

FACOS - UFSM

OBCC

GLOSSÁRIO DE CRISE

UMA PERSPECTIVA
COMUNICACIONAL



Jones Machado | Carolina F. Terra | Patrícia M. Pérsigo
Andréia S. Athaydes | Daiane Scheid | Jean F. Rossato

Orgs.

GLOSSÁRIO DE CRISE

UMA PERSPECTIVA
COMUNICACIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Reitor: Luciano Schuch
Vice-reitora: Martha Bohrer Adaime
Diretora do Centro de Ciências Sociais e Humanas: Sheila Kocourek
Chefe do Departamento de Ciências da Comunicação: Cristina Marques Gomes

FACOS-UFSM

Coordenação Editorial: Ada Cristina Machado Silveira
Editora Executiva: Sandra Depexe

Comissão Editorial

Profa. Dra. Ada Cristina Machado Silveira (UFSM)	Profa. Dra. Monica Marona (UDELAR)
Prof. Dr. Eduardo Andrés Vizer (UBA)	Prof. Dr. Paulo Cesar Castro (UFRJ)
Prof. Dr. Flavi Ferreira Lisboa Filho (UFSM)	Profa. Dra. Sonia Rosa Tedeschi (UEL)
Profa. Dra. Gisela Cramer (UNAL)	Profa. Dra. Suzana Bleil de Souza (UFRGS)
Prof. Dr. Jairo Getulio Ferreira (UFSM)	Prof. Dr. Valdir José Morigi (UFRGS)
Profa. Dra. Maria Ivete Trevisan Fossá (UFSM)	Profa. Dra. Valentina Ayrolo (UNMDP)
Profa. Dra. Marina Poggi (UNQ)	Profa. Dra. Veneza Mayora Ronsini (UFRGS)

Créditos da obra

Título: Glossário de Crise: uma perspectiva comunicacional	Revisão: Carolina Frazon Terra, Daiane Scheid, Patrícia Milano Pérsigo, Andréia Silveira Athaydes, Jean Felipe Rossato.
Capa, diagramação e projeto gráfico: Jones Machado	Imagem capa: Kevin Brine

G563

Glossário de crise [recurso eletrônico] : uma perspectiva comunicacional / organizadores: Jones Machado ... [et al.]. – Santa Maria, RS : FACOS-UFSM, 2025.

1 e-book : il.

ISBN 978-65-5773-103-1

1. Comunicação 2. Crise 3. Glossário 4. Risco 5. Gestão de crise I. Machado, Jones

CDU 316.77(038)

659.3(038)

Ficha catalográfica elaborada por Lizandra Veleda Arabidian - CRB-10/1492
Biblioteca Central - UFSM



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição - Não Comercial - Sem Derivações 4.0 Internacional
Os termos desta licença estão disponíveis em:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

O conteúdo dos artigos é de inteira responsabilidade de seus autores, não representando completa ou parcialmente a opinião da editora ou dos organizadores deste livro.

**“Não existe gestão de crises
sem comunicação.”**

João José Forni

PREFÁCIO

O lançamento do Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise (OBCC) em boa hora possibilitou reunir num único portal um capital intelectual, sobre gestão de riscos, crises e comunicação de crise, que estava disperso, entre várias publicações. Em dois anos, com entrevistas, artigos de opinião e cases de crise o OBCC passou a ser referência num tema cada vez mais presente no planejamento estratégico das organizações. O material reunido no OBCC é diverso, produzido por múltiplas fontes e, ao mesmo tempo, complementar. Não tem a pretensão de substituir a excelente bibliografia publicada sobre esse tema, principalmente nos últimos anos. Mas, vale ressaltar: o OBCC se tornou uma fonte rica e diversa, em língua portuguesa, por contemplar um conteúdo acadêmico denso, atualizado e plural.

Para facilitar ainda mais a pesquisa em comunicação e gestão de crises, o OBCC lança o Glossário de Crise: uma perspectiva comunicacional. O glossário significa um passo adiante no trabalho do Observatório, até porque resulta da colaboração coletiva de 47 convidados, entre pesquisadores, professores e profissionais do mercado, que produziram cerca de 60 verbetes sobre gestão de riscos, crises e comunicação. Na origem do projeto, fica implícito que o conteúdo inédito do glossário não se esgota nessa primeira edição, até porque o próprio conceito de crise e de comunicação de crise está sempre aberto a novos estudos e experiências de fazer gestão e comunicação, principalmente diante das novas tecnologias.

Por que um glossário? O glossário uniformiza conceitos e facilita os pesquisadores e as próprias empresas a entenderem os elementos básicos de gestão de crises. Ele ajuda na compreensão dos termos técnicos, principalmente para os profissionais que estão ingressando no mercado e pretendem se especializar nessa área.

As crises, muitas vezes, têm o poder de desestabilizar o gestor. Exatamente porque às vezes ela só é lembrada quando chega. O intuito do glossário é contribuir para o universo vocabular da área de risco e crise e, assim, complementar o conteúdo multidisciplinar do OBCC. A compreensão dos termos relacionados à gestão e à comunicação de crise pode suscitar ações preventivas e sistemáticas sobre esse tema no portfólio de governança das empresas, com mais controle e ações tempestivas.

Importante registrar que não existe gestão de crises sem comunicação. Por isso, alguns conceitos conversam com os dois eixos num cenário de crise: a ação - o fato gerador da crise - e a comunicação. Porque toda crise grave quase sempre tem uma história para ser contada. E isso compete aos profissionais da comunicação. Quando as duas variáveis – o fato gerador e a comunicação – são bem gerenciadas, nos eventos negativos, o resultado é a resposta da organização sobre a crise. Essa resposta determina como a empresa enfrentou a crise e quanto afetou o seu core business e a sua reputação.

Até os anos 1980, ações que hoje parecem comuns aos gestores, pesquisadores e profissionais de comunicação, como ‘gestão de crises’ e ‘comunicação de crise’ nasceram meio isoladas de um composto importante para a construção e preservação da imagem das empresas, o de Relações Públicas. Essa aproximação induziu as organizações a encarar gestão de crises não apenas como uma competência da gestão, mas também com a necessidade de salvaguardar a reputação da empresa, num momento extremamente delicado, missão essa a cargo de quem detém essa expertise: a equipe de relações públicas. Área também contemplada neste glossário.

Esse repositório de termos reúne verbetes que se relacionam com outras instâncias do saber, como administração, marketing, ciências políticas, direito, segurança e tecnologia da informação, entre outras. Ao envolver várias áreas, a gestão de crises justifica a dificuldade de abrigá-la num nicho específico do conhecimento. A ponto de ser considerada não uma ciência, mas até mesmo uma arte, como admitem alguns autores.

O glossário pode parecer redundante para quem trabalha com gestão de crises, mas devemos levar em conta que muitas organizações públicas ou privadas, bem como os gestores, ainda não consideram e nem dominam esse tema. Estudos e pesquisas recentes concordam que uma parcela substancial – muitas vezes maior que 30% e em algumas perto de 70% das organizações - ainda não têm estruturas consolidadas e maduras de gestão de crises, aptas a resolver com eficácia eventuais cenários negativos. E 95% dos líderes pesquisados reconhecem que precisam melhorar nesse quesito. Para a maioria dos gestores, o glossário pode ser uma fonte muito útil para entender a dinâmica das crises e para construir estratégias que evitem as surpresas que ameaçam o negócio e o futuro da organização.

João José Forni

Professor e jornalista, Mestre em Comunicação pela UnB. MBA em gestão estratégica pela USP. Consultor de comunicação com foco em gestão de crises. Autor do livro 'Gestão de Crises e Comunicação – O que Gestores e Profissionais de Comunicação Precisam Saber sobre Crises Corporativas' (Editora Atlas, 2019, 3ª edição).

APRESENTAÇÃO

O cenário atual da sociedade é marcado por crescentes incertezas e múltiplos riscos, com pessoas e organizações em alerta permanente num mundo em estado de crise. Nesse contexto, os mais recentes relatórios nacionais e internacionais destacam alguns pontos que merecem atenção:

- A desinformação, dentre outros riscos, é um dos principais desafios a serem enfrentados, bem como os eventos climáticos extremos, os conflitos armados, os ataques cibernéticos e a polarização social (Fórum Econômico Mundial, 2025);
- O crescente ressentimento da população global corrói a confiança em governos, empresas, mídia e ONGs, levando pessoas insatisfeitas a aprovar inclusive a disseminação de notícias falsas (Edelman Trust Barometer, 2025);
- A comunicação de riscos e de crise, apesar de ter papel essencial, ainda se revelam uma fragilidade em momentos críticos, assim como os sistemas de alerta e de respostas ineficientes (Agência Nacional de Águas, 2025);
- A maioria das notícias sobre crise no mundo estão relacionadas à má gestão (Institute for Crisis Management, 2024), muito em função da falta de profissionais e estruturas específicas nas organizações;

Nesse quadro, figura o Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise (OBCC), dispositivo científico inédito no Brasil dedicado aos temas de risco, crise, gestão de risco, gestão de crise e comunicação de crise, a partir de uma perspectiva comunicacional. Uma iniciativa que, além de coletar e disponibilizar a produção científica, busca identificar casos inspiradores de gestão da comunicação de crise, uma vez que o objetivo não é apenas mostrar situações de risco e crise com gestões desastrosas.

O intuito, para além dos tensionamentos com as perspectivas teóricas e com a devida crítica, é analisar as práticas sob as óticas humana, social, cultural e ambiental, a fim de ser não apenas um repositório ou fonte de pesquisa, mas um espaço de discussão e de referência também para profissionais de comunicação, gestores e veículos de comunicação.

O OBCC busca preencher uma lacuna no que se refere à memória, à historicidade e aos aprendizados oriundos de situações críticas, tendo três objetivos principais: 1. Sistematizar o conhecimento produzido no Campo da Comunicação no que se refere a temas científicos como risco, crise, comunicação de crise, gestão de crise e comunicação de risco no âmbito das organizações (empresas, personalidades, marcas, instituições, ONGs, governos). Dessa forma, atua na direção de realizar o mapeamento contínuo da produção sobre os temas em livros, capítulos de livro, artigos em periódicos científicos e anais de eventos acadêmicos, teses e dissertações, filmes, séries e documentários; 2. Monitorar situações de risco e crise no contexto das organizações, através do acompanhamento das estratégias comunicacionais empreendidas, das práticas implementadas por profissionais da área nesse cenário e da observação dos desdobramentos midiáticos; 3. Contribuir para que a cultura da prevenção e da gestão de riscos e crises seja criada ou fortalecida pelas organizações.

A partir disso, o observatório visa mapear pesquisas, monitorar cenários, categorizar os dados, analisá-los à luz do conhecimento científico tensionando com as teorias, e disponibilizar conteúdos de referência à sociedade. Assim, contribui para a popularização da Ciência, oferecendo conteúdo acessível e gratuito para o público numa única plataforma.

Ademais, oferece subsídios para as práticas profissionais voltadas ao gerenciamento/à gestão de risco e crise no âmbito da comunicação organizacional. Do mesmo modo, vislumbra que o conhecimento disponível se multiplique e se amplifique através da atuação de professores e estudantes de graduação e pós-graduação em sala de aula. E, nesse sentido, também almeja dar visibilidade para a área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, contribuindo para a sua legitimação enquanto um campo de estudo sólido e robusto.

Em face desse panorama, nasceu a ideia do Glossário de Crise, o segundo ebook publicado pelo Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise (OBCC), uma iniciativa da UFSM em parceria com a USP, a UFRGS, a Fiocruz e a PUCRS. Fruto de uma construção coletiva e colaborativa de dezenas de pesquisadores, professores e profissionais de mercado, este livro tem como objetivo tornar mais acessíveis conceitos, termos técnicos e expressões relacionadas a risco e crise no contexto das organizações e da sociedade. A perspectiva desta obra é a comunicacional, contribuindo para maior familiaridade com os conceitos, para a popularização da ciência e para o fortalecimento do pensamento da área sobre o tema.

Mesmo que não almeje contemplar a totalidade dos termos técnicos relacionados à temática, e que parte de uma perspectiva específica - a comunicacional - a obra tem caráter interdisciplinar e conta com 60 verbetes, a exemplo dos termos matriz de risco, hora de ouro, paracrise, policrises e permacrise. Para sua elaboração contribuíram 47 convidados de cinco países (Brasil, Espanha, Estados Unidos, Japão e Portugal), incluindo W. Timothy Coombs (*PhD in Public Affairs and Issue Management, Advisor at the Centre for Crisis and Risk Communications*), um dos pesquisadores de referência mundial em comunicação de crise.

E por falar em referência, agradecemos ao Prof. João José Forni - um dos primeiros e mais experientes consultores na área de gestão de crises e comunicação no Brasil - pelo seu generoso prefácio. É uma honra termos a chancela de quem contribui incansavelmente por uma cultura de gestão de crises no país.

A Equipe do OBCC deseja uma boa consulta e que as reflexões derivadas dos verbetes deste glossário possibilitem a construção de novos conhecimentos!

Jones Machado
Carolina Frazon Terra
Patrícia Milano Pérsigo
Daiane Scheid
Andréia Silveira Athaydes
Jean Felipe Rossato

SUMÁRIO

<u>Ameaça</u>	15
<u>Assessoria de imprensa</u>	16
<u>Auditoria de mídia</u>	17
<u>Auditoria de vulnerabilidades</u>	18
<u>Código de ética</u>	19
<u>Comitê de integridade</u>	20
<u>Comunicação de crise</u>	21
<u>Comunicação de risco</u>	22
<u>Comunicação de risco de desastres</u>	23
<u>Continuidade do negócio</u>	24
<u>Controvérsia pública</u>	25
<u>Crise</u>	26
<u>Desastre</u>	27
<u>Desinformação</u>	28
<u>Emergência</u>	29
<u>Evento crítico</u>	30
<u>Gabinete de crise</u>	31
<u>Gerenciamento de crise</u>	32
<u>Gestão de crise</u>	33
<u>Gestão de crises digitais</u>	34

<u>Gestão de riscos</u>	35
<u>Governança</u>	36
<u>Hora de ouro</u>	37
<u>Identidade</u>	38
<u>Imagem</u>	39
<u>Issues management</u>	40
<u>Mapa de risco</u>	41
<u>Manual de crise</u>	42
<u>Matriz de risco</u>	43
<u>Media training</u>	44
<u>Mensagem chave</u>	45
<u>Mitigação</u>	46
<u>Paracrise</u>	47
<u>Percepção de risco</u>	48
<u>Permacrise</u>	49
<u>Plano de contingência</u>	50
<u>Policrise</u>	51
<u>Política de conduta</u>	52
<u>Porta-voz</u>	53
<u>Posicionamento</u>	54

<u>Post mortem</u>	55
<u>Preparação</u>	56
<u>Prevenção</u>	57
<u>Prontidão</u>	58
<u>Pronunciamento</u>	59
<u>Protocolo</u>	60
<u>Rastro digital</u>	61
<u>Reparação</u>	62
<u>Reputação</u>	63
<u>Resposta</u>	64
<u>Resiliência</u>	65
<u>Risco</u>	66
<u>Riscos inerentes</u>	67
<u>Riscos residuais</u>	68
<u>Sala de crise</u>	69
<u>Sala de situação</u>	70
<u>Sentiment analysis</u>	71
<u>Simulação de crise</u>	72
<u>Social media training</u>	73
<u>Sociedade de risco</u>	74

AMEAÇA

Evento ou condição que representa um perigo com potencial de causar impactos negativos a pessoas, ativos, sistemas, operações, organizações e territórios. Quando materializada, a ameaça pode expor vulnerabilidades e resultar em incidentes, desencadeando emergências, interrupções e/ou crises. Identificar as possíveis ameaças é o primeiro passo para a elaboração de estratégias que visem eliminar ou mitigar os riscos associados à sua potencial materialização.

Por **Ana Flavia Bello**

Mestre em Administração Estratégica
CEO na Cosafe LATAM

ASSESSORIA DE IMPRENSA

Atividade de assessoramento, que planeja e executa a divulgação de informações para os meios de comunicação, jornalistas e formadores de opinião. Envolve a divulgação de notícias relacionadas à organização, de forma proativa, e o atendimento às demandas da imprensa, de forma reativa. Inclui o monitoramento constante de notícias de interesse, avaliando resultados e sugerindo ações. Nas crises, tem papel fundamental, divulgando o posicionamento oficial da organização e fazendo a gestão do fluxo das informações com a mídia. Atua de forma sistemática para construção da imagem e reputação e legitimação de fontes e porta-vozes.

Por **Laura Maria Glüer**
Doutora em Comunicação
Jornalista

AUDITORIA DE MÍDIA

Processo de coleta de dados a respeito de quanto e como um fato, uma pessoa ou uma organização está presente na mídia. A pesquisa inicia com o clipping, matéria-prima para a análise que pode ser alinhada a objetivos distintos, como, por exemplo, acompanhar uma situação de crise ou pós-crise. Os objetivos orientam quais aspectos são observados nas publicações, a abrangência e os tipos de veículos investigados. Os dados coletados e sua verificação (com técnicas como análise documental e de conteúdo) fornecem informações valiosas que podem subsidiar estratégias de posicionamento e relacionamento com a imprensa.

Por **Daiane Scheid**

Doutora em Comunicação

Professora na UFSM

AUDITORIA DE VULNERABILIDADES

Também chamada auditoria de riscos, é o instrumento adequado para fazer gestão de riscos. “É uma avaliação periódica do risco para determinar áreas atuais ou potenciais da operação e eventuais fraquezas da comunicação para identificar potenciais soluções”. (Bernstein, 2011, p. 13). Auditoria de vulnerabilidades deve ser procedimento incorporado à cultura preventiva da organização. O escopo é identificar algo que possa levar a uma significativa interrupção do negócio ou a um dano importante à reputação. A auditoria de vulnerabilidades tem duas variáveis: probabilidade de a crise acontecer e severidade do evento.

Por **João José Forni**

Mestre em Comunicação (UnB)

Professor e consultor de crises

CÓDIGO DE ÉTICA

Documento formal que estabelece limites morais da atuação pessoal em relação ao outro e ao coletivo, com o intuito de garantir tratamento justo e equânime e, por conseguinte, a harmonia social. Os códigos de ética podem ser de caráter organizacional, restrito a determinada organização que aspira que os “atores sociais” envolvidos com ela cumpram com os valores e princípios estabelecidos a fim de constituir e fortalecer sua identidade e cultura organizacionais. Códigos de ética garantem solidez para a reputação organizacional, considerada um ativo vital na gestão de crise e na comunicação de crise.

Por **Andréia Silveira Athaydes**

Doutora em Ciências da Comunicação (USP/Málaga)

Professora na UFSM

COMITÊ DE INTEGRIDADE

Órgão multidisciplinar para o desenvolvimento da cultura de integridade, por meio de decisões colegiadas que promovam mais equidade, transparência e transversalidade. Pode ser responsável pela gestão de integridade ou em apoio à área dedicada, de forma a mitigar risco de conflitos de interesses em processos decisórios e ampliar a responsabilidade coletiva. As atribuições envolvem o tratamento das apurações de investigações sobre denúncias para tomada de decisão equitativa, e/ou o aprimoramento da gestão da integridade para a revisão do programa, promoção de engajamento e aplicação em toda a organização e cadeia de valor.

Por **Ágatha Camargo Paraventi**

Doutora em Ciências da Comunicação

Professora na Universidade Cásper Líbero

COMUNICAÇÃO DE CRISE

Processo de comunicação planejado e estratégico aplicado a cenários de crise, principalmente nas fases de preparação, resposta, mitigação e recuperação. Além de informar o que está acontecendo ou sendo feito pela organização, tem o papel de orientar e esclarecer os públicos a fim de reduzir incertezas e evitar a desinformação, protegendo as pessoas e a biodiversidade, além da reputação. Consiste em um processo de comunicação proativo, ágil, assertivo, transparente e responsável, pois cada estratégia acionada tem potencial de impactar diretamente nos desdobramentos do acontecimento crítico, contribuindo positivamente ou agravando.

Por **Jones Machado**

Doutor em Comunicação Midiática

Professor na UFSM

COMUNICAÇÃO DE RISCO

Consolida-se como um instrumento cujo objetivo é subsidiar os gestores na comunicação de posicionamentos e medidas pertinentes a determinada situação de risco. As informações originam-se de processo dinâmico de interação, observação e avaliação da situação de risco por um grupo de pessoas, geralmente especialistas e autoridades. Para uma comunicação de risco efetiva há que se considerar também a necessidade de minimizar boatos, combater fake news e considerar as diferentes perspectivas e percepções dos públicos envolvidos. Dessa forma, a comunicação de risco constitui-se como uma das etapas do Gerenciamento de Risco.

Por **Patrícia Milano Pérsigo**

Doutora em Comunicação Midiática

Professora na UFSM

COMUNICAÇÃO DE RISCO DE DESASTRES

É uma diretriz para políticas públicas de redução do risco de desastres (RRD). Engloba um processo comunicacional a ser observado a partir de dimensões da comunicação pública, cultura preventiva e justiça climática. Integra estratégias de percepção de risco, compartilhamento permanente de informações e relacionamento institucional e interpessoal ativo entre todos os envolvidos. Essencial para a tomada de decisões e diálogo entre conhecimento científico e experiências comunitárias. Para ser efetiva requer acessibilidade na linguagem, uso de múltiplas tecnologias de informação, metodologias de participação social e combater a desinformação.

Por **Cora Catalina Quinteros**

Doutora em Comunicação pela USP

Professora na UTFPR

CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Definida pela habilidade de uma organização em manter operações essenciais durante e após incidentes disruptivos, recuperando-se para um estado operacional estável. Esse processo envolve identificar funções críticas, avaliar riscos, e desenvolver planos de resposta eficazes que assegurem a manutenção das operações sob adversidades. Inclui também a implementação de testes regulares e atualizações do plano para garantir sua eficácia contínua. Essa prática é crucial para a sustentabilidade de longo prazo da empresa, permitindo a rápida adaptação e recuperação frente a desafios inesperados. Os planos de continuidade de negócio podem entrar em ação antes dos planos de gestão de crise, pois serão eles que ajudarão na retomada de um processo antes de se tornar algo mais crítico.

Por **Patricia Brito Teixeira**
Mestre em Comunicação
TWPB Group - Strategic Board Member

CONTROVÉRSIA PÚBLICA

Os pioneiros da área de relações públicas no Brasil afirmavam se tratar de uma “...situação de debate ou discussão que se origina entre os membros de um grupo e que os impulsiona a tomar uma decisão (Andrade, 1993)”. Portanto, ela poderia ser compreendida como a gênese da opinião pública e de como os interesses dos públicos são formados. Se de um lado, a controvérsia pública é um espaço democrático para o debate e, por conseguinte, do amadurecimento das ideias; por outro, se malconduzida ou mal interpretada, pode representar o princípio de uma crise (Simões, 1995). Na literatura internacional de relações públicas, está presente nas reflexões de Finn (1981). Para ele, um dos propósitos da área de RP é justamente prevenir e evitar contingências críticas.

Por **Andréia Silveira Athaydes**
Doutora em Comunicação
Professora na UFSM

CRISE

Evento atípico que se estabelece quando o risco se concretiza. Caracteriza-se pela geração de instabilidade significativa e incertezas nas organizações e na sociedade, com potencial de provocar impactos negativos em diversos aspectos: humano, financeiro, ambiental, político, material, reputacional. Configura-se num período de mudanças e de tomada de decisões com vistas à superação do momento de perturbação. Nesse contexto, há a quebra da normalidade da atuação empresarial/institucional, despertando a atenção da opinião pública e o interesse da mídia em realizar a cobertura extensiva do acontecimento, seus desdobramentos, impactos e consequências.

Por **Jones Machado**

Doutor em Comunicação Midiática

Professor na UFSM

DESASTRE

Materialização do risco, quando a antecipação de um determinado perigo se torna um prejuízo concreto, resultante da somatória dos aspectos que o constituem: a exposição a uma ameaça, como chuvas torrenciais, e o contexto de vulnerabilidade, que dificulta ou até mesmo inviabiliza uma possibilidade de resposta. Conforme o Escritório da ONU para Redução de Riscos de Desastres, desastres são uma interrupção grave do funcionamento de uma comunidade, em qualquer escala, devido a eventos perigosos que interagem com condições de exposição, vulnerabilidade e capacidade, levando a perdas e impactos humanos, materiais, econômicos e ambientais. Do ponto de vista comunicacional, um desastre deve ser visto de forma sistêmica e trabalhado para que seja evitado ou, ao menos, tenha seus efeitos mitigados.

Por **Eloisa Beling Loose**

Doutora em Comunicação

Professora e pesquisadora na UFRGS

DESINFORMAÇÃO

Conteúdo falso ou enganoso produzido e disseminado de forma deliberada para induzir erro e causar dano.

Em contextos de risco e crise, explora incertezas, amplia pânico, mina a confiança em fontes legítimas e dificulta respostas coordenadas. Distingue-se de “misinformação” (erro não intencional) e de “malinformação” (conteúdo verdadeiro usado para causar dano). Enfrentá-la requer governança, monitoramento contínuo, verificação, comunicação transparente e participação social.

Por **Gustavo Buss**

Doutor em Comunicação e Sanitarista

Assessor Regional Sênior da Rede Saúde Única (RSU/Fiocruz) no RS

EMERGÊNCIA

Conjunto de condições, contextos e elementos que, ao representar ameaça de dano, exige uma resposta imediata e desafia a capacidade de reação de indivíduos e instituições. Na comunicação, envolve os fluxos rápidos de informação, a ativação de protocolos e a construção de narrativas que reduzam incertezas e orientem comportamentos. A emergência, frequentemente, revela fragilidades sistêmicas e se relaciona ao conceito de crise, marcando o momento inicial, no qual decisões precisam ser tomadas sob pressão.

Por **Abner Willian Quintino de Freitas**

Doutorando no PPG Epidemiologia da Faculdade de Medicina (UFRGS)
Fundador e Diretor da Hopeful Brasil

EVENTO CRÍTICO

Termo que expressa o fato ocorrido ou acontecimento em si. Também denominado como evento adverso ou simplesmente evento. Na visão processual da gestão de crises é considerado momento importante para atuação correta e proativa. É quando o risco – mapeado ou não – se converte em realidade e demanda ações efetivas. No evento crítico há necessidade de acionar medidas de gestão e de comunicação. As primeiras para atender os envolvidos de maneira ágil e resolutiva e encerrar o evento e seus efeitos. Já a comunicação deve estar alinhada com a gestão, em uma espécie de combo perfeito e ter foco nos envolvidos, próximos ao evento. Também é momento de alinhar as narrativas para um eventual cenário de alta repercussão.

Por **Rosângela Florczak de Oliveira**

Doutora em Comunicação

Professora e Pesquisadora da PUCRS

GABINETE DE CRISE

O Gabinete ou Comitê de Crise é um pequeno grupo de pessoas (10 a 12 componentes) com cargos estratégicos na organização, formado para planejar e conduzir a gestão e a comunicação de eventuais crises. O Gabinete tem a delegação da diretoria para agir tanto antes, na gestão de riscos, quanto durante e após uma crise. Ele sinaliza os pontos vulneráveis da organização, define objetivos, estratégias, normas e táticas para a empresa agir na prevenção e na ocorrência de crises. Ligado ao ‘board’ da empresa, ele deve ter domínio técnico, poder decisório e estratégias de comunicação.

Por **João José Forni**

Mestre em Comunicação (UnB)

Professor e consultor de crise

GERENCIAMENTO DE CRISE

Processo sistemático composto por um conjunto de ações estratégicas em resposta a situações adversas que colocam a reputação de uma organização em risco. Compreende fazer frente a situações críticas em curso a fim de mitigar danos e reduzir os impactos (humanos, financeiros, midiáticos, materiais, reputacionais, etc.) dos seus desdobramentos. Coordenado por uma equipe multifuncional, treinada e com responsabilidades definidas, atua na resposta imediata quando da ocorrência de uma crise que precisa ser gerenciada.

Por **Lana D'Ávila Campanella**
Doutora em Comunicação Social
Professora na UFSM

GESTÃO DE CRISE

Processo comunicacional e estratégico voltado ao enfrentamento de situações críticas, que rompem a normalidade organizacional e exigem respostas imediatas. Envolve decisões sob pressão, comunicação clara e coordenada com públicos de interesse e ações para mitigar danos à reputação e manter a continuidade das operações. Diferente da gestão de risco, que age para prevenir, a gestão de crise lida com o evento em andamento, exigindo liderança, agilidade e empatia. Exige preparação prévia e capacidade de adaptação. Na comunicação, é essencial articular mensagens coerentes, empáticas e transparentes para mitigar impactos e preservar relacionamentos duradouros.

Por **Tânia Teixeira Pinto**

Doutora em Literatura e Mestre em Comunicação

Professora e pesquisadora em Comunicação Organizacional na Cásper

GESTÃO DE CRISES DIGITAIS

Competência fundamental para os profissionais de comunicação contemporâneos. Monitorar o que acontece com a própria organização, com suas lideranças e funcionários – pois já tem algum tempo, todos são porta-vozes e/ou embaixadores dos locais em que trabalham; bem como acompanhar a concorrência e o setor são parte do trabalho de prevenção de riscos e crises. No entanto, não se pode apenas apostar que a prevenção vai evitar os problemas. Por isso, ter agilidade para resolver as questões digitais de maneira direta, transparente e honesta é crucial para um bom encaminhamento da crise. Importante posicionar-se de maneira contundente, convincente e aberta. Ao investir em monitoramento, tem-se prevenção. Ao investir em um franco planejamento de gestão de riscos, crises são mitigadas.

Por **Carolina Frazon Terra**

Doutora em Ciências da Comunicação

Professora na USP

GESTÃO DE RISCOS

O termo Gestão de Riscos é detalhado na ISO 31000:2018, elaborada pelo Technical Committee Risk Management (ISO/TC 262), em que se desdobra como a atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao efeito da incerteza nos objetivos, com consequência negativa, positiva ou ambas. Está vinculado diretamente à governança e se alicerça em informações confiáveis, claras, tempestivas e acessíveis a todos os envolvidos. Sua efetividade requer comunicação multissetorial, de forma articulada, inclusiva, dinâmica, contínua, humanizada, abrangente e personalizada aos contextos.

Por **Leonardo Siqueira Alves dos Passos**

Especialista em Gestão de Emergência e Desastres

1º Tenente do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul

GOVERNANÇA

Está diretamente relacionada aos processos, práticas e estruturas que contribuem para uma tomada de decisão eficaz e transparente por uma organização. Envolve a liderança e a supervisão da gestão de riscos, além de assegurar que as ações adotadas estejam alinhadas com os valores, responsabilidades sociais e compromissos da instituição com seus públicos estratégicos. A falta de uma governança robusta pode agravar situações de crise, gerando incertezas, instabilidade e comprometendo a recuperação da organização. Nesse contexto, esse conjunto de práticas se torna ainda mais essencial, pois proporciona clareza nas decisões e contribui para a mitigação dos impactos negativos causados à imagem e à estrutura organizacional e para o fortalecimento da confiança.

Por **Ana Paula Sartor**

Jornalista, pós-graduada em Comunicação & Marketing

Diretora de Engajamento Corporativo e Reputação na Edelman Brasil

HORA DE OURO

Ou *golden hour*. Refere-se ao primeiro momento após o surgimento de uma emergência que afeta a organização, em que uma intervenção de comunicação rápida (dentro dos primeiros 60 minutos) e eficaz é crucial para determinar o desenvolvimento dos eventos. Portanto, é um período crítico para defender a imagem corporativa e reduzir a possibilidade de danos a longo prazo à reputação organizacional. Este princípio enfatiza a necessidade de agir prontamente e comunicar dados precisos para reduzir consequências negativas e preservar a credibilidade da organização na sociedade. Um termo adotado na área médica que postula como, em situações de emergência, a ação imediata dentro dos primeiros 60 minutos após o trauma é crucial para estabilizar a pessoa afetada, evitar que sua condição piore e reduzir possíveis sequelas.

Por **Andrea Oliveira**

Doutora em Comunicação

Professora Titular na Universidad de Málaga (UMA)



IDENTIDADE

É a expressão materializada e coletiva da cultura que representa um conceito significativo e fundamental na sociedade, visto que é por meio dela que identificamos pessoas, grupos e organizações. Portanto, é considerada a essência, o princípio, o DNA, o que dá conceito e sentido às organizações e à sociedade. No âmbito organizacional compreende características que distinguem organizações de como são percebidas pelos públicos, e na sua origem, representa um composto de princípios resultantes de atributos individuais e coletivos compartilhados, os quais definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos.

Por **Sergio Andreucci**

Doutor em Comunicação

Professor da Escola de Comunicações e Artes da USP



IMAGEM

Conjunto de percepções, conceituais e icônicas, que os sujeitos produzem mentalmente sobre determinada organização. A construção de imagem se dá sempre por processos subjetivos que sintetizam em representação mental as diversas experiências interativas que os públicos têm, direta e/ou indiretamente, com a organização. Em situações de crise, a imagem de uma organização experimenta certos níveis de instabilidade, com tendência a percepções negativas. Nesses casos, para atenuar possíveis desgastes, uma boa gestão de crise com processos ágeis e transparentes de comunicação é fundamental.

Por **Jean Felipe Rossato**

Doutor em Comunicação e Informação
Relações Públicas na UFRGS



ISSUES MANAGEMENT

Processo estratégico usado para antecipar, identificar, analisar e responder a temas polêmicos , antes que eles se tornem crises e impactem uma organização. Envolve rastrear a opinião pública, monitorar tendências e abordar proativamente as preocupações antes que elas se transformem em problemas maiores. O objetivo é evitar crises, proteger a reputação da organização e minimizar qualquer impacto negativo em suas operações ou na percepção do público. Como disciplina formal teve início na década de 1970 e é creditado a Howard Chase. O conceito é usado hoje principalmente como elemento-chave da Resiliência Corporativa para gerenciar ameaças potenciais, manter relações públicas eficazes, evitar crises e a criação de legislações restritivas aos negócios.

Por **Eduardo Prestes**

Mestre em Comunicação

Sócio-fundador e diretor executivo da Crisis Solutions e Crisis Academy

MAPA DE RISCO

Instrumento estratégico de gestão, que mensura a probabilidade e o impacto da ocorrência do risco através de uma matriz gráfica. A metodologia consiste em entender a conjuntura; identificar os riscos; mensurar seu grau de incidência; priorizar os mais críticos; criar planos de ação e em implantar, monitorar e revisar as ações. Entende-se como prioritário, que ocorram simulações de cenários de risco dentro da empresa (tabletop), para que a equipe adquira experiência e segurança nos protocolos a fim de evitar a crise. O desenvolvimento de uma cultura preventiva diminui a incerteza e fortalece a tomada de decisões nas organizações.

Por **Lana D'Ávila Campanella**
Doutora em Comunicação Social
Professora na UFSM

MANUAL DE CRISE

Documento estratégico que incorpora informações básicas para orientar uma empresa na prevenção ou redução do impacto provocado por situações de crise. Ele deve incluir: a) indicação de fatores ou motivos que podem desencadear uma crise; b) explicitação dos potenciais públicos estratégicos a serem impactados pela ocorrência de uma crise; c) critérios para constituição de um Comitê de Crise, instância decisória do processo de gestão de crises; d) elaboração de um plano de comunicação para o enfrentamento da crise; e) monitoramento e avaliação da repercussão da crise na imagem e na reputação da empresa.

Por **Wilson da Costa Bueno**
Doutor em Comunicação
Professor sênior da Eca/USP

MATRIZ DE RISCO

Ferramenta que possibilita analisar os principais riscos que uma empresa pode vir a enfrentar com seus públicos, podendo a partir da construção de uma matriz, minimizar potenciais impactos nos negócios. Identificar os riscos tanto internos quanto externos, realizar análise dos riscos – classificar de acordo com a probabilidade da ocorrência e gravidade do risco, planejar ações para minimizar, monitorar e reavaliar, são fases que compõem sua aplicação.

Por **Marlene Marchiori**

Doutora em Ciências da Comunicação

Escritora, Pesquisadora, Palestrante e Mentora em Comunicação

MEDIA TRAINING

O relacionamento com a mídia deve ser pautado pela ética, pela transparência e pelo profissionalismo, porque a presença na imprensa, se promovida de forma competente, impacta positivamente a imagem e a reputação das organizações. O programa, denominado media training, quando coordenado por profissionais experientes, contribui para qualificar a interação das fontes com a imprensa. Ele deve detalhar as características do processo de produção jornalística, identificar o perfil e o compromisso dos diferentes veículos, e explicitar as posturas adequadas e as boas práticas que devem vigorar no exercício desta atividade.

Por **Wilson da Costa Bueno**
Doutor em Comunicação
Professor sênior da Eca/USP

MENSAGEM-CHAVE

Recurso utilizado dentro do planejamento de comunicação que serve para balizar o posicionamento institucional da empresa e sustentar outras comunicações que venham a ser realizadas. No contexto de gerenciamento de crises corporativas, a mensagem-chave deve sempre cumprir o papel de dizer com clareza qual é a posição da empresa naquele momento. Precisa ser planejada e aprovada pela liderança e equipe jurídica, a fim de evitar interpretações dúbias ou equivocadas. Deve ser clara, coerente, factual e flexível para se adaptar conforme o andamento da crise.

Por **Érica Ruiz**

Mestre em Administração e gestão de negócios pela UEL
CEO da Crisis Solutions Consultoria

MITIGAÇÃO

Conjunto de estratégias adotadas para reduzir os impactos potenciais de riscos e desastres sobre pessoas, organizações e o meio ambiente. Vai além da prevenção ao reconhecer que certas ameaças são inevitáveis, buscando minimizar seus efeitos. Envolve ações estruturais e não estruturais, como planejamento urbano, educação, comunicação e fortalecimento comunitário. Inspirado pela abordagem japonesa (gensai), o conceito integra tecnologia, cultura de prevenção e gestão participativa para promover resiliência local.

Por **Aline Ramos Barros Shimoda**

Mestre em Processos e Manifestações Culturais

Pesquisadora do RCom (UFRGS). Relações Públicas, residente no Japão.

PARACRISE

Gestão de risco tornada pública e que antecede uma potencial crise. Caracteriza-se pela necessidade de as organizações comunicarem na mitigação do risco reputacional face a preocupações polarizadas. Trata-se de corrigir o que pode ser uma percepção errada do público, que ganha espaço nas redes sociais digitais e que é exacerbada pela emoção. Em face disto, exige-se às organizações uma resposta preventiva e estratégica, ajustando a sua comunicação e operações antes da situação escalar para uma crise. Este conceito é fundamental na gestão de risco, destacando a importância da monitorização contínua e proatividade.

Por **Elsa Lemos**

Mestre em Guerra de Informação (PT)

Especialista em Comunicação de Crise

PERCEPÇÃO DE RISCO

É a avaliação subjetiva sobre ameaças potenciais, influenciada por fatores sociais, culturais e individuais, bem como por aspectos cognitivos e sensoriais.

Diretamente relacionada à adoção de comportamentos preventivos, a percepção de risco é moldada pela confiança nas fontes e no conteúdo da informação sobre riscos. A percepção de risco pode ser analisada sob a abordagem tradicional, fundamentada em evidências científicas e experiências passadas, ou sob a abordagem evolutiva, que considera incertezas e impactos futuros, sendo esta última mais eficaz para estimular o engajamento da população e fortalecer a confiança nas autoridades.

Por **Bianca Persici Toniolo**

Doutora em Ciências da Comunicação

Professora Auxiliar Convidada Universidade da Beira Interior e Coimbra

PERMACRISE

Da combinação das palavras “permanente” e “crise” surge o conceito de “permacrise” para descrever o estado atual de crise contínua, recorrente e persistente que enfrentamos nos campos económico, social e ambiental. Ao contrário de “policrise”, “permacrise” implica que passámos a ver as crises como situações que só podem ser geridas ao longo do tempo e não resolvidas. Diante de um cenário marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, é essencial planear uma comunicação ágil que permita lidar com os desafios quotidianos de um mundo em constante mudança.

Por **Gisela Gonçalves**

Doutora em Comunicação e investigadora do LabCom
Professora Associada na Universidade da Beira Interior

PLANO DE CONTINGÊNCIA

Documento minucioso elaborado por equipe multidisciplinar que oferece alternativas de respostas, atitudes, posturas e comportamentos a controvérsias que se apresentem diante de situações que envolvam risco, crises ou emergências. Deve ser elaborado a partir de levantamento de experiências ou situações relacionadas ao tema, à corporação ou aos personagens que nela se coloquem, e que possam ter sido vivenciadas pelos próprios envolvidos ou por terceiros. O objetivo principal é minimizar efeitos negativos para a organização e seus públicos, além de potencializar atitudes ágeis em favor dos envolvidos.

Por **Luiz Alberto de Farias**

Livre Docente e Doutor em Comunicação

Professor Titular Universidade de São Paulo (USP)

POLICRISE

Situação em que diversas crises ocorrem simultaneamente e interagem de modo a amplificar seus impactos. Essas crises podem ser de natureza econômica, política, social, ambiental ou de saúde, e sua interconexão torna o cenário mais complexo e difícil de solucionar. Nesse contexto, a combinação das crises não representa apenas a soma dos problemas individuais, mas cria desafios, aumentando o grau de imprevisibilidade e agravando os riscos. A policrise se caracteriza por gerar consequências mais graves do que se cada crise ocorresse de forma isolada.

Por **José Gabriel Andrade**

Doutor em Comunicação

Professor na Universidade do Minho (UM)

POLÍTICA DE CONDUTA

Documento que reúne normas e diretrizes de conduta para públicos de interesse da organização, tais como funcionários, fornecedores, parceiros etc. A ideia de uma política de conduta é ajudar a nortear as ações de comunicação e visibilidade tanto da organização quando se expressa, quanto do ponto de vista dos indivíduos, quando postam em seus perfis de mídias sociais ou blogs, aplicativos, sites de opinião, entre outros. O caráter é mais de orientação e educação do que punitivo, embora possa trazer, em seu bojo, as sanções e penalidades a que todos estão sujeitos ao descumprir alguma norma de conduta. Em tempos de mídias digitais, contar com uma política de conduta pode ajudar a dirimir ou mitigar riscos e crises organizacionais.

Por **Carolina Frazon Terra**

Doutora em Ciências da Comunicação

Professora na USP

PORTA-VOZ

Figura que vai representar a organização diante da mídia, tanto da tradicional, quanto nas mídias sociais, por exemplo. É uma pessoa que recebe treinamento para falar em nome da entidade a que pertence. Na atualidade, frente ao cenário de mídias digitais, todos os funcionários de uma empresa podem ser considerados porta-vozes. O que qualquer pessoa ligada a uma organização disser em um perfil de mídias sociais, em comunicadores instantâneos ou mesmo em situações do dia a dia, pode ser encarado como uma voz oficial. Um porta-voz, no sentido clássico do termo, é um agente capacitado que vai responder em nome de sua instituição em posicionamentos, pronunciamentos, situações de crise, entrevistas e em falas externas de maneira geral.

Por **Carolina Frazon Terra**

Doutora em Ciências da Comunicação

Professora na USP

POSICIONAMENTO

Posição assumida por uma organização diante da crise. Alinha-se à diretrizes existentes, geralmente descritas em documentos como a política de comunicação, a política de conduta, o manual de crise. Caso as diretrizes não estejam estabelecidas, é essencial reunir a equipe para definir o comportamento diante da situação vivenciada – não se posicionar é um posicionamento; de uma forma ou outra, a organização envolvida na crise ocupa um lugar e recomenda-se uma postura proativa. O posicionamento será apresentado através de diversas ações comunicacionais, como a manifestação de porta-vozes, pronunciamentos, comunicados à imprensa.

Por **Daiane Scheid**

Doutora em Comunicação

Professora na UFSM

POST MORTEM

Análise retrospectiva realizada após a resolução de um incidente, cujo objetivo é entender o que e por que ocorreu, e como prevenir recorrências do risco de reputação que desencadeou incidente ou crise. No contexto da comunicação de crise, é essencial para identificar falhas, melhorar processos e reforçar a confiança organizacional por meio da transparência. Sua importância reside no fortalecimento da aprendizagem contínua e de uma cultura de gestão de riscos, gerando redução de riscos e aprimoramento da resposta. Para implementá-lo, define-se o objetivo da análise, envolve-se as partes interessadas, investiga-se as causas raízes, desenvolvem-se ações corretivas e compartilham-se aprendizados, sempre em ambiente seguro e colaborativo, junto aos líderes estratégicos da instituição.

Por **Giovanni Nobile**

Jornalista e escritor

Gestor de risco de reputação no Banco do Brasil

PREPARAÇÃO

É o processo sistemático de se antecipar aos riscos e planejar respostas para lidar com eventos críticos previsíveis, emergências e situações inesperados. Do latim *praeparatio*, que significa “tornar pronto com antecedência”, no contexto de crise, envolve políticas internas, práticas e procedimentos que tornam a organização apta para agir de forma rápida e eficaz diante de situações adversas que afetam reputação. Neste sentido, inclui a identificação prévia de riscos potenciais, monitoramento das ameaças, planos de contingência, relacionamento transparente com os stakeholders, capacitação de equipes e estruturação de comitê de crise.

Por **Valdeci Verdelho**

Jornalista

Consultor e Fundador da Verdelho Comunicação

PREVENÇÃO

Refere-se a uma postura proativa voltada à antecipação de riscos, buscando evitar a ocorrência de eventos negativos. Na gestão de riscos e crises, a prevenção engloba medidas e atitudes voltadas à identificação sistemática de vulnerabilidades, à análise de cenários e à estruturação de planos de ação que inibam a escalada de ameaças em situações críticas. Trata-se de uma abordagem responsável e tecnicamente adequada, que visa proteger a integridade das pessoas, assegurar a conformidade e preservar a reputação organizacional.

Por **Diego Wander Montagner**
Doutor em Comunicação e Informação
Professor da UFRGS

PRONTIDÃO

Original: **Readiness** ([Disponível no portal do OBCC](#)).

Um novo modelo de gestão de crise que enfatiza a eficácia multinível e um pensamento adaptável. A eficácia é multinível porque envolve a eficácia relacionada à crise em nível individual, de grupo e organizacional. A preparação auxilia na construção da prontidão por meio do desenvolvimento da eficácia, mas não é suficiente. A natureza dinâmica das crises demanda adaptabilidade cognitiva e afetiva. A prontidão reflete a disposição para se engajar com uma crise e sustentar o esforço de gestão de crise. Além disso, a prontidão é um processo contínuo, pois uma organização jamais estará totalmente pronta e, portanto, a gestão precisa avaliar regularmente seu nível de prontidão.

Por **Timothy Coombs**

PhD in Public Affairs and Issue Management

Advisor at the Centre for Crisis and Risk Communications

PRONUNCIAMENTO

Expressão pública da fala institucional da organização diante de acontecimentos críticos que a envolve, contendo explicação autorizada dos fatos. No curso dos eventos, precisa também assumir uma responsabilidade perante os públicos, tranquilizar a população envolvida quanto aos efeitos da crise, declarar providências já concretizadas ou a tomar na solução ou mitigação desses efeitos, apresentar dados e evidências com precisão, desfazendo especulações e boatos e colocar-se à disposição das autoridades. Por seu caráter oficial e formal, requer que sua emissão seja feita por figura em posição de autoridade e influência.

Por **Márcio Simeone Henriques**
Doutor em Comunicação
Professor na UFMG

PROTOCOLO

Conjunto de regras que orienta ações coordenadas, reduzindo a insegurança e assegurando a consistência na comunicação entre partes. Nas organizações e na sociedade, padroniza procedimentos em emergências, preservando a ordem e a segurança. Torna-se um mecanismo crucial para previsibilidade e controle, fortalecendo a resiliência diante de adversidades. Para assegurar sua eficácia e coerência em diversas situações, é fundamental que o protocolo inclua documentações essenciais, obtenha aprovações corporativas adequadas e dos órgãos reguladores, quando aplicável, e seja monitorado ao longo da evolução dos processos.

Por **Heloisa Diniz**

Especialista em Gestão de Crises e Continuidade do Negócio

Coordenadora de Continuidade do Negócio e Gestão de Crises na GOL

RASTRO DIGITAL

Representa o conjunto de registros e vestígios que deixamos ao utilizar a internet, especialmente em plataformas de redes sociais. Esses rastros incluem desde informações pessoais que divulgamos voluntariamente, como curtidas, posts e dados de perfil, até padrões de conexão e interações com outros usuários. Os rastros podem ter um impacto na reputação de indivíduos e empresas, uma vez que publicações negativas, como comentários preconceituosos, ou controversas podem ser facilmente encontradas e compartilhadas. E, uma vez descobertos, tais rastros podem desencadear crises significativas, tanto para indivíduos quanto para empresas.

Por **Ricardo Nóbrega**

Mestre em Comunicação

Professor na Faculdade Cásper Líbero

REPARAÇÃO

Em sua origem, a palavra remete à ideia de recomeço. No âmbito da comunicação, pressupõe a quebra de algum contrato social, ambiental e/ou econômico que tenha resultado em prejuízo à sociedade, a alguém e/ou a algo. Nesse sentido, atos, ações e iniciativas de reparação estão associados a algum tipo de crise e se configuram como alternativas capazes de atenuar o impacto e/ou o prejuízo causado a outrem e/ou à sociedade. Concomitantemente, têm o objetivo de também minimizar o impacto provocado à imagem e à reputação da organização responsável por causá-lo.

Por **Isaura Mourão Generoso**

Doutora em Comunicação e Informação

Professora na UFV

REPUTAÇÃO

Ativo intangível baseada em percepções, opiniões e julgamentos dos grupos de relacionamento de uma organização sobre o quanto ela é capaz de honrar e cumprir as promessas que faz. É construída ao longo do tempo e baseia-se em experiências reais que temos com a empresa. O que ela diz em suas comunicações e publicidades, a qualidade de seus produtos e serviços, suas ofertas, seu atendimento e diálogo nas redes sociais e no call center. Ou seja, uma jornada de experiências, baseada na confiança entre as partes e que se consolida quando as promessas são cumpridas. Enfim, é um ativo que não se compra, não se vende, não se empresta, mas sabemos que tem muito valor de mercado, na medida que gera compra e preferência por produtos e serviços, mantém investidores, atrai e retém talentos.

Por **Elisa Prado**

Professora, consultora em gestão de reputação corporativa

RESPOSTA

É a reação frente aos eventos de uma crise. A resposta tem por objetivo mitigar os danos gerados pelo fato crítico, no que tange à reputação, à imagem e à operação da empresa. Portanto, precisa ser rápida, organizada, coordenada e eficaz, além de bem articulada com os stakeholders. Respostas impensadas ou não avaliadas corretamente podem aumentar ainda mais os estragos da crise. Idealmente deve estar prevista nos planos de prevenção e contenção e ser implementada pelo Comitê de Crise. Não reagir ou não falar frente a uma situação de crise já é uma resposta a ela.

Por **Fabiane Madeira**

Pós-Graduada em Marketing

Consultora de gestão de crises de imagem e CEO da Éfe Reputação

RESILIÊNCIA

Capacidade da organização em enfrentar, adaptar-se e recuperar-se rapidamente diante de dificuldades ou mudanças adversas. Essa habilidade envolve não apenas resistir a crises e desafios, mas também a capacidade de se transformar e prosperar diante deles. A resiliência é a habilidade de uma empresa em manter suas operações e objetivos estratégicos diante de interrupções inesperadas. Isso inclui identificar e gerenciar riscos proativamente, manter a continuidade dos negócios, e cultivar uma cultura de melhoria contínua e inovação. Neste contexto, a resiliência pode ser dividida entre resiliência organizacional e operacional. Resiliência organizacional envolve uma gestão eficaz dos recursos, uma forte liderança, e um compromisso com a aprendizagem e a inovação contínuas. A resiliência operacional faz parte de planejamento detalhado, preparação e treinamento rigoroso para garantir que todos os aspectos operacionais possam resistir e se recuperar de eventos perturbadores. Isso inclui as disciplinas de Gestão de Crise, Recuperação de Desastres (TI), Continuidade de Negócio e ESG.

Por **Patricia Brito Teixeira**

Mestre em Comunicação

TWPB Group - Strategic Board Member

RISCO

É o resultado da interação entre ameaça e vulnerabilidade, representa perigos e danos potenciais a pessoas e sistemas. O risco e sua percepção estão relacionados às dimensões históricas, sociais e espaciais de uma determinada sociedade. A gestão de risco ocupa-se da identificação, avaliação, monitoramento e adoção de medidas de tratamento dos riscos.

Por **Ana Karin Nunes**

Mestre em Comunicação/Doutora em Educação

Professora na UFRGS

RISCOS INERENTES

São riscos que fazem parte da própria atividade ou processo, independentemente das ações de mitigação e controle que as organizações implementem. Em outras palavras, são perigos que existem de forma natural e inevitável, surgindo apenas pelo fato de realizar determinada ação, sem considerar as medidas tomadas para reduzir esses riscos. Assim, compreender esse conceito é fundamental para identificar a exposição a possíveis problemas, evidenciando as vulnerabilidades mais elementares de qualquer negócio.

Por **Simone Ludwig**

Jornalista e MBA em Gerenciamento de Crises
Estrategista em Comunicação

RISCOS RESIDUAIS

São riscos que permanecem mesmo após a implementação de medidas de mitigação e controle, especialmente em situações como a gestão de crises ou processos dentro da organização. Basicamente, mesmo com as iniciativas voltadas para minimizar os riscos, a chance de ocorrência de eventos inesperados continua presente. Nesse cenário, é importante entender e monitorar esses riscos com atenção, para assegurar a segurança, manter as operações em andamento, reduzir possíveis impactos negativos e proteger a reputação da organização.

Por **Simone Ludwig**

Jornalista e MBA em Gerenciamento de Crises
Estrategista em Comunicação

SALA DE CRISE

Ambiente – físico ou virtual – onde se reúnem os membros do Comitê de Crise. Durante as crises, é o espaço onde se concentra o monitoramento, a articulação das ações e a tomada de decisão, tendo em vista a presença da alta gestão e de todas as áreas operacionais envolvidas. No pré e no pós-crise, a Sala de Crise é o local que sedia as reuniões periódicas de mapeamento de riscos, validação de protocolos e avaliação, recomendadas pela visão processual e sistêmica da Gestão de Crises.

Por **Julia Machado**

Jornalista

Especialista em Gestão de Crises de Imagem

SALA DE SITUAÇÃO

Trata-se de um espaço, físico ou virtual, voltado para o monitoramento, análise e coordenação operacional durante um evento crítico. Tem como foco centralizar e distribuir informações em tempo real visando apoiar a tomada de decisões. A Sala de Situação pode envolver o uso de diferentes recursos, como tecnologia, mapas, dados estatísticos e outros para acompanhar a evolução dos eventos. É composta, normalmente, por equipes técnicas e operacionais que monitoram os eventos e produzem relatórios e análises, que são fornecidos ao Gabinete de Crise, o responsável pela coordenação da resposta geral.

Por **João Fortunato**

Jornalista, Mestre em Comunicação e Cultura Midiática
Especialista em Gestão de Crises e Media Training

SENTIMENT ANALYSIS

A análise de sentimentos consolida-se, metodologicamente, com pesquisas sobre antes, durante e após momentos da crise organizacional, social ou ambiental, fornecendo informações sobre a percepção pública e as respostas emocionais das pessoas envolvidas. Estudos concentram-se na análise sistemática de dados primários ou secundários referente ao construto psicológico “sentimento” que se estabelece como disposições humanas emocionais duradouras e complexas. Prioriza a exploração do valor sentimental inerente aos eventos ou fatos fundamentando-se nos julgamentos expressos com critérios contextuais para identificar tendências emocionais e avaliar impactos das estratégias de comunicação de crise adotadas.

Por **Fabiana Gondim Mariutti**

Doctor of Philosophy, Doutora e Mestre em Administração
Professora na UNAERP e na FUNDACE FEA-RP(USP)

SIMULAÇÃO DE CRISE

Exercício imersivo onde são criados cenários realistas, em ambiente de pressão, porém controlado e seguro. O seu principal objetivo é testar e desenvolver capacidades de resposta de uma organização para crises reais, abrangendo planos, processos, recursos físicos, tecnológicos e pessoas. A prática regular e contínua de treinamentos simulados entre times de crise e lideranças torna a organização cada vez mais apta a responder de forma rápida e eficaz a eventos críticos adversos, colaborando para o fortalecimento de sua resiliência organizacional.

Por **Ana Flavia Bello**

Mestre em Administração Estratégica
CEO na Cosafe LATAM

SOCIAL MEDIA TRAINING

Treinamento midiático que tem como base a lógica comunicacional inaugurada pelas plataformas de redes sociais na internet. Neste ambiente, além das relações entre os próprios usuários, aspectos não humanos, como os algoritmos, também estão impregnados por toda sua estrutura. Com base em conceitos, tendências e casos reais, além de técnicas de prevenção de crises, o objetivo do treinamento é preparar c-levels e colaboradores para lidarem com o ambiente das redes sociais. O social media training é uma redefinição do conceituado media training, que agora ganhou uma versão para o ambiente das plataformas.

Por **Ricardo Nóbrega**

Mestre em Comunicação

Professor na Faculdade Cásper Líbero

SOCIEDADE DE RISCO

Embora seja um tema da sociologia desde o início do século XX, os riscos ganharam força como objetos de estudo com o sociólogo alemão Ulrich Beck (1944-2015), que desenvolveu ampla obra sobre a Sociedade de Risco e a Sociedade de risco global. A perspectiva proposta pelo autor é considerada uma das mais criativas contribuições para a teoria social do final do século XX e início de XXI (Guivant, 2016). Os riscos são para Beck (2010) características de uma nova modernidade, ou ainda, os efeitos colaterais da busca de controle sobre os recursos naturais. O progresso em si é a fonte dos riscos. Riscos, segundo o autor não são sinônimo de catástrofe, mas sim a antecipação dos desastres e manifestação da incerteza.

Por **Rosângela Florczak de Oliveira**

Doutora em Comunicação

Professora e Pesquisadora da PUCRS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECK, U. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BERNSTEIN, J. **Manager's Guide to Crisis Managment**. New York: MacGraw-Hill, 2011.

COOMBS, W. T. **Ongoing Crisis Communication**: planning, managing and responding. California: Sage, 2007.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. **The Handbook of Crisis Communication**. 2 ED. Nova Jersey: Wiley-Blackwell, 2022.

COOMBS, W. T., & HOLLADAY, S. J. Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. **Journal of public relations research**, 8(4), 279-295. 1996.

COOMBS, W. T. An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. **Journal of public relations research**, 10(3), 177-191. 1998.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate reputation review**, 10(3), 163-176. 2007.

COOMBS, W. T. Reflections on a meta-analysis: Crystallizing thinking about SCCT. **Journal of Public Relations Research**, 28(2), 120-122. 2016.

EUROPEAN COMMISSION (High-Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation). **A Multi-Dimensional Approach to Disinformation**: Report of the Independent High-Level Group on Fake News and Online Disinformation. Brussels: European Commission, 2018. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/final-report-high-level-expert-group-fake-news-and-online-disinformation>. Acesso em: 5 set. 2025.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação**: O que gestores e profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3a edição. São Paulo: Atlas, 2019.

GLÜER, L. **Assessoria não é acessório**. Porto Alegre: Editora da UniRitter, 2014.

GONÇALVES, G., PIÑEIRO-NAVAL, V.; TONIOLO, B. P. (2021). Em quem confiam os portugueses? A gestão da comunicação governamental na pandemia Covid-19. **Comunicação e Sociedade**, 40, 169-187.

GUIVANT, J.S. O legado de Ulrich Beck. **Revista Ambiente e Sociedade**, v.19 n.1, p. 229-240, 2016.

HAMPEL, J. (2006). Different concepts of risk: A challenge for risk communication. *International Journal of Medical Microbiology*, 296(1), 5-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijmm.2005.12.002>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000:2018** – Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

IRETON, C.; POSETTI, J. (org.). **Journalism, “Fake News” & Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training**. Paris: UNESCO, 2018. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265552>. Acesso em: 5 set. 2025.

MACHADO, J. **Risco e Crise no Contexto da Comunicação Organizacional: artigos e entrevistas de especialistas**. Santa Maria: FACOS – UFSM, 2024.

MACHADO, J. **Gestão estratégica da comunicação de crise**. Santa Maria: FACOS – UFSM, 2020.

NARIMANI, S., MOZAFFARI, N., HABIBI SOOLA, A., NASIRI, R., OMIDI, T., SEDRI, N., TAVAN, A. Risk communication and risk perception along with its influencing factors in Covid- 19 disease: Focusing on the Extended Parallel Process Model. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 86, 1-8. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103547>

OLIVEIRA, G. **Prevenir, Socorrer, Comunicar: Riscos Naturais e Proteção Civil**. Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Abrantes, 2014.

TANGCHAROENSATHIEN, V.; VIENNE, C.; KALLOLA, R.; et al. Framework for Managing the COVID-19 Infodemic: Methods and Results of an Online, Crowdsourced WHO Technical Consultation. *JMIR Public Health and Surveillance*, v. 6, n. 6, e19659, 2020. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7332158/>. Acesso em: 5 set. 2025.

UNESCO. **Guidelines for the Governance of Digital Platforms**. Paris: UNESCO, 2023. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387339>. Acesso em: 5 set. 2025.

UNITED NATIONS. **United Nations Global Principles for Information Integrity**. New York: United Nations, 2024. Disponível em: <https://www.un.org/en/information-integrity/global-principles>. Acesso em: 5 set.

WARDLE, C.; DERAKHSHAN, H. **Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy-Making**. Strasbourg: Council of Europe, 2017. Disponível em: <https://edoc.coe.int/en/media/7495-information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-research-and-policy-making.html>. Acesso em: 5 set. 2025.



OBCC

OBSERVATÓRIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO E CRISE



UFSM



PUCRS

Conheça o portal do OBCC clicando [aqui](#).