MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES COM A REPERCUSSÃO NA MÍDIA

IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA

Índice

Introdução 5

Capítulo 1 – Identificação das situações de risco 7

1. Casos fortuitos 7
2. Relacionamento pessoal 7
3. Fatos mais comuns geradores de crise 7
4. Exposição na mídia 7
5. Redes Sociais 8

Capítulo 2 – Do risco à crise 9

1. Conhecimento de organização 9
2. Alianças em tempos de paz 9
3. Formação de um comitê gestor 9
4. Etapas de uma crise 9

Capítulo 3 – Do comitê gestor de crise 11

1. Passos para criar o comitê 11
2. Principais atribuições de comitê antes da crise 11
3. Do papel do coordenador do comitê gestor da crise 11
4. Dos membros do comitê gestor local 11
5. O presidente do campo/instituição 12
6. Papel do Diretor de Comunicação e Assessoria de Comunicação 12
- Gráfico do papel do diretor de comunicação 13
7. Papel do secretário 13
- Gráfico do papel do secretário 14
8. Procedimentos no local da crise 15

Capítulo 4 – Relacionamento com a mídia durante a crise 17

1. Atendimento a mídia 17
2. Porta voz 17
- características do bom porta voz 18
- diretrizes para o porta voz 18
3. Estilos de entrevistas 19

Capítulo 5 – Depois da crise 21

1. Anexos 21
2. Da duração da crise 21
3. Propósito 22

Capítulo 6 – Recursos (formulários) 23

1. Desenvolvimento do plano para a crise 23
2. Formulários com detalhes da mensagem 24
3. Formulário do resumo da ação 25
4. Formulário de notificação do contato de mídia 26
5. Formulário da equipe de gerenciamento da crise e detalhes do contato 27

Capítulo 7 – Exemplos práticos 29

1. Alegação de abuso sexual 29
2. Frases chaves a serem usadas na comunicação com a mídia 29
3. Possíveis perguntas e respostas sugestivas na entrevista 30

Introdução

Na exata dimensão em que o mundo se aproxima de seu fim, intensificam-se os ataques do inimigo, que "*anda em derredor, bramando como leão, buscando a quem possa tragar*" (I Pedro 5:8). E eis a orientação divina constante do mesmo verso: "Sede sóbrios".Em outras passagens, insiste o Mestre: "*Sede prudentes*", "*Vigiem*".

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

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

Cremos que a adoção das medidas aqui propostas terão o objetivo de:

- Enaltecer as crenças, valores e princípios da Igreja Adventista do Sétimo Dia.
- Salvaguardar 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, 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 – NTLH).

Capítulo 1
Identificação das situações de risco

1. **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.).
    - É **caso fortuito externo** aquele provocado pela força da natureza (terremoto, vendavais, tempestades, etc.).

2. **Relacionamento pessoal:** A dinâmica das relações humanas travadas no âmbito da comunidade é fator gerador de potenciais crises. São exemplos:

    - **Ações trabalhistas** envolvendo servidores/colaboradores da igreja;
    - **Ações cíveis** questionando-se questões doutrinárias (dízimos, ofertas, celebração de casamento, etc.) e aplicação de disciplina eclesiástica.
    - **Ações criminais** em virtude de 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.

3. **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 à intervir por intermédio de seu(s) líder(es):

- Roubo e furto;
- Abuso 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.

4. **Exposição na mídia:** Posições radicais adotadas por movimentos separatistas, entretanto, em nome da Igreja, podem vicejar na mídia, bem como 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 produções legislativas;

5. **Redes sociais:** Não se pode, atualmente, desprezar o alcance das redes sociais. Na exata dimensão em que uma notícia se propaga por estas redes, potencializa-se também o risco de crise.

Capítulo 2
Do risco à crise

Salvo os casos fortuitos internos ou externos em que não há previsibilidade, tampouco concorrência da parte atingida à sua ocorrência, os demais casos podem ser tratados preventivamente, objetivando a anulação do risco, ou caso manifeste-se, seus efeitos sejam mínimos.

Uma situação de risco desprezada tem a possibilidade de, em um momento para outro, transformar-se numa crise com severas conseqüências para a Igreja. Assim sendo, toda ação preventiva é de singular importância.

As medidas preventivas adotadas antes da crise têm o potencial de eliminar o fator "surpresa", e conferir maior lucidez e tranqüilidade aos membros do Comitê Gestor.

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

1. **Conhecimento da Organização: Pontos Fortes e Fracos** – 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 filosoficamente (declaração de missão, história, doutrinas, desafios passados, presentes e futuros, público-alvo).

A menos que se compreenda verdadeiramente a organização, a resposta aos desafios impostos por uma crise será eficaz, eficiente e efetiva.

2. **Alianças em tempos de paz:** Tentar desenvolver relacionamentos importantes durante a crise, é impossível. É fácil sermos apanhados em nosso mundo pequeno e pagamos o preço por isso mais tarde.

As relações com a comunidade e a mídia devem ser um processo contínuo antes da ocorrência de uma crise. Seja atuante nas organizações da comunidade. Seja amigo e torne-se conhecido de seus vizinhos – quer no sentido geográfico ou no sentido comercial. Ainda, envolva-se nas associações institucionais a fim de que sua pessoa e valores sejam conhecidos.

3. **Formação de um COMITÊ GESTOR:** Dedicaremos o capítulo 3 especificamente à tratativa das questões que envolvem a formação e ação de um Comitê Gestor de Crise.

4. **Etapas de uma crise:**

Latente

É de responsabilidade do pastor da igreja local e/ou dos líderes leigos, do pessoal da Associação e da União tomarem conhecimento das questões potenciais em suas congregações, instituições e entidades, e avaliarem o risco de cada questão (ver Formulário do Gráfico de Risco). As questões locais, por natureza, necessitam ser resolvidas no local. **Todas as questões devem ser informadas ao nível administrativo imediatamente superior.**
O Comitê Gestor da Crise da Associação ou Missão deve atuar de maneira preventiva ao identificar pontos de vulnerabilidade que podem levar a possíveis crises futuras.

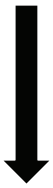
Emergente

Este estágio implica em que a crise tenha se estendido além dos limites da igreja, escola, instituição ou outro. Pode ocorrer o seguinte:

- A mídia pode veicular uma matéria breve a respeito de uma determinada questão, sem lhe dar muita cobertura.
- O pastor/líder leigo, departamentais da Associação/União podem ter recebido perguntas de pessoas de dentro ou de fora da organização.
- A notícia contém declarações inverídicas a respeito da situação.
- A mídia faz referências negativas a respeito da Igreja.

Nesse último estágio, a questão deve ser tratada pela Associação e por sua administração (Presidente, Secretário e Diretor de Comunicação), com assistência e apoio da equipe de comunicação.

Em sintonia com a organização superior, o Comitê Gestor da Associação/Missão, União ou instituição deve apresentar relatórios dos atos e fatos à respectiva administração da organização superior.



Durante a crise

Neste estágio, a história é de conhecimento do público em geral. A Igreja, seus membros/empregados, suas doutrinas/práticas e/ou sua reputação estão sob exposição nas grandes mídias do país, jornais, televisão e rádio.
A Associação/Missão ou instituição possuem autonomia para agir através de seu Comitê Gestor.

Residual

Uma vez que a crise tenha sido resolvida, ou seja, que a atenção da mídia tenha cessado e que não mais tenham sido feitas referências à Igreja e suas instituições, que a decisão judicial tenha sido concluída, etc., o Comitê Gestor é responsável por:

- Avaliar a eficácia da abordagem administrativa.
- Preparar um relatório pós-crise **(ver a seção Relatório Pós-crise)**.
- Arquivar uma cópia do relatório no local e enviar outra para a entidade imediatamente superior.

Capítulo 3
Do Comitê Gestor de Crise

Cabe à União e campos nomear Comitês Gestores de Crise, que exercerão a coordenação do atendimento dos casos antes, durante e depois das crises:

1. **Passos para criar o Comitê:**

   - Definir os nomes de quem vai compor este Comitê;
   - Definir um coordenador para esta comissão. Essa pessoa é responsável por presidir a comissão, mas não necessariamente vai atuar como porta-voz;
   - Criar um planejamento para reuniões e treinamentos;
   - Manter um cadastro atualizado dos integrantes do Comitê.

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

   - 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;
   - O Comitê é responsável por treinamento e orientações internas sobre como prevenir situações de crise;
   - O Comitê, ou algum participante, deve ser responsável pelo monitoramento de informações que possam servir à instituição em casos de crise.
   - O Comitê deve se reunir periodicamente para fins de treinamento e avaliação de pontos vulneráveis.

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

   - Assegurar a cooperação e compreensão de todos os níveis dentro do Comitê;
   - Avaliar a gravidade da crise, juntamente com o representante do departamento envolvido e da administração local, e sob os conselhos da entidade imediatamente superior;
   - Decidir se o Comitê Gestor deverá ser reunido, ainda que total ou parcialmente;
   - Recomenda-se que seja incluído no Comitê Gestor um representante da organização imediatamente superior;
   - Elaborar respostas internas;
   - Prestar consultoria àqueles que poderão ser questionados durante o gerenciamento de uma crise;
   - Elaborar relatórios durante e após a crise;

4. **Dos membros do Comitê Gestor local:** É indispensável a participação de representantes das seguintes áreas:

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

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

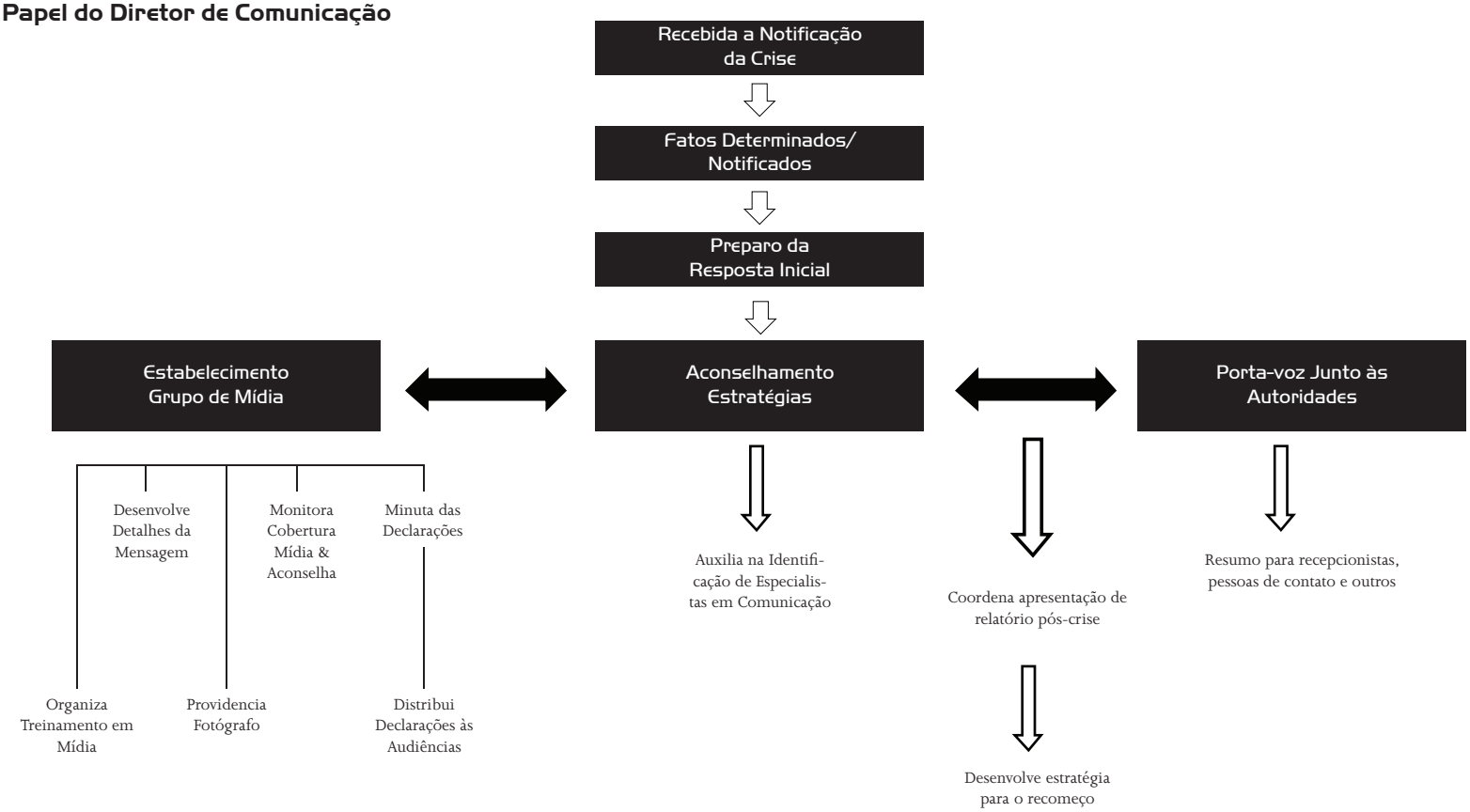
O Comitê Gestor tem responsabilidades e deveres específicos durante uma situação de crise:

- Nomear um secretário(a)
- 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.
- 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.
- 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.
- Dirigir a atenção da equipe para as questões mais importantes.
- Buscar consenso quando houver alguma divergência nas ideias.
- Avaliar a necessidade do parecer de especialistas.
- Administrar a abordagem/ação da resposta: O Comitê Gestor é responsável pela definição das respostas ou abordagem da comunicação e da avaliação de resultados.
- Indicar o porta-voz que falará orientado pelo Comitê Gestor de Crise.
- 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.

6. **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:

- Verificar os fatos da crise.
- Auxiliar o Coordenador do Comitê Gestor na avaliação do nível de risco envolvido.
- Auxiliar na preparação de uma resposta interina ou inicial à mídia.
- Estabelecer o grupo de comunicação.
- Prestar consultoria quanto às estratégias de comunicação para os anúncios internos/externos (abordagem máxima de publicidade/pouca intensidade).
- Contato com autoridades (assessoria de comunicação da polícia) e autoridades governamentais locais relevantes.
- Desenvolver os detalhes da mensagem e entrevistas chaves com perguntas/respostas.
- Auxiliar na identificação de especialistas.
- Redigir e distribuir declarações às partes afetadas e à mídia, conforme decisão do Comitê Gestor.
- Lidar com as perguntas da mídia e prover entrevistas.
- Organizar treinamento em mídia, quando necessário.
- Monitorar a cobertura da mídia e prestar aconselhamento ao Comitê Gestor sobre a estratégia de respostas.
- Coordenar a apresentação do relatório durante e após a crise.
- Providenciar clipagem das notícias.
- Desenvolver uma estratégia de reinício (reconstrução da confiança), se necessário.

Papel do Diretor de Comunicação



7. **O papel do secretário:** registrar acuradamente as decisões tomadas e as ações empreendidas pelo Comitê Gestor da Crise. O secretário deve:

   - Preencher o Formulário do Resumo da Ação (ver cápitulos dos formulários).
   - Trabalhar intimamente com o grupo de comunicação e com a pessoa de contato com a imprensa para:
     - ✓ Assegurar que todos os formulários de Notificação do Contato de Mídia estejam registrados no diário.
     - ✓ Certificar-se de que as cópias do Formulário de Detalhes da Mensagem e das declarações e boletins oficiais à mídia sejam guardados no livro de registros.
   - Rever a situação de forma regular.
   - Assegurar que as decisões tenham sido comunicadas às autoridades/pessoal relevante.
   - Trabalhar em concordância com o coordenador na convocação das reuniões regulares do Comitê Gestor.
   - Auxiliar o coordenador na formulação para a apresentação de relatórios durante e após a crise.

Papel do Secretário

8. Procedimentos 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 e Internet);
- Linha telefônica sem bloqueios;
- Televisão;
- Lousa ou outro equipamento que o valha;
- Pessoal: disponibilizar um funcionário/colaborador que tenha pleno conhecimento e acesso às dependências locais (salas, quadro de energia etc.).

Capítulo 4
Relacionamento com a Mídia durante a crise

1. Atendendo a mídia

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

Todas as chamadas da mídia devem ser dirigidas a uma pessoa nomeada pelo Comitê Gestor. Os recepcionistas e pessoas de apoio devem ser notificados do nome/ramal dessa pessoa. A pessoa de contato nomeada deve usar o **Formulário de Notificação do Contato de Mídia para registrar** cada chamada. **Em hipótese alguma as ligações serão transferidas à administração.** Sugerimos que seja informado que alguém irá retornar a ligação da mídia. A pessoa de contato nomeada deve detalhar o mais possível a informação no Formulário de Notificação do Contato de Mídia.

Todas as solicitações da mídia devem ser anotadas no livro de registros e conferidas regularmente pelo(a) secretário(a) do Comitê Gestor a fim de assegurar que todas elas foram devidamente atendidas. Apresentar o **Formulário de Notificação do Contato de Mídia** à equipe de comunicação para avaliação.

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, 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?
- Que pontos da mensagem chave são relevantes a esta/e determinada/o (1) publicação; (2) jornalista; (3) público-alvo; (4) crise.

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.
- 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.

2. Porta-voz: Em caso de 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, porquanto sempre estejam ligadas às ações positivas da organização.

- **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.

Mesmo os melhores porta-vozes necessitam ter um resumo completo dos fatos e estabelecerem um plano antes da entrevista. O resumo deve incluir: rápida atualização de onde a situação se encontra; uma ideia da mensagem a ser transmitida e dos pontos de apoio, e uma explicação detalhada da audiência dessa mídia e do jornalista.

- **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 intimide com as táticas do jornalista: agressivo, amistoso e descontraído, sugestivo, sem informação, e lembre-se de se ater a seus pontos da mensagem.

✓ Conheça 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 dê informações além do necessário: se não houver relação com os pontos de sua mensagem, não diga além do necessário e não extrapole.

✓ Sempre registre a entrevista.

✓ Cancele outros compromissos: enquanto a crise prossegue, talvez você tenha de ser um porta-voz de tempo integral.

✓ Diga em um minuto: Se você apresentar a mensagem em um minuto, terá mais chances de vê-la transmitida por inteiro e intacta.

✓ Seja convincente: expresse-se em termos simples e não sobrecarregue suas declarações com estatísticas (para iniciar). Não use expressões tais como 'Divisão', DSA, etc.

✓ Nunca faça comentários fora das gravações.

✓ Conheça 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.

✓ 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 câmara.

✓ Participe das discussões: caso mais de uma pessoa esteja sendo 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 o seu tema. Conheça bem os pontos de sua mensagem e controle a entrevista aos usá-los sempre.

✓ 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 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 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.

✓ Entrevistas 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.

✓ Fale estritamente a verdade.

3. 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 a 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 apropriada, deve ser feita e comunicada ao contato de mídia *antes do prazo final*.

- Sentenças de abertura:

✓ *Você me fez várias perguntas. Primeiro gostaria de responder...*
✓ *Antes de responder a isto, permita-me concluir meu pensamento...*
✓ *Não, não foi isso (exatamente) o que eu disse. O que eu quis dizer foi...*
✓ *Consideremos atentamente a situação porque creio que você verá que ela mudou um pouco...*
✓ *Por sua pergunta, presumo que você se está referindo a...*
✓ *... mas a questão importante...*
✓ *Estamos cooperando no máximo possível.*
✓ *Queremos que a devida pessoa converse com você, visto ter a informação.*
✓ *Compartilho de suas preocupações...*
✓ *Não tenho conhecimento a respeito, mas o que de fato sei...*
✓ *Historicamente, isso pode ser verdade, mas hoje...*

Capítulo 5
Depois da crise

A análise da crise pode ajudar a avaliar a eficiência do gerenciamento e a estratégia da comunicação. Portanto, é essencial um relatório pós-crise o qual deve ser preparado assim que a crise estiver sob controle.
O coordenador do Comitê Gestor da Crise é o responsável pelo preparo desse relatório. Esse documento deve ser conciso, real e completo conforme as circunstâncias o permitam. Ele deve incluir a seguinte informação a respeito da crise:

- A natureza da crise.
- Os detalhes da crise (onde, quando e número de pessoas envolvidas).
- Resumo da perda de vidas (se for o caso) mortes, feridos.
- Extensão dos danos.
- Status atual da crise (resolvida, em andamento, acompanhamento pós-crise).
- Ações tomadas para implementar as decisões do Comitê Gestor.
- Problemas especiais.
- Meios de mídia usados.
- Eficiência do plano.
- Sugestões para melhorar o manual/processo do Gerenciamento da Crise.

1. Anexos

- Cópias de todas as declarações oficiais e informações à mídia.
- Recortes das notícias referentes à crise (clipagem).
- Conteúdos do livro de registro.

Este relatório deve ser apresentado ao presidente do Comitê Gestor da Crise. As recomendações para as mudanças nos procedimentos para o futuro podem também ser feitas.

2. Da duração da crise

- Se a crise se prolongar além de 2 a 3 dias, deverá ocorrer o seguinte: O Comitê Gestor decide o curso de ação de "manutenção" levando em conta a comunicação e as estratégias administrativas. A "manutenção" da situação envolve:
  - ✓ Ser informado dos últimos acontecimentos.
  - ✓ Determinar se medidas adicionais devem ser tomadas.
  - ✓ Responder perguntas à mídia/outros, de acordo com o curso combinado de ação.
  - ✓ Determinar o encerramento da crise.
- É da responsabilidade da equipe de comunicação fazer os acertos do processo de prestação de contas que deve envolver as seguintes pessoas/grupos de pessoas:
  - ✓ Membros do Comitê Gestor.
  - ✓ Especialistas e outras pessoas envolvidas, tais como: recepcionistas, suporte de TI, equipe de segurança, pessoas de contato da mídia, representantes da mídia (se possível), representantes do público-alvo principal.

3. Propósito

O processo de prestação de contas tem por objetivo:

- Prover a todos os participantes visão geral dos passos dados na avaliação e no tratamento da situação, bem como as medidas tomadas.
- Indicar se as estratégias de comunicação e de gerenciamento foram eficientes, e em que medida, e como.
- Dar aos participantes a oportunidade de partilhar suas observações e sugestões.
- Avaliar a necessidade (ou falta de) medidas/comunicação de acompanhamento adicionais.
- Avaliar as responsabilidades pelo trabalho de acompanhamento a pessoas específicas.
- Prover recomendações ao Comitê Gestor quanto a mudanças/melhorias nos procedimentos e no Manual de Gerenciamento da Crise.

Capitulo 6
Recursos - Formulários

Os seguintes documentos devem ser fotocopiados e usados, quando e se apropriado, para registrar todas as interações durante a crise. Na conclusão dela, eles devem ser compilados em um livro de registros e guardados para servirem de referência.

1. 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 _____ _____ .

  ✓ Especialistas Externos _____ _____ .

  Público externo

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

Público	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?

Público	Prioridade			Membro responsável do Comitê Gestor
	ALTA	MÉDIA	BAIXA	
Divisão Sul-Americana				
Uniões Associações Missões Instituições				
Recepcionistas				
Instituições/Entidades				
Obreiros				
Suporte Adventista				

2. 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 2 – 3 detalhes chaves da mensagem que:

1. Declarem a **preocupação** e indiquem a atenção dada.
2. Resumam os **fatos** da crise.
3. Declarem a **posição ou diretrizes** da Igreja Adventista do Sétimo Dia com respeito à questão.
4. Indiquem a **cooperação** com as autoridades.

Detalhes da Mensagem de Preocupação: _____
_____
_____

Detalhes da Mensagem quanto aos Fatos: _____
_____
_____

Mensagem quanto à Ação/Diretrizes: _____
_____
_____

Mensagem quanto à Cooperação: _____
_____
_____

Depois de preenchido, por favor, entregar uma cópia ao Secretário do Comitê Gestor.

3. FORMULÁRIO DO RESUMO DA AÇÃO

O Secretário do Comitê Gestor é responsável pela acuidade do registro da informação neste formulário.

AÇÃO ACORDADADA

_____
_____
_____
_____
_____

Secretário
(Assinatura/data)

COMUNICADO À

_____
_____
_____
_____
_____

Coordenador
(Assinatura/data)

RESPONSÁVEL

_____
_____

Data (início) _____
Data (término) _____
Data (início) _____
Data (término) _____

Financeiro e/ou Legal
(Assinatura/data)

AÇÃO ACORDADADA

_____
_____
_____
_____
_____

Secretário
(Assinatura/data)

COMUNICADO À

_____
_____
_____
_____
_____

Coordenador
(Assinatura/data)

RESPONSÁVEL

_____
_____

Data (início) _____
Data (término) _____
Data (início) _____
Data (término) _____

Financeiro e/ou Legal
(Assinatura/data)

AÇÃO ACORDADADA

_____
_____
_____
_____
_____

Secretário
(Assinatura/data)

COMUNICADO À

_____
_____
_____
_____
_____

Coordenador
(Assinatura/data)

RESPONSÁVEL

_____
_____

Data (início) _____
Data (término) _____
Data (início) _____
Data (término) _____

Financeiro e/ou Legal
(Assinatura/data)

AÇÃO ACORDADADA

_____
_____
_____
_____
_____

Secretário
(Assinatura/data)

COMUNICADO À

_____
_____
_____
_____
_____

Coordenador
(Assinatura/data)

RESPONSÁVEL

_____
_____

Data (início) _____
Data (término) _____
Data (início) _____
Data (término) _____

Financeiro e/ou Legal
(Assinatura/data)

AÇÃO ACORDADADA

_____
_____
_____
_____
_____

Secretário
(Assinatura/data)

COMUNICADO À

_____
_____
_____
_____
_____

Coordenador
(Assinatura/data)

RESPONSÁVEL

_____
_____

Data (início) _____
Data (término) _____
Data (início) _____
Data (término) _____

Financeiro e/ou Legal
(Assinatura/data)

AÇÃO ACORDADADA

_____
_____
_____
_____
_____

Secretário
(Assinatura/data)

COMUNICADO À

_____
_____
_____
_____
_____

Coordenador
(Assinatura/data)

RESPONSÁVEL

_____
_____

Data (início) _____
Data (término) _____
Data (início) _____
Data (término) _____

Financeiro e/ou Legal
(Assinatura/data)

4. 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: _____

Empresa de Mídia:

_____

_____

Telefone: _____ Fax: _____
Celular: _____ E-mail: _____

Natureza das Perguntas:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Prazo Final: _____ Hora: _____

Outros Acompanhamentos ou Comentários:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Data da resposta: _____ Hora: _____

Outros segmentos ou comentário:

_____

_____

_____

Depois de preenchido, por favor, enviar uma cópia ao Secretário do Comitê Gestor e à Equipe de Mídia. Todas as solicitações de mídia devem ser registradas no livro de registros.

5. FORMULÁRIO DA 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						
Especialistas						
Grupos de Interesse						
Associação Geral						
Divisões						
Divisão...						
Divisão...						
Divisão...						
Uniões						
União...						
União...						
União...						
Outros/Instituições						

Capítulo 7
Exemplos práticos

1. **Alegação de Abuso Sexual** – Um modelo de resposta à crise. (Pressupondo ampla exposição e cobertura da mídia.)

Mensagens chaves para transmitir nos meios de comunicação:

- Investigação aberta e completa:
- ✓ A igreja/escola/grupo está fazendo todo o possível para apoiar e incentivar uma investigação ampla e aberta pela polícia.
- ✓ Levamos a sério esse tipo de alegação e estamos cooperando plenamente com as autoridades/polícia desde o início dessas alegações.
- ✓ Continuaremos a trabalhar com as autoridades/polícia no interesse da comunidade.
- Atitude quanto à abuso sexual:
- ✓ 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.
- ✓ O abuso sexual, em todas suas formas, é abominável.
- Regulamentos da igreja quanto ao abuso sexual:
- ✓ A igreja tem um código de conduta moral estrito para seus empregados (pastores, professores, empregados, membros da igreja.)
- ✓ Toda alegação de abuso é encaminhada à polícia para ser investigada.

2. **Frases chaves 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 nossos empregados/professores/pastores/membro, 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 nossa congregações/jovens e seus ministros/professores é extremamente importante para nós."
- "Temos um código de conduta moral estrito ao qual todos os 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."

3. **Possíveis perguntas e respostas sugestivas na entrevista:**
   - Quando vocês tomaram conhecimento dessa questão?
     As alegações chegaram ao nosso conhecimento...
   - 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 **(somente use se for verdade)**.
   - Vocês conheciam o acusado?
     Não podemos divulgar esta informação no momento. A questão está sendo investigada pelas autoridades.
   - É verdade que mais de um empregado/professor/pastor esteve envolvido em casos similares no passado?
     Tomei conhecimento de... outros casos, os quais foram tratados pelo sistema judiciário.
   - Quantas pessoas estão envolvidas neste caso?
     Diz-se que... estavam envolvidas.
   - Qual é a praxe da igreja para lidar com os casos de abuso sexual?
     Todas as alegações são encaminhadas às autoridades para plena investigação.
   - Quais sistemas/procedimentos a igreja tem para assegurar que o abuso sexual cesse?
     Estabelecemos 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. Estabelecemos também diretrizes para a seleção de voluntários que trabalham com crianças e jovens na igreja, e provemos aconselhamento às vítimas de abuso, quer na igreja ou na comunidade como um todo. 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. 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.
   - 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*".
   - Como vocês podem ter certeza que os mesmos perpetradores não irão abusar de outras vítimas?
     Estamos ajudando as autoridades a identificarem os perpetradores e suas atividades. Caso a alegação seja substanciada 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.
   - Qual é a opinião dos membros e 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.
   - 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.
   - 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. Nosso regulamento sobre abuso sexual consta da publicação "*Compreendendo e Lidando com a Violência na Família*". Também realizamos conferências e treinamento sobre abuso sexual para os pastores, membros da igreja e público em geral.
   - A igreja possui seguro para cobrir os custos associados às ações legais movidas contra a igreja ou seus pastores?
     Devido aos requisitos legais pertinentes aos regulamentos de seguro, não podemos revelar essa informação.

Anotações

DIVISÃO
SUL-AMERICANA

Departamento de Comunicação

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES COM A REPERCUSSÃO NA MÍDIA

IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA