SistemaOcepar

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR



MANUAL DE GESTÃO DE RISCO DE IMAGEM

somos coop

MANUAL DE GESTÃO
DE RISCO DE IMAGEM

Edição
Gerência de Comunicação e Marketing do Sistema Ocepar

Coordenação Geral
Robson Mafioletti (Superintendente da Ocepar)

Coordenação Técnica
Samuel Z. Milléo Filho (Gerente de Comunicação e Marketing do Sistema Ocepar)

Redação e Revisão
Denise Morini

Projeto Gráfico e Diagramação
Celso Arimatéia

Novembro.2026

SistemaOcepar
FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

MANUAL DE GESTÃO DE RISCO DE IMAGEM

SistemaOcepar
FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

OCEPAR
Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

Conselho Deliberativo
Luiz Roberto Baggio (Presidente)
Adam Stemmer
Alexandre Gustavo Bley
Clemente Renosto
Elias Zydek
Elói Darci Podkowa
Erik Bosch
João Francisco Sanches Filho
José Aroldo Gallassini
Manfred Alfonso Dasenbrock
Jean Rodrigues
Solange Pinzon de Carvalho Martins
Valter Pitol
Wellington Ferreira

Conselho Fiscal
Titulares
Claudemir Cavalini Pereira de Carvalho
Fernando Tonus
Márcio Zwierewicz

Suplentes
Anderson Sabadin
José Carlos Bizetto
Wemilda Marta Fregonese Feltrin

Presidente-Executivo
José Roberto Ricken

Superintendente
Robson Mafioletti

SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná

Conselho Administrativo
Luiz Roberto Baggio (Presidente)

Titulares
Willem Berend Bouwman
Marcos Antonio Trintinalha
Fabiane Elise Poletto Bersch
Joberson Fernando da Silva

Suplentes
Fabiola da Silva Nader Motta
Joel Makohin
Hiroshi Nishitani
Clair Spanhol

Conselho Fiscal
Titulares
Haroldo José Polizel
Paula Gabrieli Benedito
Aguinel Marcondes Waclawovsky

Suplentes
Guilherme Grein
Jacir Scalvi
Alair Aparecido Zago

Presidente-Executivo
José Roberto Ricken

Superintendente
José Ronkoski

FECOOPAR
Federação dos Sindicatos das Cooperativas do Estado do Paraná

Presidente
José Roberto Ricken

Vice-Presidente
James Fernando de Morais

Secretário
Divanir Higino da Silva

Tesoureiro
Jaime Basso

Suplente
Alexandre Gustavo Bley

Conselho Fiscal
Titulares
Nelson André de Bortoli
Geraldo Slob
João Francisco Sanches Filho

Suplentes
Marcos Antonio Trintinalha
Elias José Zydek
Marli Madalena Perozin

Delegados
Titulares
José Roberto Ricken
James Fernando de Morais

Suplente
Jaime Basso

Superintendente
Nelson Costa

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01
Apresentação 07

CAPÍTULO 02
Entendendo a crise 08

CAPÍTULO 03
Estrutura de gestão de crise 10

CAPÍTULO 04
Fluxo em momentos de ocorrências sensíveis 14

CAPÍTULO 05
Cenários 16

CAPÍTULO 06
Recomendações pós-crise 17



CAPÍTULO
01

APRESENTAÇÃO

Esta é a primeira edição do **Manual de Gestão de Risco de Imagem**, produzido pelo Sistema Ocepar para as cooperativas paranaenses.

A publicação apresenta conceitos e orientações para a gestão de risco de imagem, com foco na prevenção, na preparação e na adoção de medidas práticas diante de uma situação de crise. O pós-crise também recebe atenção, como etapa importante para avaliar aprendizados, identificar oportunidades de melhoria e aperfeiçoar processos.

O objetivo da publicação é apoiar o cooperativismo paranaense em momentos de sensibilidade de imagem e fortalecer uma cultura permanente de prevenção.

Isso envolve monitorar riscos, preparar lideranças e porta-vozes, alinhar fluxos internos e estabelecer processos que permitam às cooperativas agir com responsabilidade, agilidade e coerência.

O material reúne conceitos, orientações práticas, fluxos e sugestões de ferramentas para auxiliar na identificação, prevenção e gestão de situações sensíveis, contribuindo para respostas mais rápidas, organizadas e transparentes.

Esperamos que este conteúdo sirva como ferramenta de apoio às cooperativas e contribua para o fortalecimento da confiança, da credibilidade e da imagem do cooperativismo no Paraná.

Luiz Roberto Baggio
Presidente do Conselho Deliberativo da Ocepar

José Roberto Ricken
Presidente-Executivo do Sistema Ocepar

CAPÍTULO
02

ENTENDENDO A CRISE

Para o Sistema Ocepar, crise é todo e qualquer fato que fuja à normalidade operacional e de negócios da própria instituição, de uma cooperativa ou do cooperativismo paranaense como um todo, atrapalhando ou interrompendo seu funcionamento, ou ainda com potencial para gerar prejuízos ou riscos aos seus cooperados, empregados, clientes, fornecedores e às comunidades onde estão inseridos. Como consequência, pode ocorrer uma exposição pública negativa da instituição, abalando seu relacionamento com um ou vários *stakeholders*. Quando chega à imprensa e a formadores de opinião, há o risco de uma crise também reputacional, com exposição negativa em portais de notícias, jornais, redes sociais e em outros canais públicos, o que pode provocar prejuízos irreparáveis para a imagem da cooperativa e, por consequência a todo o cooperativismo.

Este manual terá foco neste último estágio, a crise reputacional.

O ciclo de evolução da gestão de crise de imagem

De forma geral, a gestão das crises de imagem segue um ciclo de evolução.

O processo normalmente começa com um evento sensível ou uma ocorrência crítica – ou seja, com potencial para interferir na imagem e na reputação da cooperativa. Dependendo da **gravidade** do fato, da **velocidade para solucionar** a questão e do **tipo das medidas** adotadas para a contenção, a situação pode evoluir para uma crise com maior impacto institucional e reputacional.

Quanto mais cedo uma situação for identificada e tratada adequadamente, maiores são as chances de reduzir impactos e preservar a confiança dos públicos estratégicos.



Enquanto um evento sensível permanece restrito ao ambiente interno, tende a ser tratado como uma questão de ajuste de processo. Quando chega à imprensa, às redes sociais e aos diferentes públicos de interesse, passa a impactar diretamente a imagem da cooperativa e, em algumas ocasiões, do cooperativismo.

Quanto maior o potencial de impacto de uma ocorrência, maior tende a ser a procura por informações, entrevistas e posicionamentos oficiais.

Em momentos críticos, jornalistas trabalham sob pressão. A necessidade de atualização constante faz com que as demandas por respostas tenham tom de urgência. Quando a cooperativa é acionada e não há retorno, os espaços vazios acabam sendo preenchidos por versões parciais, especulações ou interpretações de terceiros.

Quando a informação chega às redes sociais, há outros pontos de atenção. São ambientes marcados pela instantaneidade, pelo compartilhamento em larga escala e pela forte influência emocional das publicações.

Um vídeo curto, uma imagem impactante e um relato isolado podem ganhar ampla repercussão antes mesmo da verificação de veracidade dos fatos. Em muitos casos, a percepção pública começa a ser formada nas redes sociais antes da divulgação de informações oficiais.

CAPÍTULO
03

ESTRUTURA DE GESTÃO DE CRISE

A gestão adequada de uma crise depende, entre outros fatores, de **organização, definição clara de responsabilidades** e **agilidade** na tomada de decisões. Em momentos críticos, improvisos, informações desencontradas e falta de alinhamento interno costumam ampliar os impactos da ocorrência e aumentar o desgaste reputacional.

Por isso, é fundamental que as cooperativas contem com uma e**strutura previamente definida** para a gestão de crises de imagem.

Mais do que responder a situações críticas, essa estrutura deve atuar de forma preventiva, acompanhando riscos, identificando vulnerabilidades e preparando a instituição para eventuais cenários de exposição negativa.

Uma estrutura bem definida não elimina a possibilidade de crises. No entanto, aumenta significativamente a capacidade da instituição de responder com agilidade, responsabilidade e coerência diante de situações críticas, minimizando possíveis prejuízos reputacionais.

Cada cooperativa poderá adaptar essa estrutura conforme seu porte, segmento de atuação, número de empregados e complexidade operacional. Ainda assim, alguns princípios são essenciais:

- ✓ definição clara de responsáveis;
- ✓ centralização das decisões estratégicas;
- ✓ alinhamento da comunicação;
- ✓ rapidez no fluxo de informações;
- ✓ atuação integrada entre as diferentes áreas da instituição.



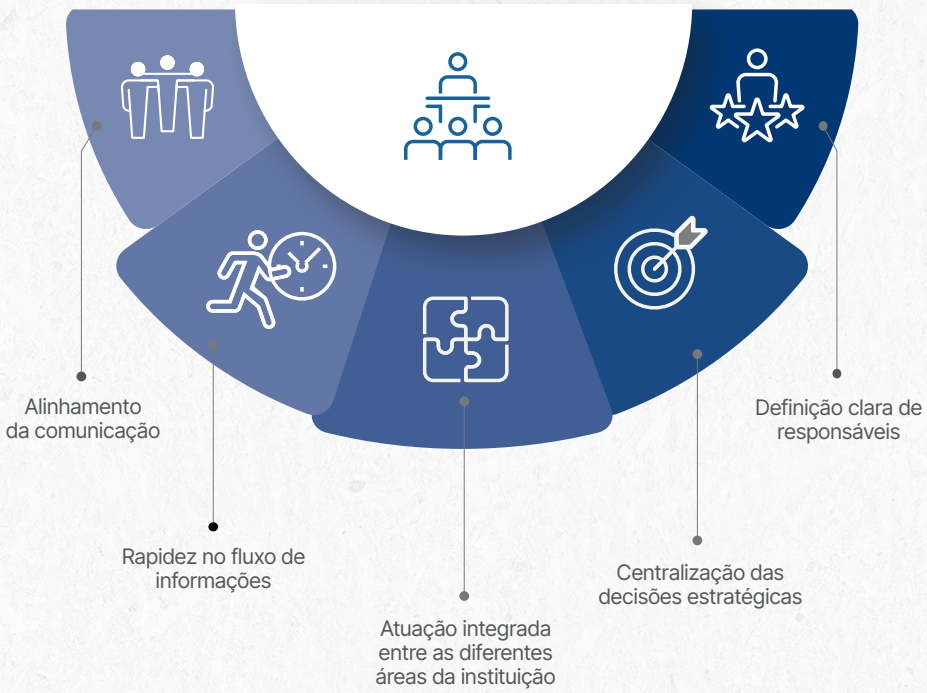
Núcleo de gestão de risco de imagem

O núcleo de gestão de risco de imagem atua de forma contínua, mesmo fora de situações críticas. Sua principal função é reduzir riscos e preparar a cooperativa para responder adequadamente caso uma crise de imagem aconteça.

Entre suas atribuições, estão:

- realizar reuniões periódicas;
- mapear permanentemente cenários de possíveis vulnerabilidades e riscos reputacionais;
- disseminar a cultura de prevenção de riscos entre empregados da unidade;
- acompanhar temas sensíveis relacionados à cooperativa;
- monitorar os micro e macro cenários político, econômico, social e ambiental da região para o mapeamento de potenciais pontos de conflito com a opinião pública, autoridades e públicos prioritários, além da definição de estratégias para superar ou atenuar eventuais impasses;
- ao identificar a oportunidade, discutir ações para o aprimoramento do relacionamento com a comunidade;
- colaborar para o desenvolvimento de pautas positivas;
- propor a revisão de fluxos e protocolos, sempre que alguma sensibilidade é identificada;
- orientar lideranças;
- manter o mailing dos integrantes do núcleo atualizado, sempre com os principais contatos, e compartilhar com a cooperativa, sempre que houver atualizações;
- promover treinamentos e simulações.

A atuação preventiva reduz o tempo de resposta e contribui para decisões mais seguras em momentos de pressão.



Comissão de gestão de crise de imagem

Uma comissão de gestão de crise de imagem é criada sempre que uma ocorrência apresentar potencial de impacto negativo à imagem e à reputação da cooperativa. Trata-se de um grupo reduzido, composto por integrantes do núcleo de gestão de risco de imagem. Sua composição será definida de acordo com a natureza da ocorrência, considerando as áreas diretamente relacionadas ao episódio e aos riscos do evento.

Diferentemente do núcleo de gestão de risco de imagem, que possui atuação contínua e preventiva, a comissão de gestão de crise de imagem funciona como uma estrutura operacional e estratégica de resposta ao evento crítico.

A convocação dos integrantes deve ocorrer de forma direcionada, reunindo apenas os profissionais necessários para análise, tomada de decisão e condução da situação.

Esse modelo contribui para decisões mais ágeis, reuniões mais objetivas e respostas mais alinhadas à natureza da crise.

Entre as atribuições da comissão que irá atender a crise, estão:

- centralizar as orientações sobre atendimentos a públicos;
- avaliar a gravidade da situação e seus potenciais impactos à imagem e à reputação institucional;
- manter as informações sobre a ocorrência atualizadas e reportá-las em tempo real à instância superior;
- abastecer a área de Comunicação com as informações técnicas para embasar os conteúdos de posicionamento;
- aprovar posicionamentos oficiais;
- definir porta-vozes;
- acompanhar a repercussão pública;
- encaminhar as solicitações da mídia para a assessoria de imprensa.

Atribuições da área de Comunicação durante a crise

A área de Comunicação exerce papel estratégico durante o gerenciamento de crise de imagem e, portanto, deve estar envolvida no núcleo de gestão de risco de imagem e na comissão de gestão de crise de imagem. É de sua responsabilidade a avaliação da repercussão pública do evento e a condução das estratégias de comunicação para reduzir impactos à imagem e à reputação da cooperativa.

Entre as principais atribuições da área, destacam-se:

- definir a estratégia de comunicação;
- monitorar a repercussão da crise;
- identificar riscos reputacionais relacionados à ocorrência;
- centralizar demandas recebidas de jornalistas e veículos de comunicação;
- apoiar a definição de estratégias de posicionamento institucional;
- elaborar materiais de posicionamentos para diferentes públicos;
- orientar lideranças e porta-vozes;
- acompanhar entrevistas e interações com a imprensa.



CAPÍTULO
04

FLUXO EM MOMENTOS DE OCORRÊNCIAS SENSÍVEIS

Pensando sempre na reputação da cooperativa e nas medidas preventivas para zelar por sua imagem, quando uma ocorrência sensível é identificada, é importante seguir os primeiros passos para a resolução da situação:

1 Priorizar o núcleo de gestão de risco de imagem:

- Diante de qualquer evento sensível, a área em que ocorreu a sensibilidade deve alertar imediatamente, além da diretoria, um dos integrantes do núcleo de gestão de risco de imagem;
- Ao comunicar a ocorrência, o responsável deve explicar o caso com o máximo de informações e alinhar os próximos passos com os integrantes do núcleo.

Ao reportar a ocorrência, é interessante estar atento a algumas informações:

1. O que aconteceu?
2. Quando (data e horário)?
3. Onde (Unidade, município, bairro, comunidade, estrada)?
4. Como aconteceu? Já se sabe o que provocou o incidente?
5. O incidente teve vítimas?
6. Persiste algum perigo? Qual?

2 **Convocar formação da comissão de gestão de crise de imagem.**

3 **Abrir monitoramento em portais, redes sociais, e-mails e grupos de conversa.**

4 **Preparar e aprovar materiais de Comunicação.**

5 **Gerenciar demandas da imprensa e dos públicos relacionados.**

6 **Preparar relatórios sobre a crise.**

7 **Avaliar a eficiência da estratégia e, quando necessário, reorganizar as ações.**

Dicas práticas durante uma crise de imagem

No decorrer da gestão de crise de imagem, o planejamento tende a mudar com frequência para se adaptar aos fatos novos que surgirem. Cabe à comissão de gestão de crise de imagem definir sobre os desdobramentos necessários, de acordo com a situação.

- Como tem sido a repercussão da crise até o momento?
- Como a imprensa e a comunidade estão percebendo a atuação da cooperativa diante da crise?
- Como podemos impedir que a crise se amplie?
- O que é preciso fazer para que o trabalho na área em que ocorreu o episódio sensível possa prosseguir?

CAPÍTULO
05

CENÁRIOS

Uma das melhores maneiras de trabalhar preventivamente é a adoção do mapeamento de cenários críticos. Trata-se de um documento que deve ser atualizado permanentemente, sempre que for identificada uma nova possibilidade de sensibilidade para a reputação da cooperativa. A possível ocorrência deve ser descrita com objetividade e deve ser seguida por sugestões de fluxos simplificados de ações para cada situação, com exemplos e sugestões básicas para a construção de posicionamentos para algumas das situações listadas.

Todas as áreas da cooperativa podem e devem contribuir com esse mapeamento, com o objetivo de ampliar ao máximo a abrangência desse mapa de sensibilidades.

Durante uma crise, a situação deverá ser analisada particularmente, de acordo com o momento, podendo haver modificações nesses encaminhamentos, dependendo do episódio.



CAPÍTULO
06



RECOMENDAÇÕES PÓS-CRISE

Após a superação da crise, é recomendável avaliar a condução do caso e compartilhar os principais aprendizados com os gestores dos diferentes níveis da cooperativa. Esse processo contribui para o aprimoramento dos procedimentos e para reduzir a possibilidade de recorrência de situações semelhantes.

Nos casos de maior gravidade e ampla repercussão na mídia, uma das primeiras ações do período pós-crise pode ser a realização de uma pesquisa de imagem para avaliar os impactos à reputação da cooperativa. Os resultados servirão de base para definir, quando necessário, estratégias de recuperação da imagem institucional.

Nesse processo, também é importante verificar se todos os compromissos assumidos durante a crise foram cumpridos, identificando eventuais medidas complementares para fortalecer a credibilidade da cooperativa perante seus públicos.

Por fim, sugerimos que todo o aprendizado acumulado durante crises seja compartilhado com demais cooperativas, independentemente do ramo de atuação, visando ao aprimoramento contínuo dos processos de gestão de crise do setor.

Vale destacar que a Gerência de Comunicação e Marketing promove anualmente o Fórum dos Profissionais de Comunicação e Marketing e, desde 2018, insere a Gestão de Risco de Imagem na pauta de discussões com o grupo.

SistemaOcepar

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

somos coop

Av. Cândido de Abreu, 501 - 80530-000 - Curitiba - Paraná - Brasil
Tel: 55 (41) 3200.1100 - E-mail: ocepar@sistemaocepar.coop.br - www.paranacooperativo.coop.br

/sistemaocepar