MANUAL DE Gestão de Crises

com repercussão na opinião pública

Sumário

Introdução 3

Capítulo 1 - Identificação das situações de risco e crise 4

Capítulo 2 - Do risco à crise 6

Capítulo 3 - Estágios de uma crise – antes, durante e depois 8

Capítulo 4 - Do Comitê Gestor de Crise 11

Capítulo 5 - Procedimentos administrativos para trabalho no local da crise 14

Capítulo 6 - Comunicação da crise 15

Expediente

Manual de Gestão de Crises com Repercussão na Opinião Pública
Coordenação Geral: Rafael Rossi
Organização: Assessoria de Comunicação da Divisão Sul-Americana
Arte e Diagramação: Tiago Wordell
Infográfico: Flávio Oak
Novembro de 2017

Introdução

Vivemos tempos em que a velocidade da informação transforma de forma contundente a vidas das pessoas e, claro, das organizações. A sociedade não enxerga as instituições, as empresas, as igrejas como ocorria no passado. A era da conexão digital faz com que todos (pessoas e organizações) estejam mais suscetíveis a uma rápida avaliação de seus atos, seus procedimentos, suas falas, nos diferentes caminhos oferecidos pela internet.

Isso faz com que as crises de imagem ou possíveis arranhões na marca de uma organização, como a Igreja Adventista do Sétimo Dia e suas instituições educacionais, de saúde e de assistência social, ganhem mais visibilidade e se tornem velozmente conhecidas. As ações para gerenciar tudo isso (administrativas, legais, comunicacionais) também precisam ser igualmente rápidas a ponto de preservar reputações construídas ao longo de décadas e até séculos.

O presente manual não esgota o assunto, mas tem por objetivo propor alternativas práticas a fim de que a sobriedade, a prudência, o dever de vigilância, manifestem-se nas práticas da Igreja Adventista do Sétimo Dia, especialmente quando diante de situações críticas, de crises.

A ideia é que esse material sirva como um suporte de orientações a respeito de como a organização adventista deve proceder antes, durante e depois de algum tipo de crise que possa abalar sua imagem perante a opinião pública. Opinião pública não se limita aos meios de comunicação convencionais como TV, rádio, jornal, revista, portais, etc. São todas as pessoas que, de alguma forma, enxergam o que os adventistas fazem e se relacionam com a organização. Os públicos de interesse da organização.

Nem todas as crises se tornam públicas, mas é preciso que uma instituição centenária e de comprovada credibilidade e reputação esteja o mais pronta possível para se prevenir e reagir em caso de necessidade.

Cremos que a adoção das medidas aqui propostas visa:

- Enaltecer as crenças, valores e princípios da Igreja Adventista do Sétimo Dia.
- Ajudar a preservar a integridade e a reputação da Igreja Adventista do Sétimo Dia.
- Colocar em primeiro lugar a segurança espiritual, emocional, mental e física de todas as partes.

A palavra crise originou-se do grego *Krinein*, que significa “capacidade de bem julgar”.

Que a cada crise que inevitavelmente sobrevier, que o Espírito Santo conceda a lucidez necessária ao bom julgamento, bem como mantenha na mente as palavras do apóstolo Paulo:

“Com a força que Cristo me dá, posso enfrentar qualquer situação”
(Filipenses 4:13 Nova Tradução na Linguagem de Hoje).

Capítulo 1
Identificação das situações de risco e crise

É importante fazer uma diferenciação entre crise e risco. A especialista Patrícia Teixeira tem uma definição bastante clara de risco. Para ela, risco – é uma ameaça latente a um indivíduo ou organização, "é um perigo sem controle, que pode se tornar concreto a qualquer momento".[1]

Já a crise de imagem pode ter várias definições. Em uma delas, o professor Belmiro Neto sintetiza crise como "um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos e gera grande pressão por respostas imediatas sobre as suas causas, seus efeitos e consequências". [2]

Sobre a origem das crises, alguns conceitos podem ser interessantes:

Casos Fortuitos – Caso fortuito é todo tipo de evento que ocorre alheio à vontade da parte atingida. É **caso fortuito interno** aquele proveniente de fatos humanos, provocados pelo homem (exemplo: roubo, furto, vandalismo, danos à propriedade etc.). E **caso fortuito externo** aquele provocado pela força da natureza (terremoto, vendavais, tempestades, enchentes, ciclones, incêndios, etc.).

Relacionamento pessoal – A dinâmica das relações humanas mantidas no âmbito da comunidade pode ser fator gerador de potenciais crises. São exemplos:

- **Ações trabalhistas** envolvendo servidores, colaboradores, voluntários ou prestadores de serviço da Igreja;
- **Ações cíveis** questionando-se questões doutrinárias (dízimos, ofertas, celebração de casamento, identidade de gênero, etc.) e aplicação de disciplina eclesiástica.
- **Ações criminais** em virtude ocorrências nas dependências da igreja, ou por membros no exercício de sua função eclesiástica voluntária.
- **Convocações extraordinárias** à prestação de esclarecimentos, judicial ou administrativamente, em decorrência do seu funcionamento regular, ou em litígios envolvendo membros da igreja.

Fatos mais comuns geradores de crise:

Dentre muitos outros, destacam-se os seguintes fatos, que podem ocorrer no âmbito da igreja ou fora dela, ser praticados por ou contra algum membro, ou ser, a Igreja, chamada a intervir por intermédio de seu(s) líder(es):

1. TEIXEIRA, Patrícia. Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2013.

2. NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. Gestão e Comunicação de Risco e de Crises in: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (org.). Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

- Roubo e furto;
- Abuso e assédio sexual;
- Maus tratos a menores;
- Violência doméstica;
- Acidente nas dependências da igreja;
- Aplicação de disciplina eclesiástica;
- Demissões de funcionários;
- Rescisão de contrato com prestadores de serviços;
- Discussão envolvendo tributos.

Exposição na mídia da organização – Outra preocupação é com posicionamentos adotados por movimentos separatistas ou dissidentes, entretanto, em nome da Igreja Adventista, que podem surgir na mídia, além de questões de consciência em conflito com a opinião pública, dentre as quais:

- Trabalho, exames escolares, deveres cívicos aos Sábados;
- Hábito alimentar e estilo de vida;
- Legislação acerca da guarda do domingo;
- Relacionamento entre Igreja e Estado;
- Envolvimento da Igreja em questões político-sociais;
- Manifestação da Igreja acerca de leis ou decisões judiciais;

Exposição da organização das redes sociais – Não se pode, atualmente, desprezar o alcance das redes sociais. Na exata dimensão em que uma notícia se propaga por estas redes, cresce, também, a possibilidade de uma crise de imagem. Com o diferencial de que, nas redes sociais virtuais, o público tem liberdade e facilidade para se expressar rapidamente sobre qualquer tipo de situação em tempo real relacionada a uma marca ou uma organização. E isso tem um poder e força de expansão muito veloz.

Exposição de líderes ou membros da Igreja nas redes sociais – Um outro caminho aberto para possíveis crises de imagem são as manifestações de membros, pastores, obreiros e outros líderes influentes da Igreja (apresentadores de TV, de rádio, editores de revistas, etc) a respeito de diferentes assuntos. O que esses influenciadores falam pode ser compreendido, na maioria das vezes, como posicionamentos oficiais da própria Igreja da qual fazem parte. A imagem de uma organização não se dá apenas por aquilo que a organização quer dizer, mas pela forma como esse discurso é percebido pelos diferentes públicos que se relacionamento com ela.

Capítulo 2
Do risco à crise

Salvo os casos fortuitos internos ou externos, em que é impossível prever completamente o que pode ocorrer, os demais casos podem ser tratados preventivamente. Isso permite a anulação do risco, ou, caso manifeste-se, seus efeitos podem ser minimizados.

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

As medidas preventivas adotadas antes da crise têm o potencial de eliminar o fator "surpresa", e conferir maior lucidez e tranquilidade aos membros do Comitê Gestor ou de Gerenciamento de Crises, que deve existir em pelo menos essas instituições/instâncias da Igreja: divisões, uniões, associações / missões, universidades, hospitais e clínicas.

Antes da crise, é fundamental a adoção das seguintes medidas:

1. **Conhecimento da Organização: Pontos fracos e fortes em relação a riscos –** É importante que se conheça profundamente a estrutura da Igreja, *fisicamente* (templo, construção, local dos extintores de incêndio, saídas de emergência, quadro de energia, interruptores do alarme etc.), e *conceitualmente* (declaração de missão, história, doutrinas, desafios passados, presentes e futuros, público-alvo). Aqui se levantam possíveis riscos e não crises.

2. **Definição de um mapeamento de crises –** Mapear as crises (ou seja, o que já passou do estágio de risco) é identificar quais são as atividades/ações/rotinas que costumam ser geradores de crises (as mais comuns e com maior frequência) e que nível de impacto elas geram para a organização (grave, médio ou leve). Além disso, é importante se trabalhar com a ideia de que tipo de mensagem-chave a organização deseja deixar na mente dos públicos afetados após gerenciar essa crise e qual é o protocolo adequado para que esse tipo de crise seja enfrentada (quem são os responsáveis, o que devem fazer, quando devem fazer, quando são acionados, etc). Essa é uma tarefa do Comitê de Gestão de Crises.

3. **Alianças em tempos de paz –** Procurar desenvolver relacionamentos importantes institucionais durante a crise é impossível. Esses relacionamentos devem ocorrer previamente com outras instituições similares (igrejas, escolas, hospitais), com os governos e câmaras legislativas (federal, estaduais e municipais), com as lideranças comunitárias (conselhos formados por pessoas da sociedade civil), com os poderes da Justiça e Ministério Público, com a imprensa em geral e com outros tipos de formadores de opinião (youtubers, vlogers, geradores de conteúdo digital que alcançam públicos com os quais nos relacionamentos). É recomendável que ocorre permanentemente.

4. **Monitoramento constante dos perfis da organização em redes sociais virtuais –** O monitoramento profissional do que é dito sobre a organização nos diferentes perfis de redes sociais deve ocorrer constantemente e não apenas quando a organização imagina ou entende que seu nome estará associado a alguma crise de imagem. Esse monitoramento pode ser feito com equipe própria ou terceirizado com empresas especializadas, especialmente em redes sociais. Os relatórios gerados por esse monitoramento devem ser lidos e estudados pelas equipes comunicacionais para nortear possíveis estratégias preventivas.

Formação de um COMITÊ GESTOR: Temos um capítulo específico para tratar da relevância do estabelecimento e funcionamento de um Comitê Gestor de Crise.

Capítulo 3
Estágios de uma crise – antes, durante e depois

Latente (crise prevista)

No estágio chamado latente, a crise ainda pode nem ser conhecimento público.

* Pastores de igrejas locais e de colégios, preceptores, funcionários de hospitais devem ficar atentos, em suas regiões, a situações de risco que podem gerar uma crise (acidentes, abusos, demissões, controvérsias doutrinárias, etc).

* As questões locais, especialmente que ainda não são de conhecimento da maior parte das pessoas, necessitam ser resolvidas administrativamente no local. Mas questões mais graves, e geralmente com repercussão maior, devem ser informadas ao nível administrativo imediatamente superior (diretores, administradores, gestores). Exemplo: pessoal de um hospital, escola ou igreja local se reporta à associação ou missão correspondente, a missão ou associação a uma união e a união, em caso de necessidade, à divisão.

* Nas associações, missões, uniões, divisões e mesmo em algumas instituições é fundamental que as crises sejam tratadas em um Comitê Gestor de Crise. Esse grupo deve atuar de maneira preventiva para identificar pontos de vulnerabilidade. Fazem parte desses comitês administradores e diretores de alguns departamentos. A crise é gerenciada sob o ponto de vista administrativo, comunicacional e legal.

Durante a crise (crise em andamento)

Nesse estágio, a crise já se tornou conhecida por diferentes públicos (funcionários, clientes, membros, imprensa) e extrapolou o ambiente administrativo. Alguns procedimentos são importantes nessa fase:

* Entrevistas e comunicados oficiais por escrito (voltados à imprensa e divulgação nas redes sociais) sobre o caso devem ser definidos e produzidos pela equipe de comunicação em acordo com o Comitê de Gestão de Crise.

* O porta-voz oficial que vai falar sobre o caso deve ser designado pelo Comitê, bem como aquilo que ele vai falar (alinhamento do discurso). Não deve ser escolhido porque fala bem ou porque é chefe, mas porque possui equilíbrio emocional, capacidade de reagir bem a perguntas difíceis e ter disponibilidade para se comunicar com os públicos.

* Na comunicação com públicos internos (funcionários, comunidade escolar, pacientes, beneficiados por um projeto social, membros da igreja local), a ação deve ser a mais rápida possível, objetiva e esclarecedora. Preferencialmente deve ser realizada pela liderança que possui credibilidade junto a esses públicos. É essencial lembrar que esse diálogo com os públicos internos, se for feito pessoalmente, é passível de ser gravado com imagens e áudio e posteriormente difundido na internet, portanto o discurso ali precisa ser coerente e alinhado estrategicamente.

* É fundamental, sob o ponto de vista comunicacional, coerência e agilidade. Diante de um problema, leve, médio ou grave, a instituição adventista precisa agir com coerência em relação a sua missão e visão. Isso significa prontamente atender as vítimas, assegurar que os que se queixam sejam atendidos corretamente e ouvidos pela instituição e, em caso de crimes, que as práticas sejam rapidamente comunicadas às autoridades policiais e judiciais.

* Nas redes sociais e ambiente virtual é importante monitorar a repercussão (perfis oficiais da instituição e outros que estejam tratando do tema) e, se necessário, agir com respostas rápidas (comunicado oficial adaptado à linguagem da rede social).

* Duas estratégias comunicacionais são importantes durante a crise quanto à forma de expressar o posicionamento.

1ª - A organização adventista não deve ser a propagadora de uma crise de imagem que esteja vivenciando. Ou seja, não é prudente a própria organização dar visibilidade a casos negativos de pouca repercussão. Isso faz com que essa divulgação negativa adquira força junto à opinião pública. Em casos de grande repercussão, obviamente a organização precisa responder com agilidade e precisão.

2ª - É muito importante atender bem a quem busca a informação sobre o ocorrido (imprensa, comunidade, autoridades), mas sempre dentro do protocolo definido pelo Comitê e sem atropelos e precipitações.

Pós-crise (o que fica)

Depois da parte mais aguda da crise, quando a opinião pública (mídia, redes sociais e outros públicos) já não trata mais tanto do tema, é momento de aprender com o que ocorreu e reportar o que foi feito. O Comitê Gestor é responsável por:

* Avaliar a eficácia da abordagem administrativa, comunicacional e legal, ou seja, ver o que foi feito corretamente e o que poderia ter sido feito de outra forma.

* Preparar um relatório pós-crise com os principais procedimentos realizados e incluir um clipping com o que de principal foi veiculado, publicado e noticiado a respeito do caso. Todos os gestores do Comitê devem ter acesso a esse material.

Capítulo 4
Do Comitê Gestor de Crise

Cabe à União, campos e instituições nomear comitês gestores de crise, que exercerão a coordenação do atendimento dos casos antes, durante e depois das crises:

1. **Passo para criar o Comitê:**

   a. Definir os nomes de quem vai compor este comitê;

   b. Definir um coordenador para esta comissão. Essa pessoa é responsável por presidir a comissão, mas não necessariamente vai atuar como porta-voz;

   c. Criar um planejamento para reuniões e treinamentos;

   d. Manter um cadastro atualizado dos integrantes do comitê.

2. **Principais atribuições do Comitê – antes da crise**

   a. O Comitê é responsável pelo imediato atendimento em situações de crise, tanto sob o ponto de vista administrativo quanto comunicacional. Deve receber autonomia para atuar nestas situações, ajudando a orientar a administração da instituição ou empresa;

   b. O Comitê é responsável por treinamento e orientações internas sobre como prevenir situações de crise;

   c. O Comitê, ou algum participante, deve ser responsável pelo monitoramento de informações que possam servir à instituição em casos de crise.

   d. O Comitê deve se reunir periodicamente, para fins de treinamento e avaliação de pontos vulneráveis (riscos).

3. **Do papel do coordenador do Comitê Gestor da Crise –**

   a. Assegurar a cooperação e compreensão de todos os níveis dentro do comitê;

   b. Avaliar a gravidade da crise, juntamente com o representante do departamento envolvido e da administração local, e sob os conselhos da entidade imediatamente superior;

   c. Decidir se o Comitê Gestor deverá ser reunido, ainda que total ou parcialmente;

   d. Recomenda-se que seja incluído no Comitê Gestor um representante da organização imediatamente superior

   e. Elaborar respostas internas;

f. Prestar consultoria aqueles que poderão ser questionados durante o gerenciamento de uma crise;

g. Elaborar relatórios durante e após a crise;

Dos membros do comitê gestor local – É indispensável a participação de representantes das seguintes áreas:

- Representante da administração
- Assessor jurídico do campo
- Assessor de comunicação
- Coordenador de internet e estratégias digitais
- Representante da área de Recursos Humanos
- Representante do setor onde se originou a crise
- Ajuda externa (especialistas e técnicos se houver necessidade)
- Representante da organização imediatamente superior (opcional)

O **presidente do campo/instituição** é membro *ex officio*, podendo se fazer representar pelo secretário ou tesoureiro.

O Comitê Gestor tem responsabilidades e deveres específicos durante uma situação de crise:

1. **Nomear um secretário (a)**

2. **Definir a realidade e reunir as informações relevantes**

Uma das preocupações mais prementes em uma situação de crise é a capacidade de definir a realidade e obter informação o mais rápido possível. Solicitar consultoria para todas as questões importantes – princípios e crenças, legal, institucional, financeiro, técnico, recursos humanos. Essa informação ajudará na determinação da escala do problema e o porá em perspectiva. Os membros da equipe cuja responsabilidade é encontrar os fatos não devem se atrasar visto que a mídia pode ser muito impaciente.

3. **Ordenar as forças**

O coordenador deve estar certo de que todos os membros do Comitê Gestor, bem como os especialistas eventualmente contratados, estejam a postos para cumprir seus deveres.

4. **Formular um plano/abordagem de comunicação estratégica para lidar com as crises.**

A abordagem da comunicação deve ser o resultado do esforço coletivo. Cada membro da equipe (incluindo os especialistas convidados) deve contribuir no processo de tomada de decisão ao transmitir à equipe seu conhecimento e habilidades.

5. **Dirigir a atenção da equipe para as questões mais importantes.**

6. **Buscar consenso quando houver alguma divergência nas ideias.**

7. **Avaliar a necessidade do parecer de especialistas.**

8. **Administrar a abordagem/ação da resposta.**

O Comitê Gestor é responsável pela definição das respostas ou abordagem da comunicação e da avaliação de resultados.

9. **Indicar o porta-voz que falará orientado pelo Comitê Gestor de Crise.**

10. **Apresentar relatórios de acompanhamento do caso.**

Durante a crise, ou tão pronto seja acalmada, os membros do Comitê Gestor têm a responsabilidade de avaliar a eficácia das estratégias de gerenciamento e comunicação. Os procedimentos devem ser melhorados como resultado desse processo.

Auxiliar o coordenador na formulação para a apresentação de relatórios durante e após a crise.

Capítulo 5
Procedimentos administrativos para trabalho no local da crise

As reuniões do Comitê Gestor serão realizadas, sempre que possível, no local de ocorrência dos fatos. O responsável local deverá providenciar instalações adequadas e espaçosas ao desempenho das funções do Comitê Gestor.

São indispensáveis os seguintes equipamentos:

- Conexões via computador (rede, impressora boa conexão de Internet);
- Linha telefônica sem bloqueios;
- Televisão e rádio para acompanhar notícias veiculadas;
- Lousa ou outro equipamento que o valha usado para anotações em um grupo;

Pessoal

- Disponibilizar um funcionário/colaborador que tenha pleno conhecimento e acesso às dependências locais (salas, quadro de energia, dependências onde são armazenados materiais, etc.).
- Funcionários (de uma escola, hospital, clínica, projeto da ADRA) não devem ter acesso direto às equipes que integram o Comitê de Gestão de Crise a fim de não comprometer o trabalho.

Capítulo 6
Comunicação da crise

Papel do Diretor de Comunicação e Assessoria de Comunicação – A equipe de Comunicação é um braço do Comitê Gestor de Crise responsável por gerenciar as estratégias de comunicação internas e externas durante a crise. A equipe de comunicação deve:

a. Verificar os fatos da crise.

b. Auxiliar o Coordenador do Comitê Gestor avaliação do nível de risco envolvido.

c. Auxiliar na preparação de uma resposta interina ou inicial à mídia.

d. Estabelecer o grupo de comunicação.

e. Prestar consultoria quanto às estratégias de comunicação para os anúncios internos/externos (abordagem máxima de publicidade/pouca intensidade).

f. Contato com autoridades (assessoria de comunicação da polícia) e autoridades governamentais locais relevantes.

g. Desenvolver os detalhes da mensagem e entrevistas-chave com perguntas/respostas.

h. Auxiliar na identificação de especialistas.

i. Redigir e distribuir declarações às partes afetadas e à mídia, conforme decisão do Comitê Gestor.

j. Lidar com as perguntas da mídia e prover entrevistas.

k. Organizar treinamento em mídia, quando necessário.

l. Monitorar a cobertura da mídia e prestar aconselhamento ao Comitê Gestor sobre a estratégia de respostas.

m. Coordenar a apresentação do relatório durante e após a crise.

n. Providenciar clipagem das notícias.

o. Desenvolver uma estratégia de reinício (reconstrução da confiança) se necessário.

Atendimento da mídia – dicas práticas

Alguns princípios são importantes:

* Deve-se demonstrar confiabilidade e profissionalismo no trato com a mídia.

* Todas as solicitações da mídia devem ser dirigidas a uma pessoa nomeada pelo Comitê Gestor (preferencialmente o assessor de comunicação da instituição). Os recepcionistas e pessoas de apoio devem ser notificados do nome/ramal dessa pessoa. A pessoa de contato nomeada pode usar o **Formulário de Notificação do Contato de Mídia** para registrar cada chamada. **Em hipótese alguma, as ligações 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 pessoa de contato nomeada deve detalhar o mais possível a informação no Formulário de Notificação do Contato de Mídia.

* Antes emitir uma declaração em resposta ao contato da mídia, a equipe de comunicação deve realizar uma breve avaliação do contato de mídia. Ao avaliar cada contato, as seguintes questões devem ser consideradas:

- Qual é a linha do jornalista? (investigativa, geral, da editoria religiosa, política, etc.).
- O jornalista conhece a igreja? (Ele 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?

* 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.
- Informar a pessoa que faz o contato com a mídia para retornar a ligação do 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 concluiu.

***** 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.

Características do bom porta-voz:

- Conhece bem a organização (pontos fortes e fracos).
- Exala confiança e transmite elevado nível de respeito.
- Lida com a ansiedade de estar diante das câmeras e dos jornalistas.

- Pensa rápido e formula respostas claras e sucintas.
- Trabalha sob pressão intensa.
- Fala com persuasão.
- Usa linguagem simples.
- Compreende as necessidades da mídia.
- É capaz de demonstrar preocupação e compaixão com naturalidade.

Diretrizes para o Porta-Voz

As seguintes sugestões se destinam a todos que têm de enfrentar a mídia e, especialmente, as câmeras de televisão:

- **Não se intimidar com as táticas do jornalista –** agressivo, amistoso e descontraído, sugestivo, sem informação – e lembre-se de se ater a seus pontos da mensagem.
- **Conhecer o último e/ou o incidente relacionado –** embora os casos possam ser bem diferentes quanto à natureza, a mídia certamente fará perguntas sobre o último e/ou incidente relacionado pelo qual a organização ficou conhecida.
- **Não dar informações além do necessário –** se não houver relação com os pontos de sua mensagem, não diga além do necessário e não extrapole.
- **Sempre registrar a entrevista.**
- **Cancelar outros compromissos –** enquanto a crise prossegue, talvez você tenha de ser um porta-voz de tempo integral.
- **Ser convincente –** expresse-se em termos simples e não sobrecarregue suas declarações com estatísticas (para iniciar). **Não use expressões tais como "divisão", DSA, etc.**
- **Nunca fazer comentários fora das gravações.**
- **Conhecer seus fatos –** o bom entrevistado sempre será provado além de sua mensagem. Se não possui a informação em mãos, entregue-a ao jornalista o quanto antes.
- **Ensaiar 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.
- **Permanecer alerta –** ainda que outra pessoa esteja falando, você pode ser o foco da câmara.
- **Participar das discussões –** caso mais de uma pessoa esteja sendo entrevistada, envolva-se com o grupo e se expresse.
- **Entregar 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 sempre.

- **Não se zangar –** 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 ler seu material na hora de conceder a entrevista.**

- **Evitar 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 movimento com a cabeça, um olhar de relance ou um gesto com o braço irá ajudá-lo a se fazer ouvir, mas use-os raramente.

- **Entrevistar televisivas –** atenha-se a 2 ou 3 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 colocar a organização como vítima.**

- **Falar estritamente a verdade.**

Estilos de Entrevistas

Construir pontes – é uma forma eficiente de responder caso lhe seja feita uma pergunta que não esteja em sua agenda. Primeiro responda à pergunta de *forma breve e concisa* e então mude ou faça uma ponte para o que você deseja discutir. Ex.: "Não, permita-me explicar"; "Sim, e ainda mais"; "Historicamente, esse era o caso. Hoje, é isso o que estamos fazendo"; "Não sei a resposta a essa pergunta, mas o que sei é que".

Induzir as próximas perguntas – Procure dar declarações que tenham por objetivo sugerir ao jornalista a pergunta subsequente. Algumas sentenças produzem esse efeito: "Você ficará surpreso"; ou "Há três coisas que descobrimos e que são importantes".

Enfatizar aquele ponto da declaração que se julga relevante e deva ser lembrado. Você destaca um ponto ao enfatizá-lo com sua voz ou simplesmente ao repeti-lo durante a entrevista. "O mais animador a respeito deste programa é"; ou "O ponto-chave a ser lembrado é".

Sentenças úteis

Em algumas circunstâncias **não haverá tempo** para preparar uma resposta à mídia. Porém, um jornalista pode dar a notícia para a organização mesmo antes de iniciarem as perguntas da mídia. As seguintes Declarações Mantidas podem ser usadas (verbalmente) neste caso:

> "Não tenho qualquer conhecimento desta situação/incidente/caso. Por favor, dê-me seu nome e telefone e irei averiguar e retornarei sua ligação antes de seu prazo limite. Talvez você me poderia dizer o que ouviu e como tomou conhecimento."
>
> "Estou ciente da situação/incidente/caso, mas ainda não tenho todos os detalhes. Por favor, dê-me seu nome e telefone e retornarei à ligação, o mais breve possível, com a informação disponível. Qual é seu prazo limite?"

A promessa deve ser honrada e uma declaração, se e quando apropriado, deve ser feita e comunicada ao contato de mídia *antes do prazo final*.

Desenvolvimento do Plano para a Crise

O (A) Secretário (a) do Comitê Gestor é o (a) responsável pelo preenchimento deste formulário.

Informações Necessárias

- Que fatos críticos são necessários para resolver o problema e/ou apoiar a posição da igreja? Por favor, relacione por ordem de **importância:**

1. _____
2. _____
3. _____

Quem pode prover essa informação com breve instrução? (ver lista de especialistas).

Especialistas da Organização

1. _____
2. _____
3. _____

Especialistas Externos

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Públicos externos

Quais públicos **externos** necessitam ser notificados/informados dos acontecimentos da crise?

1. _____

2. _____

3. _____

Audiência	Prioridade			Membro Responsável do Comitê
	ALTA	MÉDIA	BAIXA	
Mídia				
Órgãos Públicos **Municipal** **Estadual** **Federal** **Internacional**				
Polícia				
Serviços de Emergência **Ambulância** **Bombeiros**				
Grupos da Comunidade				
Especialistas externos				

Associações Inter-fé				

Quais entidades da Organização necessitam ser notificadas/informadas dos acontecimentos da crise?

Audiência	Prioridade			Membro Responsável do Comitê Gestor
	ALTA	MÉDIA	BAIXA	
Divisão Sul-Americana				
Uniões: **Associações:** **Missões:** **Instituições**				
Recepcionistas				
Instituições/Entidades **(Ver lista p. 2, 3)**				
Obreiros				
Suporte Adventista				

Formulário com detalhes da mensagem

A Equipe de Comunicação é responsável pelo preenchimento deste formulário.

O formulário com detalhes da mensagem é a base da declaração oficial e é liberado durante as entrevistas. Deve contar dois ou três detalhes-chave da mensagem para nortear possíveis notas ou mesmo ser a base do argumento do porta-voz. É o que se quer dizer para os públicos (discurso). Devem conter os seguintes aspectos:

Detalhes que declarem a **preocupação** e indiquem a atenção dada.

Resumo dos **fatos** da crise sem muitos detalhes.

Declaração a respeito da **posição ou diretrizes** da Igreja Adventista do Sétimo Dia ou a instituição adventista específica com respeito ao assunto.

Indicação da **cooperação** com as autoridades e apoio dado às vítimas.

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: _____

Guardar esses formulários preenchidos em computador.

EQUIPE DE GERENCIAMENTO DA CRISE & DETALHES DO CONTATO						
Nome	**Função**	**Tel. Comercial**	**Tel. Residencial**	**Tel. Celular**	**Fax**	**E-mail**
Comitê Gestor						
	Coordenador					
	Secretário(a)					
	Presidente *ex officio*					
	Diretor de Comunicação					
	Coordenador de Web					
	Representante do Setor em crise					
Equipe de Apoio						
Equipe de Apoio de Back-up						

Grupos de Interesse						
Associação Geral						
Divisões						
Divisão						
Divisão						
Divisão						
Uniões						
União						
União						
União						
União						
Outros/Instituições						

Negação de Abuso Sexual – Um modelo de resposta à crise

(Pressupondo ampla exposição e cobertura da mídia.)

MENSAGENS-CHAVE A SEREM TRANSMITIDAS À MÍDIA

- **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 dessas alegações.

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 empregado 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. Os pastores são demitidos do ministério e sua ordenação é anulada.

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

Frases-chave sugestivas a serem usadas na comunicação com a mídia:

"Não podemos invadir a privacidade dos membros/pastores/professores/empregados – porém, assim que a questão chegar ao nosso conhecimento, iremos levá-la a sério e a encaminharemos às autoridades competentes."

"Cremos que a comunidade tem o direito de confiar em nossos membros/pastores/ professores/empregados e estamos comprometidos a fazer tudo o que estiver ao nosso alcance para mantermos essa confiança."

"Os pastores/professores recebem 4-6 anos de treinamento. Damos grande ênfase nos relacionamentos saudáveis entre nossos ministros e as congregações (professores e alunos), e desejamos manter essa confiança e a confiança da comunidade."

"Não podemos investigar a vida pessoal de nossos empregados/professores/ pastores/membros, mas se uma acusação de abuso sexual chegar a nosso conhecimento, iremos informar o caso imediatamente às autoridades competentes."

"Os pastores/professores devem ser pessoas em quem se pode confiar e serem vistos como íntegros visto que o relacionamento existente entre nossas congregações/jovens e seus ministros/professores é extremamente importante para nós."

"Temos um código de conduta moral estrito ao qual todos nossos empregados concordam em obedecer. É totalmente impróprio para nossos empregados participarem de atividade sexual fora do relacionamento do casamento. A má conduta sexual e o abuso são inaceitáveis para nós.

"É extremamente importante que essa questão seja resolvida."

"No interesse da igreja e da comunidade como um todo, é importante que haja investigação aberta e ampla a respeito dessa questão."

"Sentimos orgulho da integridade de nosso povo."

Possíveis perguntas e respostas sugestivas na entrevista:

1. Quando vocês tomaram 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 atrapalhar as investigações, mas administrativamente tomamos essa e essa 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 prejudicar as investigações.

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 os 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 suspeita 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 implica 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. 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 / Rompiendo el Silencio. 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, desde 1989. Em março de 1994, apresentamos nosso regulamento lidando com a alegação de abuso sexual aos nossos 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 e 2015, incluímos vários artigos relacionados ao assunto.

9. Como vocês podem ter certeza 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, então esperamos que uma investigação aberta e completa revele esses casos e que medidas apropriadas sejam tomadas pelo sistema legal.

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

- Sem dúvida os membros (e eu me incluo) 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.

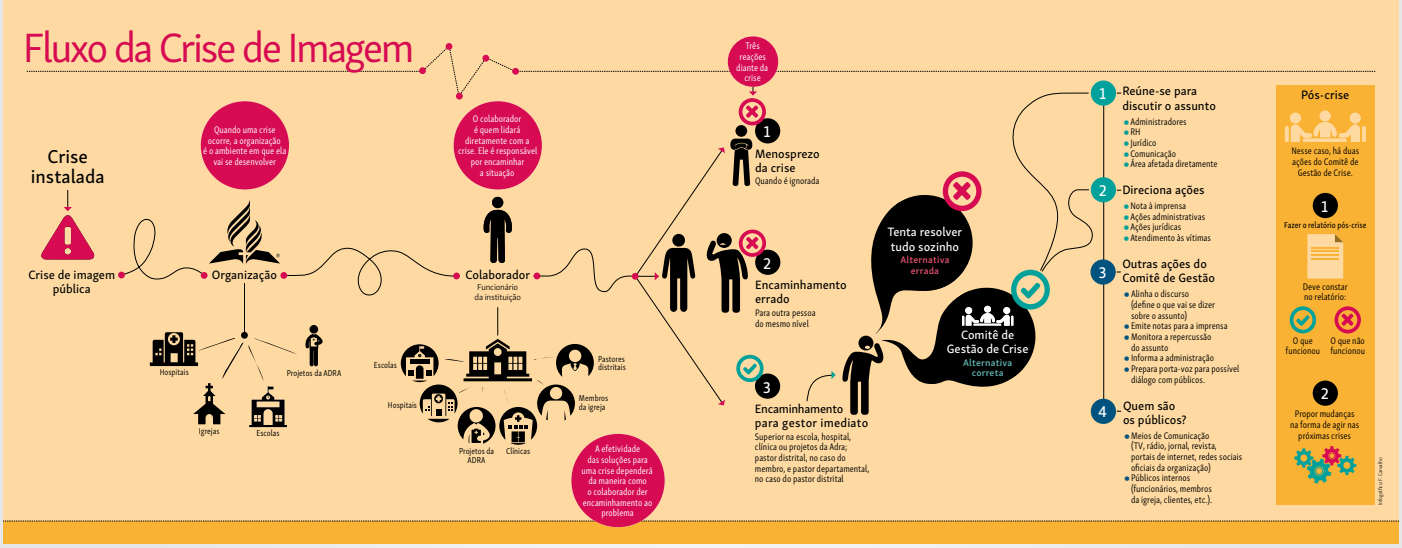
11. A igreja está considerando algum tipo de compensação para as vítimas do alegado abuso?

- 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?

- Todos os nossos pastores recebem treinamento básico no aconselhamento das vítimas e sabem a quem fazer encaminhamentos específicos, ou seja, a profissionais. Também realizamos conferências e treinamento sobre abuso sexual para os pastores, membros da igreja e público em geral.

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

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

Fluxo de Crise de Imagem *(Veja Infográfico abaixo)*: