro.
3. Crises devem ser vistas como oportunidades para, como organização, a Igreja Adventista ser mais eficiente e eficaz a fim de alcançar completamente seus objetivos. Não se deve classificar as crises como meramente infortúnios que precisam ser cobertos ou apagados como se nunca tivessem ocorrido. A contenção e a prevenção, harmonizadas, ressaltam a necessidade de reações em todos os tempos como instituição e não apenas quando um incidente se torna um problema público. A gestão de crises não significa eliminação, mas a forma mais adequada de se lidar com o problema existente e real.

REFERÊNCIAS

MANICARDI, Luciano. "Quando os dias são maus" (Ef. 5:16): Leitura bíblica sapiencial da crise. Tradução de Rita Veiga. Lisboa: Fundação Betânia, 2014, p. 02.



Capítulo 9

Bibliografia sobre o assunto e anexos

Existem livros, artigos científicos, filmes, séries e sites que podem ajudar quem deseja estudar e se aprofundar mais acerca do tema da gestão de crises e seus diferentes desdobramentos.

A seguir estão algumas indicações:

Comunicação & Crise - comunicacaoecrise.com

Observatório da Comunicação de Crise - ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise

Anexos

Formulário sobre fluxo informacional interno

Quais entidades da organização necessitam ser notificadas/informadas dos acontecimentos da crise? Ou seja, em muitas situações de crises com grande repercussão é altamente recomendável que, no nível interno, haja um fluxo rápido de diálogo e contextualização entre diferentes instâncias administrativas.

A Equipe de Comunicação é responsável pelo preenchimento deste formulário.

Audiência	Prioridade			Membro Responsável do Comitê Gestor
	Alta	Média	Baixa	
Divisão Sul-Americana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Unões; Associações; Missões; Instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Recepcionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Instituições/ Entidades (Ver lista p. 2, 3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Obreiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Formulário de notificação do contato de mídia

A Equipe de Comunicação é responsável pelo preenchido deste formulário.

Igreja Adventista do Sétimo Dia

Data do Contato: ____ / ____ / ____ Hora: _____

Nome do Jornalista: _____

Veículo de comunicação: _____

Telefone: _____ Celular: _____

E-mail: _____

Teor da entrevista solicitada:

Prazo Final: _____ Hora: _____

Formulário de contatos do Comitê Gestor de Crises

Equipe de gerenciamento da crise e detalhes do contato

Nome	Função	Tel. Comercial	Tel. Residencial	Tel. Celular	Fax	E-mail
Comitê Gestor						
	Coordenador					
	Secretário(a)					
	Diretor de Comunicação					
	Assessor de Comunicação					
	Coordenador de Web					
	Representante da área de RH					
	Representante da área jurídica					

	Representante da área em crise					
--	--------------------------------	--	--	--	--	--

Equipe de apoio

Equipe de apoio de backup

Modelos de respostas

Negação de Abuso Sexual - Um modelo de resposta à crise (Pressupondo ampla exposição e cobertura da mídia.)

MENSAGENS-CHAVE A SEREM TRANSMITIDAS

Investigação aberta e completa

1. A igreja/escola/grupo está fazendo todo o possível para apoiar e incentivar uma investigação ampla e aberta pela polícia.
2. Levamos a sério esse tipo de alegação e estamos cooperando plenamente com as autoridades/polícia desde o início.
3. Continuaremos a trabalhar com as autoridades/polícia no interesse da comunidade.

Atitude quanto a abuso sexual

1. A igreja/escola/grupo tem um código de conduta moral estrito para todos seus empregados: todo aquele que tenha sido acusado ou que tenha se engajado em atividade sexual fora do relacionamento do casamento ou de abuso sexual de qualquer tipo é investigado imediatamente.
2. O abuso sexual, em todas suas formas, é abominável.

Regulamentos da igreja quanto ao abuso sexual

1. A igreja tem um código de conduta moral estrito para seus colaboradores:
 - Pastores.
 - Professores.

- Empregados.
 - Membros da igreja.
2. Toda alegação de abuso é encaminhada à polícia para ser investigada.

Possíveis perguntas que podem ser feitas por jornalistas e profissionais da mídia e respostas sugestivas para elas

1. Quando vocês tiveram conhecimento dessa questão?

As alegações chegaram ao nosso conhecimento por meio de...

2. Por que vocês não tornaram a questão pública imediatamente?

As autoridades solicitaram que não revelássemos quaisquer detalhes referentes ao caso porque não queriam que isso atrapalhasse as investigações, mas administrativamente tomamos essa e essas medidas... (somente use se for verdade)

3. Vocês conheciam o acusado?

Não podemos divulgar esta informação no momento. A questão está sendo investigada pelas autoridades e fomos orientados a não prejudicá-la

4. É verdade que mais de um empregado/professor/pastor esteve envolvido em casos similares no passado?

Tomamos conhecimento de... outros casos, os quais foram tratados no âmbito judiciário. Ou estamos acompanhando junto com as autoridades esse assunto ou sim, constatamos que mais funcionários participaram.

5. Quantas pessoas estão envolvidas neste caso?

Foi nos informado pela Polícia ou pela Justiça que... estavam envolvidas.

6. Qual é a praxe da Igreja para lidar com casos de abuso sexual?

Todas as alegações são encaminhadas às autoridades para plena investigação, mas administrativamente, segundo nossos regulamentos, estudamos tomar medidas condizentes com esse tipo de crime.

7. Quais sistemas/procedimentos a Igreja tem para assegurar que o abuso sexual cesse?

É muito difícil dizer que alguma ação vai cessar definitivamente os abusos sexuais. O que nós estabelecemos são diretrizes para que os membros e empregados da Igreja informem suspeitas de casos de abuso sexual, que sempre são encaminhados às devidas autoridades para investigação. Todos nossos pastores, professores e empregados

concordam em agir de acordo com essas diretrizes com respeito à conduta sexual. No caso de pastores, o descumprimento dessas diretrizes pode implicar na anulação de sua ordenação e atuação no ministério. Estabelecemos, também, diretrizes para a seleção de voluntários que trabalham com crianças e jovens na igreja. Por fim, a Igreja reconhece que o abuso sexual é uma questão que afeta a comunidade como um todo. Por isso, promovemos discussões abertas e honestas como um dos passos para erradicar o abuso sexual de nossa comunidade por meio de projetos como Quebrando o Silêncio / Basta de Silêncio. Realizamos conferências e treinamentos lidando com a questão do abuso sexual, para os membros e empregados da Igreja e para o público em geral. Como todas as demais organizações, pautamo-nos por legislações governamentais nessa área.

8. Há quanto tempo essas diretrizes foram estabelecidas?

A Igreja estabeleceu os procedimentos para lidar com o assédio sexual no local de trabalho em 1989. Em março de 1994, apresentou o regulamento lidando com a alegação de abuso sexual aos pastores e ao público em um documento chamado Compreendendo e Lidando com a Violência na Família. Mas é importante destacar que, no Manual da Igreja, versão 2010, 2015 e 2022, estão vários artigos relacionados ao assunto.

9. Como vocês podem ter certeza de que os mesmos perpetradores não irão abusar de outras vítimas?

Estamos ajudando as autoridades a identificarem os criminosos e suas atividades. Caso a alegação seja consistente e se houver quaisquer outros casos, esperamos que uma investigação aberta e completa revele esses casos e quais as medidas apropriadas adotadas pelo sistema legal.

10. Qual é a opinião dos membros e a sua a respeito dessa alegação?

Sem dúvida, os membros e eu estamos muito tristes e angustiados com essas alegações. Assim como outros setores de nossa comunidade, estamos lutando para chegar a um acordo e trabalhando ativamente para erradicar o abuso sexual. Sabemos que nossos membros irão trabalhar conosco para alcançarmos esse objetivo.

11. A Igreja está considerando algum tipo de compensação para as vítimas do alegado abuso?

Até que a polícia tenha concluído suas investigações e a verdade tenha sido estabelecida, não estamos em posição de falar a respeito, mas certamente faremos tudo que estiver ao nosso alcance para diminuir o sofrimento das vítimas.

12. Quais procedimentos e instalações a Igreja possui para ajudar os membros que são vítimas de abuso?

São realizadas conferências e treinamento sobre abuso sexual para os

pastores, membros da igreja e público em geral, bem como a produção de alguns materiais que tratam do tema.

13. A Igreja possui seguro para cobrir os custos associados às ações legais movidas contra a igreja ou seus pastores?

A Igreja está verificando esse tema em seus procedimentos administrativos, mas, devido aos requisitos legais pertinentes aos regulamentos de seguro, não podemos revelar essa informação.

