

PROPOSIÇÃO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE CRISES NA INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL

Roberta Cota Vitorino - UFRRJ

Flavia Luzia Oliveira Da Cunha Galindo

Resumo

Contexto: A INB faz parte do Programa Nuclear Brasileiro (PNB) e a população dispõe de poucas informações acerca do setor nuclear. **Objetivo:** Este relato defende a união da literatura de gestão de crise e a de comunicação de crise para a elaboração de soluções sociotécnicas na implementação de um Plano de Resposta às Crises para as empresas do setor nuclear. **Método:** O estudo de caso revelou-se apropriado a partir de entrevistas e análise documental. **Conclusão:** A comunicação de crises é fundamental para as boas práticas que fortalecem ativos intangíveis como identidade, imagem e reputação. **Resultado:** Foram gerados dois fluxogramas e protocolos para gerenciar a comunicação organizacional em momentos de crises.

Palavras-chave: Context: INB is part of the Brazilian Nuclear Program (PNB) and the population has little information about the nuclear sector. Objective: This report defends the union of crisis management and crisis

Abstract

Context: INB is part of the Brazilian Nuclear Program (PNB) and the population has little information about the nuclear sector. **Objective:** This report defends the union of crisis management and crisis communication literature to develop socio-technical solutions in the implementation of a Crisis Response Plan for companies in the nuclear sector. **Method:** The case study proved to be appropriate based on interviews and documentary analysis. **Conclusion:** Crisis communication is fundamental to good practices that strengthen intangible assets such as identity, image and reputation. **Result:** Two flowcharts and protocols were generated to manage organizational communication in times of crisis.

Keywords: Crisis communication; Crisis Management; Nuclear Industries.

RELATO TÉCNICO

PROPOSIÇÃO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE CRISES NA INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL

RESUMO

Contexto: A INB faz parte do Programa Nuclear Brasileiro (PNB) e a população dispõe de poucas informações acerca do setor nuclear. Objetivo: Este relato defende a união da literatura de gestão de crise e a de comunicação de crise para a elaboração de soluções sociotécnicas na implementação de um Plano de Resposta às Crises para as empresas do setor nuclear. Método: O estudo de caso revelou-se apropriado a partir de entrevistas e análise documental. Conclusão: A comunicação de crises é fundamental para as boas práticas que fortalecem ativos intangíveis como identidade, imagem e reputação. Resultado: Foram gerados dois fluxogramas e protocolos para gerenciar a comunicação organizacional em momentos de crises.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação de crise; Gestão de Crise; Indústrias Nucleares.

1. INTRODUÇÃO

Este relato apresenta uma proposta, a partir da teoria e prática, para atuação da área de comunicação da empresa em situações de crises, sejam elas leves, moderadas ou graves. Como avanços tecnológicos/grau de novidade, a proposta apresenta a possibilidade de fazer a junção de várias ferramentas de comunicação num produto tecnológico, que também abriga protocolos de atuação dos setores responsáveis, que irão auxiliar a empresa em situações de crise.

Crises são situações inesperadas, ou uma sucessão de eventos que podem resultar em diferentes graus de incerteza e ameaças significativas para marcas e organizações. São muitos os impactos que uma crise pode causar, dentro e fora da instituição, e a comunicação imprecisa pode gerar uma situação de caos pois,

“[...] as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior.” (Rosa, 2001, p. 24).

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito e para a INB, uma empresa pública que exerce, em nome da União, o monopólio da produção e comercialização de materiais nucleares, assim como executa serviços de engenharia do combustível e de produção de componentes dos elementos combustíveis para as usinas na Eletronuclear em Angra dos Reis/RJ.

Na INB, a área de comunicação denominada Gerência de Comunicação Institucional (GECIN) é responsável por “assessorar a diretoria executiva em assuntos estratégicos que envolvam a imagem da Empresa e/ou possam afetar sua reputação, especialmente em **gestão de crise**” [grifos dos autores] (INB, 2021a).

As crises podem ter dimensões e impactos de maior ou menor monta, dependendo do setor onde a empresa atua, e de como é *percebida* socialmente. A INB tem relevância no setor energético brasileiro e a energia elétrica nuclear se enquadra na categoria de “energia limpa”, mas tal classificação não está pacificada (Porto, Finamore & Ferreira, 2013). Desse contexto, emerge um problema filiado à este setor energético e, portanto, torna-se de fundamental importância estruturar mecanismos na empresa que possam dar suporte em relação à gestão de crises, no âmbito da comunicação de crises.

2. CONTEXTO

A gestão de riscos corporativos dentro das organizações é um importante instrumento de governança, pois identifica as ameaças internas e externas que afetam o planejamento estratégico, E oferece oportunidades de reduzir as ameaças através de implementações e aprimoramento de controles (INB, 2021c).

Na INB, o trabalho relacionado à gestão de riscos está centralizado na Gerência de Governança Corporativa (GEGOV), que monitora os processos de identificação, uniformização do tratamento dos riscos, bem como a avaliação e acompanhamento dos controles pertinentes. A preocupação com a gestão de riscos se insere nas questões de governança corporativa, e a INB se pauta por tais mecanismos de governança em função de sua atividade fim. A área de Comunicação da INB está incluída nos planos de gestão de crises, mas seus protocolos ainda estão sendo discutidos, o que justifica este trabalho.

A área de comunicação na INB, intitulada como Gerência de Comunicação Institucional (GECIN), é *staff* da presidência. São as atividades da comunicação, a atuação em assuntos que envolvam interesses da empresa nos contatos e relação com as mídias e redes sociais, além das já descritas nos tópicos de contextualização (INB, 2021a). Os canais de comunicação são voltados para atender aos públicos de interesse da INB, conforme Figura 1, apresentados em duas categorias: público interno e público externo.

Figura 01: Públicos de interesse da INB



Fonte: Relatório Integrado da INB 2020

A empresa considera, a partir da Figura 01, o público interno como um dos mais importantes, como já foi descrito no Plano Estratégico da organização.

3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO

A literatura acadêmica sobre gestão de crises vem sendo aprimorada pela área de Administração, assim como a de comunicação de crises vem sendo desenvolvida por estudiosos de Relações Públicas.

O trabalho reforça o conceito de riscos como objeto de estudos, pois os avanços da humanidade trouxeram vantagens industriais para sociedade contemporânea, porém, como consequência, as ameaças e incertezas se tornaram mais evidentes. A gestão de riscos é uma função corporativa relativamente recente. Para Kloman (1992) a gestão de risco é uma disciplina para conviver com a possibilidade de que eventos futuros possam causar danos. A afirmativa de que os riscos

são um elemento contínuo, sempre presente, leva em consideração a necessidade de aprender a conviver com eles, já que nem todos podem ser evitados. Definir os diferentes tipos de eventos futuros, exige detalhar o que entendemos por gerenciamento de risco. Esse detalhamento exige um esforço abrangente, que parece a todos os riscos e suas inter-relações, incluindo efeitos primários, secundários e terciários.

Por outro lado, é difícil definir o que seja crise, devido à natureza multidisciplinar e as associações feitas com outros termos como desastres, catástrofes e conflitos. Os desastres e as catástrofes podem estar ligados a acontecimentos gerados pela natureza, e os conflitos podem vir ou não a detonar uma crise (Boin, 2005; Borodzicz & Van Haperen, 2002). Os efeitos de uma crise estão ligados à forma como as mudanças são percebidas e entendidas, à maneira como lidamos com a natureza, cultura e suas relações (Castells, Cardoso & Caraça, 2013). E, de acordo com a Tabela 1, pode-se operar com a gestão de crises a partir de 03 distintas etapas.

Tabela 1 - Resumo das três fases do processo de Gestão de Crises.

Pré-crise	Crise	Pós-crise
Auditorias de riscos e vulnerabilidades.	Identificação e categorização dos fenômenos despoletados e das crises.	Auditoria de pós-crise.
Estudos de impacto de crises potenciais.	Identificação e caracterização dos <i>stakeholders</i> e públicos.	Recuperação.
	Seleção e preparação da estratégia de resposta à crise e suas declinações táticas.	
Sistemas de detecção de sinais e barômetros.	Ativação do sistema de resposta.	Criação de memória organizacional e aprendizagem.
Planos de contingência.		

Fonte: Mendes et al (2006).

Especificamente, para discutir o tema comunicação de crises, é importante contemplar os conceitos de identidade, imagem e reputação, que estão diretamente ligados ao tema. A identidade representa uma ideia mais ampla: ao mesmo tempo em que uma organização tem uma única identidade, ela é vista, vivida e praticada por indivíduos de percepções diferentes. Seus significados e ressignificados em um ambiente cultural exposto são construídos gradativamente (Almeida & Gonçalves, 2009). Pode-se entender o conceito de imagem como um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto (Vaz, 1995). Isso inclui pessoas ou instituições, e a reputação se diferencia de imagem por ser construída ao longo do tempo e não ser a percepção somente de um determinado período (Argenti, 2006). E, quanto à reputação, trata-se de uma das mais importantes vantagens competitivas que uma empresa possui, e é considerada um ativo para a organização (Fombrun, 1996 ; Thevissen, 2002, Chun, da Silva, Davies & Roper, 2005).

4. RECOMENDAÇÕES

Com base na situação-problema, nos múltiplos públicos de interesse que a INB possui, e na literatura apresentada, elaborou-se um Plano de Comunicação de Crises para a empresa, com uma solução prática a ser apresentada internamente à Gerência Institucional de Comunicação Social da INBe que possa contribuir para o atendimento de atribuições descritas no Manual da

Organização. O documento possui cinco tópicos: Apresentação, Comitê de Crise, Planejamento, Atuação e Avaliação, que serão detalhados no decorrer deste capítulo.

O Comitê de Crise da INB deverá ser designado formalmente, através de circular interna, para que, em situações de crise, não seja necessária a mobilização para sua formação. A principal missão do Comitê é nortear as ações, que devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, de forma a propiciar uma interação ágil e competente com os públicos estratégicos da INB, além de favorecer a circulação da versão oficial diante dos fatos circunstanciais que motivaram a crise. O gerenciamento deve conter um conjunto de medidas e posturas que devem ser tomadas para lidar com a crise. Após identificar uma crise, é necessário estabelecer seu grau de gravidade para, então, seguir os protocolos propostos neste documento.

Para elaboração dos protocolos de atuação, foram definidas ações para os três estágios da crise, considerando os públicos de interesse, tanto interno quanto externo à INB. Os três estágios são: crises graves, moderadas e leves. A partir de então, foram desdobradas ações diferenciadas para cada tipo.

As crises mais graves demandam ações mais sistemáticas e o desdobramento de ações deve ser mais cuidadoso, levando-se em consideração os impactos que a crise pode ter para a empresa. Incluem, por exemplo, a necessidade de entrevistas coletivas para esclarecimento dos fatos junto à imprensa.

Abaixo, sugere-se um protocolo para atuação em crises consideradas graves.

Quadro 01 – Protocolo de atuação para crises graves

Tipo de crise	Ações básicas	Tempo previsto
Grave	Tomar ciência sobre a crise	-
	Definir equipe da GECIN para atuação na crise	-
	No caso de vítimas, elaborar nota de solidariedade/pesar (considerar que as famílias já foram informadas)	Imediatamente
	Início do monitoramento da imprensa e das mídias sociais	30 minutos
	Informar ao Comitê de Crise sobre a repercussão	Continuamente
	Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento para público interno e externo	De 30 minutos a 1 hora
	Entrar em contato com as demais assessorias de comunicação envolvidas (caso tenha algum outro órgão envolvido) para definir estratégia	De 30 minutos a 1 hora
	Elaborar mensagem com posicionamento para público interno	De 30 minutos a 1 hora e 30 minutos
	Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial para público externo.	Simultaneamente à ação acima
	Aprovar posicionamento oficial pelo Comitê de Crise	De 30 minutos a 1 hora e 30 minutos
	Indicar porta-voz ao Comitê	Até 1 hora e meia
	Estabelecer formas de divulgação para a imprensa	Até 1 hora e meia
Aprovar conteúdo para mídias sociais	Até 1 hora e meia	

Aprovar estratégia e posicionamento (se houver) para público interno	Até 1 hora e meia
Informar ao público interno sobre a crise através de Comunicado Interno na Intranet e através de aplicativos de mensagens instantâneas	Até 1 hora e meia
Preparar publicação no Portal INB e enviar para o mailing da imprensa	Até 2 horas
Preparar artes para divulgação em mídia social	Até 2 horas
Estabelecer se haverá coletiva e local	Até 4 horas
Verificar a necessidade de utilizar <i>press kit</i> preparado para imprensa para coletivas	Até 4 horas
Divulgação de horário de entrevista, se for o caso	Até 3 horas
Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo)	Continuamente
Monitorar repercussão na imprensa e nas mídias sociais	Continuamente
Manter o Comitê de Crise informado sobre a repercussão	Continuamente
Fazer <i>follow-up</i> com os veículos de imprensa	Após envio de notas ou release
Informar ao Comitê de Crise sobre o posicionamento encaminhado e repercussão na imprensa e nas mídias sociais.	Continuamente
Preparar porta-voz para entrevistas	Até 2h e meia
Acompanhar entrevistas	Sempre que necessário
No caso de entrevista coletiva, acionar equipe para organização do evento	Sempre que necessário
Informar sobre a repercussão na imprensa e nas mídias sociais até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o Presidente do Comitê de Crise	Continuamente
Preparar informações para elaboração de hot site	Sempre que necessário
Fazer manutenção de hot site	Continuamente
Preparar representante da INB para ir pessoalmente às comunidades	Sempre que necessário
Solicitar aos técnicos a elaboração de artigos de opinião	Sempre que necessário
Manter contato com a imprensa enviando ações positivas da INB	Continuamente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nas crises moderadas, pode-se reduzir a quantidade de ações e aumentar o tempo de resposta e preparação e envio do material, tanto para o público interno quanto para o público externo. As notas e todo o material referente à crise devem ser aprovados pelo Comitê de Crise o mais rápido possível. Em todos os casos, é importante responder aos públicos, mas sempre com embasamento técnico e orientação do Comitê de Crise.

Quadro 02 – Protocolo de atuação para crises moderadas (continua)

Tipo de crise	Ações básicas	Tempo previsto
Moderada	Tomar ciência sobre a crise	-
	Definir equipe da GECIN para atuação na crise	-
	Início do monitoramento da imprensa e das mídias sociais	30 minutos
	Informar ao Comitê de Crise sobre a repercussão	Continuamente
	Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento para público interno e externo	De 30 minutos a 1 hora
	Elaborar mensagem com posicionamento para público interno	Até 1 hora e meia
	Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial para público externo.	Até 1 hora e meia
	Aprovar posicionamento oficial pelo Comitê de Crise	Até 2 horas
	Indicar porta-voz ao Comitê	Até 2 horas
	Estabelecer formas de divulgação para a imprensa	Até 2 horas
	Aprovar conteúdo para mídias sociais	Até 2 horas
	Aprovar estratégia e posicionamento (se houver) para público interno	Até 2 horas
	Informar ao público interno sobre a crise através de Comunicado Interno na InbNet	Até 2 horas e meia
	Preparar publicação no Portal INB e enviar para o mailing da imprensa	Até 2 horas e meia
	Preparar artes para divulgação em mídia social	Até 3 horas
	Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo)	Continuamente
	Monitorar repercussão na imprensa e nas mídias sociais	Continuamente
	Manter o Comitê de Crise informado sobre a repercussão	Continuamente
	Fazer <i>follow-up</i> com os veículos de imprensa	Após envio de notas ou release
	Informar ao Comitê de Crise sobre o posicionamento encaminhado e repercussão na imprensa e nas mídias sociais.	Continuamente
	Preparar porta-voz para entrevistas	Até 3 horas
	Acompanhar entrevistas	Sempre que necessário
	Informar sobre a repercussão na imprensa e nas mídias sociais até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o Presidente do Comitê de Crise	Continuamente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Devido à velocidade de informação, nas crises leves, que acontecem com maior frequência, não será necessário o acionamento do Comitê de Crise para atuação da GECIN, ficando as decisões a cargo do presidente ou do diretor da área onde acontecer a crise. O Comitê pode ser acionado posteriormente para recebimento de informações de monitoramento, ou para casos de agravamento da crise e necessidade de estabelecimento de porta-voz.

Quadro 03 – Protocolo de atuação para crises leves

Tipo de crise	Ações básicas	Tempo previsto
Leve	Tomar ciência sobre a crise	-
	Definir equipe da GECIN para atuação na crise	-
	Início do monitoramento da imprensa e das mídias sociais	Até 1 hora
	Informar ao Presidente da empresa e diretor responsável sobre a repercussão	Continuamente
	Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento para público interno e externo	Até 2 horas
	Elaborar mensagem com posicionamento para público interno	Até 2 horas
	Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial para público externo	Até 2 horas e meia
	Aprovar posicionamento oficial pelo diretor da área	Até 2 horas
	Estabelecer formas de divulgação para a imprensa e mídias sociais (se necessário)	Até 2 horas
	Aprovar conteúdos pela presidência ou diretoria	Até 2 horas
	Analisar estratégia e posicionamento (se houver) para público interno	Até 2 horas
	Informar ao público interno sobre a crise através de Comunicado Interno na Inbnet	Até 2 horas
	Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo)	Continuamente
	Monitorar repercussão na imprensa e nas mídias sociais	Continuamente
	Manter o Comitê de Crise informado sobre a repercussão	Continuamente
	Fazer <i>follow-up</i> com os veículos de imprensa	Após envio de notas ou release
	Preparar porta-voz para entrevistas	Até 3 horas, se necessário
	Acompanhar entrevistas	Sempre que necessário
	Informar sobre a repercussão na imprensa e nas mídias sociais até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o Presidentedo Comitê de Crise.	Continuamente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em casos de crise, a GECIN deve trabalhar com rápido posicionamento e gestão estratégica dos conteúdos. A decisão de determinar o momento em que a crise terminou é do Comitê de Crise e, a partir de então, cabe à GECIN fazer avaliações sobre como foi a atuação da empresa em termos de ações de comunicação, tempo de resposta e qualidade do conteúdo enviados aos seus públicos de interesse. É o momento de avaliar, propor novas ações e posturas para trabalhar nos próximos casos.

É recomendável que o monitoramento de mídia, de mídias sociais e de relatórios de investigação (quando for o caso) continuem sendo feitos por prazo indeterminado, conforme

especificidade da situação. Internamente, a GECIN deve realizar também um balanço das lições aprendidas com os erros e acertos da crise e, nas situações de danos à imagem e reputação da INB, se necessário, criar estratégias e ações para restaurá-las. Sendo assim, deve ser construído um relatório para consulta, avaliação da área e também para nortear as próximas crises. Para que seja elaborado, sugere-se o preenchimento do quadro abaixo assim que a crise iniciar.

Quadro 04 – Quadro para avaliação da crise para elaboração de relatório

Perguntas	Primeira resposta	Acompanhamento	Próximos passos
Respondemos rapidamente?			
Disponibilizamos as informações básicas para as partes interessadas internas e externas?			
Respondemos de forma humana e com cuidado, demonstrando empatia pelas pessoas afetadas?			
Depois de tomarmos ciência da questão, explicamos o que aconteceu e o que aconteceria em seguida?			
Nós, como empresa, assumimos nosso erro (caso pertinente)?			
Quais foram as situações atípicas deste caso?			

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após essa avaliação, a área de comunicação irá elaborar o relatório listando os erros e acertos e deixando claras as lições aprendidas durante o evento. No relatório, devem constar ainda sugestões para melhoria relacionadas à GECIN e de atuação dos porta-vozes. Também é necessário fazer a avaliação sobre os discursos da empresa e a consonância com seus valores e missão. Outro ponto importante é inserir o cronograma da crise, com as principais notícias veiculadas e as notas enviadas à imprensa, além de ações realizadas nas comunidades, quando for o caso. Abaixo, segue sugestão de protocolo de atuação no pós-crise para a INB.

Quadro 05 – Protocolo de atuação para o pós-crise

Ações básicas	Tempo previsto
Avaliar o momento em que a crise está encerrada	
Preencher a tabela para avaliação da crise	
Elaborar o relatório com a avaliação da crise	
Listar ações necessárias de melhorias para atuação da Comunicação	
Reunir equipe de Comunicação para discussão do relatório	
Analisar atuação dos porta-vozes da empresa, apresentar avaliação da comunicação e sugestões de melhorias	
Fazer um documento com lições aprendidas e divulgar para a diretoria, comitê de crise e demais gestores	

Em casos de crises graves, promover um workshop para discussão do caso com diretoria, comitê de crise e gestores	
Manter monitoramento de imprensa	
Manter monitoramento de redes sociais	
Mapear novos cenários de crise e formas de atuação	
Realizar pesquisas com público interno e população sobre atuação na crise	
Listar ações para melhoria da imagem e reputação	
Reforçar atuação nas comunidades do entorno da unidade onde a crise aconteceu	
Reforçar divulgação de outros assuntos relacionados à INB através de releases, redes sociais e site institucional	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É necessário avaliar a demanda de cada crise para seguir o protocolo de atuação no pós-crise. Em casos de crises mais graves, deve-se cumprir os passos do protocolo para finalização do plano de comunicação. Em crises mais leves ou moderadas, pode ser feita uma avaliação do protocolo para estabelecer quais pontos serão seguidos pela GECIN.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. A. D., & Gonçalves, J. C. (2009). Interação, contexto e identidade em práticas sociais.
- Alsop, R. J. (2004). Corporate reputation: anything but superficial—the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business strategy*.
- Aquino, K., Douglas, S., & Martinko, M. J. (2004). Overt anger in response to victimization: attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 152.
- Argenti, P. A. (2006). Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação (4end ed.). Rio de Janeiro: Ed.
- Beck, U. (2010). Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2010. *Revista Alterjor*.
- Beck, Lash, S., Giddens, A. (1997). Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna. *São Paulo: Unesp*.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Marcombo.
- Boin, A. (2005). From crisis to disaster: towards an integrative perspective. *What is a disaster*, 153-172.
- Borodzicz, E., & Van Haperen, K. (2002). Individual and group learning in crisis simulations. *Journal of contingencies and crisis management*, 10(3), 139-147.
- Castells, M., Cardoso, G., & Caraça, J. (2013). A crise e seus efeitos: as culturas econômicas da mudança. *São Paulo: Paz e Terra*.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148.
- Cunha, M. (2006). Crises Organizacionais: Ameaças ou oportunidades. *Crises: de ameaças a oportunidades-gestão estratégica de comunicação de crises*, 143-159.
- Chun, R., Da Silva, R., Davies, G., & Roper, S. (2005). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.
- Dionne, G., & Eeckhoudt, L. (1985). Self-insurance, self-protection and increased risk aversion. *Economics Letters*, 17(1-2), 39-42.
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (2012). *Risco e cultura: um ensaio sobre a seleção de riscos tecnológicos e ambientais*. Elsevier Brasil.
- Dowling, G. (2000). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance: Identity, image and performance*. OUP Oxford.
- Ehrlich, I., & Becker, G. S. (1972). Market Insurance, Self-Insurance, and Self-Protection, 80 *J. Pol. Econ*, 623(10.2307), 1829358623.
- Fink, S., & American Management Association. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Amacom,
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (1996). *Fame and fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: FT Prentice Hall.
- Faria, A. L. G. D. (1995). *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*.
- Grundy, M., & Moxon, R. (2013). The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways. *Journal of Air Transport Management*, 28, 55-61.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics, and issues. *Excellence in public relations and communication management*, 73(1), 117-157.
- Guth, D. W. (1995). Organizational crisis experience and public relations roles. *Public Relations Review*, 21(2), 123-136.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.
- Iasbeck, L. C. A. (2009). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: o lugar do texto e do contexto. *Organicom*, 6(10-11), 102-108.
- IAEA, International Atomic Energy Agency. (1997) Generic Assessment Procedures for Determining Protective Actions during a Reactor Accident. IAEA, Vienna, Acesso em 01/03/2022. Disponível em https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/te_955_prn.pdf

IAEA; Eletronuclear. (2013). Comunicação com o público em uma emergência nuclear ou radiológica. Rio de Janeiro: Capax Dei.

INB, Indústrias Nucleares do Brasil. (2020). Relatório Integrado 2020. Rio de Janeiro. Acesso em 04/01/2022. Disponível em: <https://www.inb.gov.br/Portals/0/Conteudo/Images/ce2db0ec-cb59-495f-aeb7-8a2eda888bf4.pdf>.

INB, Indústrias Nucleares do Brasil. (2021a) Manual da organização. Versão 16. Capítulo 2.2 p.10.

INB, Indústrias Nucleares do Brasil. (2021b) Revisão do Plano Estratégico INB. Rio de Janeiro: INB, 2021. Acesso em: 01/02/2022. Disponível em: https://www.inb.gov.br/Portals/0/Arquivos/Plano_Estrategico_INB_20172026.pdf.

INB, Indústrias Nucleares do Brasil. (2021c) Política de gestão de riscos. 2ª versão. Rio de Janeiro. Acesso em: 20/12/2021. Disponível em: <http://www.inb.gov.br/Portals/0/Conteudo/Images/0803703a-f42a-4ac7-b179-8839aaeaac59.pdf>.

INB, Indústrias Nucleares do Brasil. (2022). Nossas atividades: Ciclo do Combustível Nuclear. Rio de Janeiro. Acesso em: 01/02/2022. Disponível em: <https://www.inb.gov.br/Nossas-Atividades/Ciclo-do-combustivel-nuclear>.

Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D. (2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*, 29, 138-143.

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*.

Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, 31(1), 457-501.

Kim, J. N., Hung-Baesecke, C. J. F., Yang, S. U., & Grunig, J. E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the excellence theory. *The handbook of communication and corporate reputation*, 197-212.

Kjærnes, U., Harvey, M., & Warde, A. (2007). *Trust in food: A comparative and institutional analysis*. Springer.

Kloman, H. F. (1992). Rethinking risk management. *Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 299-313.

Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Editora Texto.

Luhmann, N. (1992). *Sociologia del riesgo*. Guadalajara: Walter de Gruyter Co.

Machado, T. B. (2016). *Comunicação de risco na perspectiva da área nuclear no Brasil* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Mendes, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., dos Santos, R. R., & Pimentel, I. (2006). Crises de ameaças a oportunidades: gestão estratégica de comunicação de crises. *Lisboa: Edições Sílabo*.

Mitroff, I. I. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM/American Management Association.

Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. Oxford University Press.

- Nerb, J., Spada, H., & Ernst, A. M. (1997, August). A cognitive model of agents in a commons dilemma. In *Proceedings of the 19th annual conference of the Cognitive Science Society* (pp. 560-565).
- Park, S. H., Kim, J. N., & Krishna, A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531-560.
- Porto, M. F. D. S., Finamore, R., & Ferreira, H. (2013). Injustiças da sustentabilidade: conflitos ambientais relacionados à produção de energia “limpa” no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (100), 37-64.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice*. Kogan Page Publishers.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rosa, M. (2001). A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. *São Paulo: Gente*.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. New York, NY: Thomas.
- Santos, M. T. D. R., Silva, M. V. D. C., & Cardoso, T. A. D. O. (2021). Sistema de Comando de Incidentes e comunicação de risco: reflexões a partir das emergências nucleares. *Saúde em Debate*, 44, 98-114.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2021). *Theorizing crisis communication*. John Wiley & Sons.
- Shrivastava, P., & Mitroff, I. I. (1987). Strategic management of corporate crises. *Columbia Journal of World Business*, 22(1), 5-11.
- Slovic, P. (1999). Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield. *Risk analysis*, 19(4), 689-701.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management communication quarterly*, 7(3), 297-316.
- Thevissen, F. (2002). Belgium: corporate reputation in the eye of the beholder. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 318-326.
- Van Riel, C. B. (2013). Corporate reputation and the discipline of public opinion. *The handbook of communication and corporate reputation*, 11-19.
- Vaz, G. N. (1995). Marketing institucional, o mercado de idéias e imagens, Gil Nuno Vaz. *Biblioteca Pioneira de Administração e negócios*.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548.
- YIN, R. K. Estudo De Caso, E. (2001). Planejamento e métodos. *Trad. Daniel Grassi*, 2.

