



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**ELABORAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM
PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISES PARA A INDÚSTRIAS NUCLEARES DO
BRASIL**

ROBERTA COTA VITORINO

Seropédica, RJ

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**ELABORAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM
PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISES PARA A INDÚSTRIAS NUCLEARES DO
BRASIL**

ROBERTA COTA VITORINO

Sob a orientação da professora

Dra. Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ

2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V835e Vitorino, Roberta Cota, 1978-
ELABORAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
UM PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISES PARA A INDÚSTRIAS
NUCLEARES DO BRASIL / Roberta Cota Vitorino. - Rio de
Janeiro, 2023.
95 f.: il.

Orientadora: Flávia Luzia Oliveira da Cunha
Galindo. Dissertação(Mestrado). -- Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS
GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA MESTRADO PROFISSIONAL
EM GESTÃO E ESTRATÉGIA, 2023.

1. Comunicação de Crise. 2. Gestão de Crise . 3.
Indústrias Nucleares do Brasil. 4. Crise. I. Galindo,
Flávia Luzia Oliveira da Cunha, 1967-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA III.
Título.



TERMO N° 988 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.057239/2023-89

Seropédica-RJ, 28 de agosto de 2023.

ROBERTA COTA VITORINO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/08/2023.

Profa. Dra. Flavia Luzia Oliveira da Cunha Galindo

Presidente da Banca e Orientadora

Membro Interno

UFRRJ

Profa. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira

Membro Interno

PUC-RS

Profa. Dra. Sônia Maria Ribeiro Jaconi

Membro Externo

USP

(Assinado digitalmente em 30/08/2023 15:11)
FLAVIA LUZIA OLIVEIRA DA CUNHA GALINDO
COORDENADOR CURS/POS-GRADUACAO
PPGE (12.28.01.00.00.00.05)
Matrícula: 2694110

(Assinado digitalmente em 28/08/2023 22:16)
ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 595.505.540-15

(Assinado digitalmente em 14/09/2023 15:54)
SÔNIA MARIA RIBEIRO JACONI
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 140.338.628-54

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **988**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **28/08/2023** e o
código de verificação: **042bdac04b**

“Não é fácil encontrar a felicidade em nós mesmos, mas é impossível encontrá-la em outro lugar.” Agnes Repplier, *The Treasure Chest*.

Dedico ao meu avô, José Bernardino Vitorino (*in memoriam*), que trabalhou arduamente para que tivéssemos acesso à educação.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

A Deus, por ter me permitido chegar, com saúde, ao final desta jornada. Por ter guardado esse sonho e me dar a oportunidade de realizá-lo.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) pela acesso à educação de qualidade, à pesquisa científica e aos conhecimentos e desenvolvimento que me foram proporcionados.

À minha orientadora, Prof. Dra. Flavia Luzia Oliveira da Cunha Galindo, por acreditar em meu projeto e me instruir durante os últimos dois anos com seu imenso repertório científico e profissional. Serei sempre grata.

À Prof. Dra. Rosângela Florczak e à Prof. Dra. Sônia Jaconi, que compuseram minha banca de qualificação, pelas ricas contribuições ao meu trabalho e por aceitarem participar da banca de defesa. É uma honra!

Ao meu tio e padrinho de batismo, Aurélio José Vitorino, primeiro professor e doutor (e futuro PhD) da família, motivador, minha inspiração e orgulho. Agradeço à minha avó Marina e estendo à família Vitorino, por acreditarem em minha recuperação e potencial, pela paciência, incentivo, carinho e motivação.

À minha gerente, Rosana Pinho, que à época da inscrição não hesitou em assinar o termo de compromisso com mestrado, por acreditar no resultado e inseri-lo nos projetos da área. E também pelo exemplo profissional, especialmente em gestão de crises. Aproveito para agradecer às coordenadoras Carla Clark e Jane Dantas, pela contribuição no trabalho e disponibilidade em ajudar.

Aos colegas da Comunicação da INB, especialmente de Resende, que me ouviram durante os dois anos falando sobre meu trabalho e dilemas, em especial à Flávia Pires, que me deu um empurrão para que eu fizesse minha inscrição no mestrado.

Ao amigo e gerente de Recursos Humanos da INB, André Luiz Leite, que, por vezes, lembrou o quanto o mestrado seria importante para a minha vida pessoal, profissional e o quanto me traria orgulho ao final.

Ao meu padrinho de doze passos, Pedro Paulo Canedo, por me encorajar a encarar novos desafios e ter me ajudado, com muita paciência e as melhores ferramentas, a chegar até aqui.

À professora Marlene Fernandes, que me orientou no TCC da graduação e sempre me motivou a seguir esse caminho. Obrigada por sempre acreditar em mim, professora e amiga.

Agradecimento especial aos entrevistados, que não vou citar nominalmente devido à necessidade de anonimato da pesquisa. Obrigada pela confiança, disponibilidade e boa vontade.

À turma de ampla concorrência e do convênio do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), pela companhia durante os muitos sábados e as aulas semanais. Não imaginei que a experiência de estudar de forma on-line me traria tanto carinho por pessoas distantes. Foi um prazer imenso estudar com pessoas com tamanha inteligência e comprometimento. Também agradeço pela ajuda que tive, sempre que precisei. Vocês foram essenciais.

As minhas parceiras de orientação com a professora Flávia, a relações públicas Pâmela Constantin e a publicitária Luciana Basso. Não tenho palavras para expressar minha gratidão por poder dividir não somente a dureza da caminhada, mas a vida, alegrias e tristezas nos últimos anos. Você são queridas e espero levá-las para sempre.

Também deixo minha homenagem especial ao amigo, ex-professor e ex-chefe Helton Fraga, que nos deixou recentemente, mas foi pra mim um dos exemplos mais belos de ser humano que já conheci. Muito obrigada por tudo!

Por fim, ao meu companheiro nessa jornada chamada vida, Alexssandro Adão, por ter

participado e contribuído para que esse sonho se realizasse desde o processo seletivo, pelo incentivo, por me ajudar a acreditar quando nem eu mesma acreditava, pelos puxões de orelha e, paralelamente, por todo amor dedicado a mim durante esses anos. Foi combustível pra mim. Obrigada!

RESUMO

VITORINO, Roberta Cota. **Elaborações teórico-práticas para a implementação de um Plano de Comunicação de Crises para a Indústrias Nucleares do Brasil.** 2023. 92p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciência Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

Este trabalho é fruto de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, sobre a Indústrias Nucleares do Brasil (INB), cujo objetivo final foi a construção de um Plano de Comunicação de Crises para a empresa. A proposta foi unir a literatura de gestão de crise e a de comunicação de crise para a elaboração de soluções sociotécnicas para a construção de um plano de Comunicação de Crises para a INB. Entende-se que a comunicação de crises é fundamental para as boas práticas que fortalecem ativos intangíveis como identidade, imagem e reputação sejam percebidos da melhor forma pelos seus públicos de interesse da empresa, que tem papel importante no Programa Nuclear Brasileiro (PNB). Os resultados apontaram a necessidade de um trabalho para aplicação da comunicação em casos de crise na empresa, a partir de uma triangulação de dados documentais, bibliográficos e de entrevistas realizadas com gestores, empregados e representantes das comunidades onde a INB está inserida. A análise de conteúdo apontou uma categorização que deu origem a um produto tecnológico, desenvolvido com informações referentes à teoria e à prática da Comunicação de Crise para atuação da organização, além da elaboração de protocolos para atuação antes, durante a após as crises da empresa. A conclusão desta pesquisa mostra a necessidade da sistematização de informações, para atuação do setor de comunicação da INB em crise e apresenta soluções direcionadas especificamente para esta organização.

Palavras-chave: Crise, Gestão de Crise, Comunicação de Crise, Indústrias Nucleares do Brasil.

ABSTRACT

VITORINO, Roberta Cota. **Theoretical-practical elaborations for the implementation of a Crisis Communication Plan for the Indústrias Nucleares do Brasil.** 2023. 92p. Dissertation (Master in Management and Strategies). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

This study is the result of an applied research, with a qualitative approach, on the Indústrias Nucleares do Brasil (INB), whose final objective was the construction of a Crisis Communication Plan for the company. The proposal was to unite the literature on crisis management and crisis communication for the development of sociotechnical solutions to create a Crisis Communication plan for INB. It is understood that crisis communication is crucial for good practices that strengthen intangible assets such as identity, image, and reputation to be better perceived by its stakeholders. Indeed, the company plays an important role in the Brazilian Nuclear Program (PNB). The results pointed to the need for work to apply Communication in cases of crisis in the company, based on a triangulation of documentary and bibliographic data and interviews with managers, employees, and representatives of the communities where INB operates. The content analysis pointed to a categorization that gave rise to a technological product, developed with information regarding the theory and practice of Crisis Communication for the organization's performance, besides the elaboration of protocols for acting before, during and after the company's crises. The conclusion of this research shows the need for systematization of information, for the performance of the INB communication sector in crises and presents solutions specifically directed to this organization.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Crisis Communication, Indústrias Nucleares do Brasil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de crise: Teoria Situacional da Comunicação de Crise por grupo	38
Quadro 2 – Teoria Situacional da Comunicação de Crise - estratégias primárias de resposta a crises	39
Quadro 3 – Definição metodológica	44
Quadro 4 – Unidades de Registro	50
Quadro 5 – Principais riscos da INB	51
Quadro 6 – Reputação da INB	53
Quadro 7 – Aprendizados que a INB teve com crises recentes	55
Quadro 8 – Importância da comunicação durante a crise	56
Quadro 9 – Como trabalhar a reputação durante a crise	58
Quadro 10 – Como trabalhar a reputação no pós-crise	59
Quadro 11 – Sugestão para comunicação para soluções em crise	60
Quadro 12 – Questões de avaliação	62
Quadro 13 – Categorias de crise para a INB	63
Quadro 14 – Sugestão para planejamento de cenário	68
Quadro 15 – Protocolo de atuação para crises graves	71
Quadro 16 – Protocolo de atuação para crises moderadas	72
Quadro 17 – Protocolo de atuação para crises leves	73
Quadro 18 – Quadro para avaliação da crise para elaboração de relatório	75
Quadro 19 – Protocolo de atuação para o pós-crise	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – P úblicos de interesse da INB	23
Figura 2 – Gerenciamento de riscos	30
Figura 3 – Definições de risco.....	51
Figura 4 – Definições de crise	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Publicações na imprensa em 2022.....	47
Gráfico 2 – Publicações na imprensa por veículos em 2022	48
Gráfico 3 – Sentimento/ aceitação da marca em 2022	48
Gráfico 4 – Menção por sentimento	49
Gráfico 5 – Citações por redes sociais.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Três fases do gerenciamento de crises.....	36
--------------------------------------------------------------	----

LISTA DE FLUXOGRAMA

Fluxograma 1 – Acionamento do Plano de Resposta à Crise 43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABACC	Agência Brasileiro-Argentina de Contabilidade e Controle de Materiais Nucleares
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
COREC	Coordenação Regional de Comunicação
COREM	Coordenação de Relações com as Mídias
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
ENBPar	Empresa Brasileira de Participações em Energia Nuclear e Binacional S.A.
FCN	Fábrica de Combustível Nuclear
GECIN	Gerência de Comunicação Institucional
GEGOV	Gerência de Governança Corporativa
GSI/PR	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República
IAEA	<i>International Atomic Energy Agency</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio ambiente
INB	Indústrias Nucleares do Brasil
ONU	Organização das Nações Unidas
PEL	Plano de Emergência Local
PNB	Programa Nuclear Brasileiro
RFAS	Relatório Final de Análise de Segurança
UDC	Unidade em Descomissionamento de Caldas
URA	Unidade de Concentração de Urânio
VPS	Você Precisa Saber

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização Da Pesquisa – Situação Problema.....	19
1.1.1 Gestão de riscos na INB	21
1.1.2 Gerência de Comunicação Institucional	22
1.1.3 Público interno.....	23
1.1.4 Público em geral: comunidades do entorno.....	24
1.2 Pergunta de Pesquisa	24
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	25
1.3.1 Objetivo principal	25
1.3.2 Objetivos intermediários.....	25
1.4 Suposição Inicial	25
1.4.1 Relevância	25
1.4.2 Oportunidade	25
1.4.3 Viabilidade	26
1.5 Delimitação do Estudo	26
2 MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 Riscos, Gestão de Risco e Comunicação de Risco	27
2.2 Identidade e Imagem	32
2.3 Gestão de Crise e Comunicação de Crise.....	34
2.3.1 Plano de comunicação de crise	40
3 PERCURSO METODOLÓGICO	42
3.1 Encaminhamentos Metodológicos a Partir da Literatura e do Problema de Pesquisa.....	42
3.2 Sujeitos da Pesquisa	44
3.3 Coleta de Dados.....	44
4 ANÁLISE DE DADOS.....	46
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
6.1 Lições Aprendidas e Conclusão	64
6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	64
7 PRODUTO TECNOLÓGICO: PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISES PARA A INB.....	65
7.1 Apresentação do Produto - Relatório Técnico Conclusivo	65
7.2 Descritivo do Plano de Comunicação de Crises para a INB	66
7.2.1 Apresentação	66
7.3 Comitê de Crise	67

7.4 Planejamento de Crise	68
7.4.1 Pré-crise	68
7.5 Atuação: Gerenciamento da Crise	70
7.5.1 Protocolos de atuação na crise.....	71
7.5.2 Ferramentas de comunicação.....	74
7.6 Avaliação	75
7.6.1 Ações de comunicação durante a crise: pós-crise	75
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A - INSTRUMENTOS DE PESQUISA (ROTEIRO)	86
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	89
APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA.....	92
APÊNDICE D – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA.....	92

1 INTRODUÇÃO

Partindo do entendimento que a reputação é uma das mais importantes vantagens competitivas que uma empresa possui, sendo considerada um ativo para a organização (Chun *et al.*, 2005; Davies *et al.*, 2003; Fombrun, 1996; Thevissen, 2002), esta dissertação pressupõe a relevância estratégica e transversal das boas práticas da comunicação, sobretudo para as situações de crise. Esse tipo de situação pode se constituir em riscos ou serem experiências mais problemáticas para alguns setores econômicos.

Apesar de pouco discutida na academia de Administração, a comunicação de crise já tem um *corpus* amplamente produzido pela área da Comunicação, mais especificamente de Relações Públicas, seja nas organizações de natureza pública ou privada. Sendo assim, este trabalho se propõe a reunir a literatura de gestão e de comunicação, com as lentes interpretativas de uma pesquisa para soluções em comunicação aplicadas à Indústrias Nucleares do Brasil (INB). Essa organização é o objeto desta pesquisa, que se revela conveniente por se tratar de uma das poucas empresas nacionais associadas ao setor nuclear.

A INB faz parte do Programa Nuclear Brasileiro (PNB) e infere-se que o setor conta com baixa aceitação social ou baixos índices globais de confiança por um histórico do setor que registra incidentes graves, como os de Fukushima (2011), Césio de Goiânia (1987) e Chernobyl (1986), além das bombas atômicas de Hiroshima e Nagasaki (1945) (Machado, 2016; Santos; Silva; Cardoso, 2020). Entre as razões para que as pessoas se oponham ao uso da energia nuclear está a percepção de que se trata de uma tecnologia de alto risco (IAEA; Eletronuclear, 2013).

A literatura de crises está conectada com a de riscos, as quais possuem, especificamente, duas perspectivas teóricas que caminham lado a lado. A primeira diz respeito aos estudos sobre a percepção do risco, mais associada aos processos individuais e psicológicos, que categorizam as preocupações individuais a partir de temores e a influência da mídia (Renn; Rohrmann, 2000; Slovic, 1999). Nessa perspectiva, os estudos de confiança passam a ser relevantes e, dessa abordagem, a comunicação de risco nas situações de gestões de crise ganham contornos relevantes (Kjærnes; Harvey; Warde, 2007). Assim, a cultura e o contexto social ditam as mensagens que devem circular, tanto para eliminar ruídos de comunicação, como para enfrentar e diminuir a desconfiança generalizada.

A segunda perspectiva teórica contempla o risco como uma categoria central para a análise macrossocial (Beck, 2010; Faria, 1991; Giddens; Lash; Beck, 1997), comparando as sociedades pré-modernas com as modernas. Nessa perspectiva, o risco é analisado a partir dos efeitos políticos das crises que provocam, tal qual a teoria cultural dos riscos proposta por Douglas e Wildavsky (2012), que indaga “[...] quanto de segurança é segurança suficiente naquela cultura” (Guivant, 1998, p. 3). Nessa abordagem, os riscos (antes individuais) merecem ser avaliados nos fluxos transnacionais ou globais gerados de maneira sistemática pela sociedade capitalista, que se torna incapaz de controlar as incertezas. Assim, o “[...] risco é um tema mediador que demanda uma nova divisão de trabalho entre a ciência, a política e a economia” (Beck, 2010, p. 23).

As duas abordagens teóricas de riscos contribuem para a compreensão de que nenhuma organização está imune aos riscos e, consequentemente, às crises, mesmo que se prepare e trabalhe preventivamente para que não aconteçam. A gestão de crise pode incluir medidas preventivas, planos de gestão e avaliações pós-crises (Coombs, 2015). A contribuição de Coombs (2015) tem foco sobre a operação da gestão de crises como um processo com três etapas cruciais que refletem as fases do gerenciamento de crises. Portanto, são categorias úteis na adoção de um modelo que permite a gestão integrada da comunicação de crise com a própria gestão da crise, onde ambas se sobrepõem no curso de uma crise estabelecida. O conhecimento

teórico e aplicado sobre o tema é relevante por ser o componente crítico na gestão de crises, e os estudiosos de desastres de várias áreas têm procurado identificar essa estrutura, tanto para melhorar a compreensão como para facilitar o gerenciamento para que seja eficaz (Fink, 1986; Guth, 1995; Shrivastava; Mitroff, 1987; Sturges, 1994).

Embora seja impossível evitar todas as crises e desastres naturais que afetam a operação das organizações, tais como terremotos e tsunamis, algumas crises podem ser impedidas ou, ao menos, a maioria pode ser gerenciada de forma mais eficaz. A partir dessa premissa, emergem os estudos sobre gestão de crises, uma prática bem estabelecida baseada em uma variedade de campos, incluindo medicina, sociologia, psicologia, engenharia, logística, ciência política e justiça criminal, bem como comunicação (Sellnow; Seeger, 2013).

Para abordar a gestão de crises, importa conhecer o significado de crise. Coombs (2010, p. 19) a define como “[...] a percepção de um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas e pode impactar seriamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos”. Trata-se de algo que abrange todos os *stakeholders*, ou públicos de interesse, como serão denominados no decorrer deste trabalho. Acredita-se que a gestão eficiente de uma crise pode poupar vidas, proteger a saúde e o meio ambiente, evitar perdas financeiras e danos à reputação e à imagem (Coombs, 2015).

Com estas fundamentações iniciais, esta pesquisa investiga de que forma a INB pode atuar antes, durante e depois de uma crise, especificamente na área de comunicação de uma empresa do setor nuclear. Além de investigar a atuação da comunicação em situação de gestão de crises, é necessário compreender seus desdobramentos na reputação e na imagem da empresa, já que ambos podem afetar o valor e os ativos institucionais durante o processo. Para além, por se tratar de uma empresa pública, a condução apropriada da gestão da comunicação de crise torna-se relevante em questões associadas ao Estado.

Por tal razão, argumenta-se que o trabalho social aplicado deve contemplar um marco teórico que discuta as fases da gestão de crises como forma de associação direta com as proposições da comunicação de crises. Tal proposição possibilitará contribuir com a INB e, possivelmente, com outras organizações do setor nuclear, com a elaboração de um plano de comunicação para a gestão de crises que poderá ser instrumento fundamental para preservar a reputação e imagem da empresa em crises potenciais ou efetivas, conforme a contextualização do problema de pesquisa a ser apresentado no próximo tópico.

1.1 Contextualização Da Pesquisa – Situação Problema

Uma das definições de crise é que ela é um evento específico, inesperado e não rotineiro ou uma série de eventos que podem causar altos níveis de incerteza e ameaças significativas para marcas e organizações. Esses episódios compartilham três características gerais: são em grande parte imprevistos ou violam expectativas, ameaçam metas com alta prioridade e exigem uma resposta relativamente rápida para conter ou mitigar o dano (Hermann, 1963; Seeger; Sellnow; Ulmer, 2003).

Com isso, é possível perceber os impactos que uma crise pode causar dentro e fora da instituição. Pode-se afirmar que um pequeno fato, se não for comunicado corretamente, pode gerar uma situação de caos. De fato, “[...] 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).

Compreender o papel da comunicação nesses casos é fundamental. E os processos de comunicação se tornam mais complexos pela diversidade de públicos, culturas, experiências, novas tecnologias e formas de crise. Além disso, a comunicação eficaz pode ser, literalmente, uma questão de vida ou morte (Sellnow; Seeger, 2013).

A INB é uma empresa pública vinculada ao Ministério de Minas e Energia, sob controle acionário da Empresa Brasileira de Participações em Energia Nuclear e Binacional S.A. (ENBPar). A empresa atua na cadeia produtiva do Ciclo do Combustível Nuclear nas etapas de mineração, beneficiamento, enriquecimento isotópico de urânio, fabricação de pó e pastilhas de dióxido de urânio (UO_2) e montagem do elemento combustível, que supre as usinas nucleares brasileiras geradoras de energia elétrica. Também atua na comercialização de materiais nucleares, na execução de serviços de engenharia do combustível nuclear e em serviços em reatores nucleares no país e no exterior.

Na instituição a ser estudada, é atribuição da Gerência de Comunicação Institucional (GECIN) “[...] assessorar a diretoria executiva em assuntos estratégicos que envolvam a imagem da Empresa e/ou possam afetar sua reputação, especialmente em gestão de crise” (INB, 2021a).

A própria instituição determina outros itens importantes para os planos de gestão de crise, tais como o suporte para a divulgação de planos, políticas de comunicação institucional e corporativa e ações integradas com demais órgãos do setor nuclear, visando à aceitação pública da energia nuclear (INB, 2021b). No entanto, a empresa ainda não possui um plano de comunicação de crise sistematizado.

Um documento importante que valida essa discussão diz respeito a um dos projetos descritos no Plano Estratégico da estatal, revisado em 2021, que consiste na ampliação das ações de Comunicação para Inserção Regional das comunidades do entorno onde a INB está inserida. O plano cita que “[...] para fortalecer a imagem da INB junto aos seus públicos de interesse, é fundamental adotar estratégias de comunicação externa e de inserção regional relevantes e adequadas, incluindo os aspectos socioambientais” (INB, 2021b).

A estratégia da empresa torna-se necessária, em especial, porque o público entende as formas de radiação de maneiras diferentes. Pesquisas realizadas em outros países têm mostrado que a geração elétrica nuclear e os resíduos nucleares são vistos como sendo de alto risco, mas outras fontes de radioatividade, como para uso médico ou radiação natural comum, são aceitas como sendo de menor risco (IAEA; Eletronuclear, 2013). Mas, na realidade, o risco pode ser o mesmo em intensidade e proporções. Portanto, as crises podem ter dimensões e impactos de maior ou menor magnitude, dependendo do setor onde a empresa atua e de como é percebida socialmente. Como exemplo, observa-se o setor de mineração, que devido a desastres ambientais, como o rompimento da barragem em Brumadinho/MG, em 2019, ainda enfrenta problemas de aceitação pública. O mesmo ocorre com o setor nuclear em outros países (IAEA; Eletronuclear, 2013), ainda que, historicamente, os acidentes nucleares tenham pequena probabilidade de ocorrência. Entretanto, tais incidentes produzem consequências negativas imprevisíveis em todos os níveis e, provavelmente, desdobramentos de repercussão internacional, razão pela qual exige um rígido controle efetuado por órgãos regulatórios de governos, agências internacionais e sociedade civil organizada (IAEA, 1997).

A empresa tem unidades em Resende-RJ, onde está a Fábrica de Combustível Nuclear (FCN), e onde é produzido o combustível para geração de energia elétrica, Caetité (BA) – onde a mineração de urânio no Brasil é realizada em sua Unidade de Concentração de Urânio (URA) –, Buena (RJ), Caldas (MG) e São Paulo (SP), que são unidades em descomissionamento (desmontagem e descontaminação de instalações e equipamentos; segregação e destinação final de resíduos e recuperação das áreas degradadas), Rio de Janeiro (RJ), onde fica a sede da empresa e um escritório em Fortaleza (CE). Há também um projeto que visa a mineração de urânio em Santa Quitéria (CE). O projeto encontra-se em implantação para o desenvolvimento da jazida de Itataia, onde o produto principal será o fosfato para fertilizantes e ração animal e o coproducto será o concentrado de urânio. A parceria para extração do material foi feita com a Galvani-Fosnor Fertilizantes Fosfatados do Norte-Nordeste S.A. A previsão é de que as operações sejam iniciadas assim que a empresa obtiver o licenciamento do Instituto Brasileiro

do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN).

Em relação aos riscos da atividade de mineração deste setor, ressalta-se que a CNEN e o Ibama estabelecem nas licenças concedidas à INB a responsabilidade de promover o descomissionamento das unidades após o encerramento de suas atividades produtivas, inclusive as minero-industriais, com o objetivo de devolver a área, até então utilizada em atividades nucleares, para outros usos, como ocorre nos casos de Buena, Caldas e São Paulo.

As atividades de processamento acontecem na Fábrica de Combustível Nuclear (FCN). Trata-se de um conjunto de unidades industriais dedicadas ao processamento de quatro etapas do ciclo do combustível nuclear: o enriquecimento isotópico de urânio, a reconversão, a produção de pastilhas e a montagem do combustível que abastece os reatores das usinas nucleares. Em uma área de 600 hectares, a FCN abriga a área administrativa da empresa, o Horto Florestal e as atividades relacionadas ao ciclo do combustível nuclear em quatro unidades industriais.

Nas questões de fiscalização e controle, as atividades da estatal são licenciadas e fiscalizadas pela CNEN, pelo Ibama, pela Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), órgão vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Agência Brasileiro-Argentina de Contabilidade e Controle de Materiais Nucleares (ABACC), que supervisionam as atividades, realizando inspeções regulares da fábrica em Resende/RJ.

O contexto apresentado até aqui revela que o problema de pesquisa está vinculado à realidade de uma organização singular. Considerando a importância da INB como empresa estratégica para o Programa Nuclear Brasileiro, este projeto parte da premissa de que há a necessidade de pesquisar, estudar e propor mecanismos à empresa que possam dar suporte em relação à gestão de crises, no âmbito da comunicação de crises, assunto que será abordado nesta pesquisa.

Desta forma, os tópicos seguintes apresentarão a situação atual da INB no que concerne ao processo de gestão de riscos, atualmente centralizado na Gerência de Governança Corporativa. O problema de pesquisa da INB será discutido a partir dos seguintes recortes: i) Gestão de Riscos na INB; ii) Gerência de Comunicação Institucional; iii) PÚblico Interno e vi) PÚblico em geral: Comunidades do entorno.

1.1.1 Gestão de riscos na INB

A gestão de riscos corporativos dentro das organizações é um importante instrumento de governança, pois além de identificar as ameaças internas e externas que afetam o planejamento estratégico, os projetos, os processos e os resultados da empresa, também oferece oportunidades de estabelecer ações tempestivas para mitigar 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 realiza o monitoramento dos processos de identificação, uniformização do tratamento dos riscos, bem como a avaliação e acompanhamento dos controles pertinentes. No momento, os instrumentos normatizadores e orientadores da Gestão de Riscos (Política e Norma de Gestão de Riscos) estão sendo revisados.

Os riscos aos quais a empresa está exposta estão classificados nos seguintes grupamentos principais: Negócio, Financeiro, Conformidade e Operacional (INB, 2021b).

Nos riscos de Negócio, se enquadram: riscos associados à estratégia da empresa (ambiente político e social, mercado, competidores, fusões e aquisições), ao modelo de negócios (gestão, cultura empresarial, capacitação e sucessão de recursos humanos) e à imagem e reputação da INB. Portanto, ressalta-se que a Política e Norma de Gestão de Riscos contempla a imagem e a reputação da INB como um risco a ser monitorado.

Quanto aos demais grupamentos, observa-se que: i) o grupo Financeiro contempla: riscos de crédito, liquidez, taxas de juros internos e variações de câmbio, dotação orçamentária da União; ii) o grupo conformidade contempla: riscos associados à gestão dos controles internos e à conformidade (cumprimento de leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis); iii) e o operacional: riscos oriundos de falhas, deficiências de sistemas ou processos internos, ou pessoas e sinistros, ou catástrofes naturais (INB, 2021b).

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. Além da responsabilidade com a gestão de riscos, a organização conta com outras ferramentas de governança como o Código de Ética, e Conduta e Integridade (INB, 2021b), que tem por finalidade difundir os princípios éticos universais, consolidados com os princípios éticos do Código de Conduta da Alta Administração Federal e do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Outro mecanismo é a Ouvidoria, vinculada à Presidência, que tem o objetivo de acolher demandas externas da empresa de modo que sejam efetivamente consideradas e tratadas de acordo com os direitos constitucionais e legais, sendo também responsável pelo cumprimento da Lei de Acesso à Informação - Lei nº 12.527 (Brasil, 2011).

A área de Comunicação da INB está incluída nos planos de gestão de crises, embora seus protocolos ainda estejam sendo discutidos, o que justifica este trabalho. A Gerência de Comunicação Institucional (GECIN), por exemplo, terá a função de disponibilizar os meios de comunicação adequados e infraestrutura necessária, auxiliar na oficialização da ocorrência nos âmbitos de comunicação institucional e externa, assegurar a existência de um porta-voz oficial da INB e revisar as mensagens-chave de comunicação. Além de dar suporte nas ações descritas, a GECIN tem outras funções, que serão apresentadas no próximo tópico.

1.1.2 Gerência de Comunicação Institucional

A área de comunicação na INB, intitulada como GECIN, é *staff* da presidência. São 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). A área tem uma prática articulada na área de comunicação, conduzindo atividades integradas em pontos, que serão explicadas neste tópico. Contemplada nesta investigação, a GECIN possui duas coordenações, que absorvem parte de suas responsabilidades:

- I. Coordenação de Relações com as Mídias (COREM): central, com atuação em todas as unidades, tem a função de trabalhar com públicos de interesse: i) imprensa (assessoria de imprensa); ii) força de trabalho (informativos internos); iii) sociedade (suporte à GECIN em redes sociais).
- II. Coordenação Regional de Comunicação (COREC): local, atua junto ao público e comunidades de Caetité/BA (onde a mineração de urânio no Brasil é realizada), para promover uma relação mais próxima com o entorno através de planos de comunicação social, eventos, assessoria de imprensa e publicações locais.

A COREM é responsável pelo atendimento à imprensa e utiliza alguns instrumentos já consolidados pela instituição, como a publicação dos informativos INB, que são produzidos sempre que alguma notícia relevante merece ser divulgada ao público externo, como os *releases* enviados para os contatos do mailing. Em 2021, foram enviados 22 *releases* e feitos 43 atendimentos às demandas de jornalistas.

Em relação aos públicos em geral, a INB conta com os seguintes canais de comunicação, com administração centralizada pela GECIN: i) Site: chamado de Portal INB, que contou com 158.477 visitas em 2021. Foram postadas 50 matérias durante o ano; ii) YouTube: No ano de

2021, o canal da INB teve 348 novos inscritos, totalizando 3.852 inscrições. O crescimento do canal neste período foi de, aproximadamente, 10% em relação ao ano anterior. Foi alcançado o índice de 27.264 visualizações em 2021; iii) Facebook: lançado em 2020, no ano seguinte a *fanpage* contou com 187 publicações, com crescimento de aproximadamente 29% em relação ao ano anterior, somando 1.465 seguidores e 1.400 curtidas; iv) Instagram: página lançada em 2021. Foram feitas 85 publicações no *feed*, além de 62 *stories* sobre assuntos, tais como: produção do combustível nuclear, ações de sustentabilidade, eventos com participação da INB, divulgações na mídia, entre outros. Neste período, a página agregou 1.229 seguidores.

Todavia, é importante ressaltar que 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.

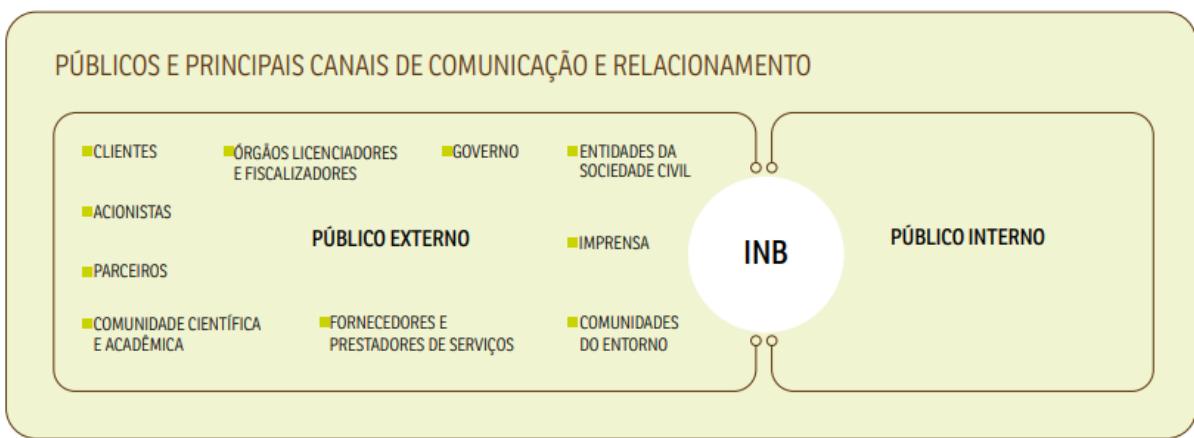


Figura 1 – Públicos de interesse da INB

Fonte: INB (2021).

Com relação ao público interno, a INB tem alguns instrumentos já consolidados de comunicação, como os informativos disponibilizados na Intranet, onde são publicados o INB Online, de periodicidade mensal, e Você Precisa Saber (VPS), publicado sempre que há alguma notícia urgente. Em 2021, foram publicadas 18 edições do VPS.

A empresa considera, a partir da Figura 1, o público interno como um dos mais importantes, como já descrito no Plano Estratégico da organização. Neste momento, dois públicos foram selecionados para melhor apresentação da pesquisa. O próximo tópico abordará sobre o assunto.

1.1.3 Público interno

Alguns estudiosos têm enfatizado a importância de perceber os empregados como público distinto da comunicação interna (Kang; Sung, 2017; Park; Kim; Krishna, 2014). Uma das características valiosas do público interno é que eles frequentemente interagem com o ambiente da organização e com o público externo para coletar, selecionar e transmitir informações do ambiente para pessoas que são responsáveis por tomar decisões (Grunig; Repper, 1992). Trata-se de um público de interesse importante em casos de crise, sendo necessário considerar que os empregados são multiplicadores de informações e podem causar resultados de comunicação negativos, que podem afetar a reputação da empresa por meio de redes informais (Kim *et al.*, 2013).

Observa-se que um dos objetivos do Plano Estratégico da INB é aprimorar a comunicação interna e fortalecer a imagem institucional. Como descrito, a médio prazo, esse é

um dos principais projetos da empresa. O plano revela que a comunicação interna necessita de aprimoramento constante a fim de tornar-se cada vez mais efetiva, propiciando aos colaboradores informação, segurança, valorização e sentimento de pertencimento à empresa. O documento conclui que isso muito contribuirá também para a melhoria do clima organizacional (INB, 2021a).

Somada todas as unidades, a empresa conta cerca de 1,2 mil empregados. Além do público interno, como descrito na contextualização, um dos objetivos do Plano Estratégico da empresa é a ampliação das ações de Comunicação para a Inserção Regional das comunidades do entorno onde a INB está inserida, conforme o próximo tópico.

1.1.4 Público em geral: comunidades do entorno

Entre os públicos de interesse da INB, é necessário atentar para as comunidades, excepcionalmente significativas em situações de crise de imagem e reputação.

A empresa desenvolve um Programa de Inserção Regional com ações de Responsabilidade Social, Educação Ambiental e Comunicação Social com os públicos das comunidades que vivem no entorno de suas unidades produtivas, a saber: i) Programa de Visitas, promovido em todas as unidades descentralizadas, com o objetivo de atender as comunidades, instituições de ensino, autoridades locais, internacionais e atendendo às solicitações recebidas; ii) Programa de rádio na unidade de Caetité, veiculado quinzenalmente, que transmite informações sobre atividades da INB, monitoração ambiental e entrevistas com profissionais e visitantes; iii) Jornal Daqui, informativo voltado à população da região onde está instalada a Unidade e iv) Programa Conversa com a Vizinhança, feito com as associações de moradores e famílias para esclarecer sobre análises dos poços e esclarecer dúvidas das comunidades.

Tais iniciativas são necessárias, principalmente, para trabalhar a reputação e imagem da empresa junto às comunidades, e são de fundamental importância para diálogo em casos de crise.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Mediante o contexto apresentado sobre uma organização que: i) se preocupa com sua imagem e reputação, ii) atua em um setor que tem potencial para contribuir com um mundo mais limpo, iii) tem uma tecnologia [nuclear] que exige monitoramento constante devido ao risco de contaminação derivada de acidentes e vazamentos, e iv) tem um posicionamento sobre crise que ainda precisa construir e implantar um texto complementar sobre a comunicação de gestão de crise na INB, este trabalho se articula na reflexão sobre um possível caminho para que a área de comunicação possa contribuir para minimizar impactos de uma crise e/ou gerenciá-la da melhor maneira possível na INB.

A inquietação surgiu a partir da demanda percebida pela pesquisadora, que atua na Gerência de Comunicação Institucional da empresa como jornalista, que identificou a necessidade de sistematizar as demandas relacionadas à crise para o setor de comunicação.

Sabe-se que todas as organizações estão propensas a enfrentarem momentos de crises, sejam eles ambientais, trabalhistas, relacionadas a acidentes, problemas financeiros e orçamentários e manifestações das comunidades do entorno das unidades, entre tantas outras possibilidades de infortúnios (Heath; Dan O'hair, 2009). E, como foi apresentado, a INB já utiliza algumas ferramentas e instrumentos que podem auxiliar na prevenção e em casos de crise. Porém, é necessário estruturar a comunicação para atender possíveis demandas de crises. Sendo assim, indaga-se:

Qual seria o plano de comunicação de crises mais aderente às necessidades da INB, a partir de elaborações teórico-práticas?

1.3 Objetivos da Pesquisa

Visando à busca de uma solução para o problema de pesquisa, propõe-se para o trabalho os objetivos descritos a seguir:

1.3.1 Objetivo principal

Propor um plano de comunicação de crises para a INB, a partir de elaborações teórico-práticas.

1.3.2 Objetivos intermediários

- Analisar as notícias sobre a empresa no último ano através do clipping da INB;
- Monitorar as redes sociais da empresa no último ano;
- Levantar propostas para a contenção de danos pós-crise.

1.4 Suposição Inicial

1.4.1 Relevância

A relevância deste trabalho reside no fato de que a empresa estabelece entre as atribuições de sua área de comunicação, denominada Gerência de Comunicação Institucional (GECIN), “[...] assessorar a diretoria executiva em assuntos estratégicos que envolvam a imagem da Empresa e/ou possam afetar sua reputação, especialmente em gestão de crise”. Entre outras atribuições elencadas, estão o suporte para a divulgação de planos, políticas de comunicação institucional e corporativa e ações integradas com demais órgãos do setor nuclear, visando à aceitação pública da energia nuclear (INB, 2021a).

Outro ponto importante que valida a pesquisa é um dos projetos descritos no Plano Estratégico da estatal, revisado em 2021, que consiste na ampliação das ações de Comunicação para Inserção Regional das comunidades do entorno onde a INB está inserida. O plano cita que “[...] para fortalecer a imagem da INB junto aos seus públicos de interesse, é fundamental adotar estratégias de comunicação externa e de inserção regional relevantes e adequadas, incluindo os aspectos socioambientais” (INB, 2021b).

A partir do que foi levantado, entende-se que o estudo será de suma importância para a gestão de crises da organização e para que sua área de comunicação possa atuar de forma sistemática antes, durante a após as crises. Em relação à relevância teórica, o projeto pretende acrescentar aos estudos organizacionais material relevante sobre a comunicação e gestão de crises no Brasil, em especial no setor nuclear.

1.4.2 Oportunidade

Crises colocam empresas em situação de vulnerabilidade e é sempre necessário destacar que a INB atua em um setor específico, tendo grande relevância para o Programa Nuclear Brasileiro. Embora as crises não estejam relacionadas somente com a natureza do negócio, é importante observar a relevância e oportunidade deste estudo para o setor nuclear brasileiro.

1.4.3 Viabilidade

Em relação à viabilidade, foram considerados três fatores: complexidade, custo do projeto e acesso às informações (ROERCH, 1999). No que se refere à complexidade, destaca-se que o desenvolvimento deste trabalho é um desafio, especialmente devido à empresa ser do setor nuclear. Porém, é importante ressaltar que a pesquisadora conta com o apoio da empresa para a realização do estudo. O custo do projeto foi assumido pela pesquisadora e, por ser um trabalho de natureza profissional e interno, foi baixo, de acordo com a previsão inicial. Os recursos foram próprios e a pesquisa contou com apoio da organização e da comunidade com suporte de acesso às informações.

1.5 Delimitação do Estudo

O presente estudo terá como delimitação investigativa o aporte teórico apoiado nas disciplinas de Reputação e Imagem Corporativa, Gestão de Risco, Comunicação de Risco, Gestão de Crise e Comunicação de Crise. O objetivo do trabalho é escrever um plano de comunicação para a INB, a partir de elaborações teórico-práticas sobre o assunto, para que esta tenha um documento que embase ações para prevenir e administrar crises no âmbito da comunicação da empresa voltada a atender seus públicos de interesse.

A delimitação geográfica será nacional e envolverá todas as unidades da empresa já citadas na contextualização do trabalho, pois quando o assunto é crise, trata-se da imagem e reputação da empresa de forma organizacional. O campo da pesquisa inclui a diretoria da empresa, a Gerência de Comunicação Institucional, público interno e a comunidade.

A delimitação temporal considera o prazo de 24 meses para a realização do estudo, iniciado em março de 2021.

2 MARCO TEÓRICO

A Comunicação de Crise é parte integrante do ciclo de gestão de crise e seu campo é interdisciplinar, elaborado a partir das disciplinas de gestão, relações públicas, psicologia, comunicação, estudos de mídia e assim por diante. No entanto, a Comunicação de Crise tem sido fortemente influenciada pela disciplina de relações públicas, com estudiosos fornecendo linhas para uma comunicação de crise eficaz, extraídas das experiências de praticantes (Grunig; Repper, 1992). Já a literatura de Gestão de Crise vem sendo trabalhada por estudiosos do campo de Administração de Empresas.

Neste estudo, além da Comunicação e Gestão de Crise, é importante trazer à luz conceitos como identidade, imagem e reputação, os quais estão diretamente associados ao tema estudado. Isso pois as crises, em sua definição, impactam negativamente as organizações e, consequentemente, afetam sua imagem e reputação.

Antes de adentrar no tema-chave, serão discutidos os conceitos de risco, gestão de risco e comunicação de risco, que estão diretamente ligados ao assunto. Entender esses contextos irá auxiliar para a compreensão e desenvolvimento do trabalho em questão.

2.1 Riscos, Gestão de Risco e Comunicação de Risco

Os avanços trouxeram vantagens industriais para a sociedade contemporânea, porém, como consequência, as ameaças e incertezas se tornaram mais evidentes. Na sociedade industrial, a temática central é a distribuição de riquezas, e na sociedade do risco, o tema central é a distribuição de riscos no globo, gerados no seio de seu desenvolvimento. A sociedade do risco é considerada uma evolução da sociedade industrial. A mudança repentina ocorrida na sociedade industrial, bem como suas consequências, é o que Beck (1999), um dos sociólogos especialistas no estudo de risco, denomina de “modernização reflexiva”. Nesse contexto, os riscos são as características predominantes da nova era industrial do fim do século XX e início do século XXI (Beck, 1999).

A emergência da sociedade de risco surge com a obsolescência da sociedade industrial. Esse conceito designa uma fase no desenvolvimento da sociedade moderna em que os riscos sociais, políticos, econômicos e individuais tendem cada vez mais a escapar das instituições de controle e proteção da sociedade industrial (Beck, 1999, p. 14).

O processo de industrialização é indissociável do processo de produção de riscos, uma vez que uma das principais consequências do desenvolvimento científico industrial é a exposição da humanidade a riscos e inúmeras formas de contaminação nunca observados anteriormente, que ameaçam os habitantes do planeta e o meio ambiente. Agrava o problema a percepção de que riscos gerados hoje não se limitam à população atual, uma vez que as gerações futuras também serão afetadas (Demajorovic, 2003, p. 35).

Entre os riscos globais considerados negativos estão a poluição da camada de ozônio, efeito estufa, manipulação genética, transplante de órgãos, diminuição de recursos energéticos e contaminação da água. Os avanços relacionados à radioatividade podem ser considerados o auge das forças produtivas e criativas humanas, como foi o caso da construção das usinas nucleares, consideradas por Beck como uma moderna Idade Média do perigo, após a catástrofe de Chernobyl (Beck, 2010).

O risco é um termo explicado por diferentes áreas de conhecimento e contextos históricos. Giddens (2000) esclarece que o risco se refere a acontecimentos futuros relacionados às práticas do presente, sendo que algumas situações podem ser institucionalmente organizadas

e afetar um grande número de pessoas de forma a ameaçar suas vidas. As ameaças, apesar de ocorrerem no futuro, estão relacionadas diretamente ao presente. Luhmann (1992) defende que cada vez mais a ideia do futuro da sociedade depende da tomada de decisão: o futuro se transforma em risco na medida em que aumentam as possibilidades de escolha.

Luhmann (1992) também sugere um conceito de risco baseado na distinção entre risco e perigo. Essa definição diferencia entre duas situações que supõem a possibilidade de incerteza em relação a danos futuros: fala-se de risco quando o dano provável é consequência da ação e supõe-se a consciência deste dano¹ e, por sua vez, perigo é quando “[...] o dano é atribuído a causas externas, que fogem ao controle” (Luhmann, 1992, p. 37). O autor deixa claro que, no caso do risco, a tomada de decisão tem grande importância visto que esta pode conduzir a situação em que surge um dano. “O que é pertinente para o conceito de risco é a possibilidade de o dano ser evitado” (Luhmann, 1992, p. 34).

Giddens (2000) concorda com Luhmann (1992) quando atribui ao perigo causas externas, que sempre ameaçaram as sociedades humanas estando em todos os lugares, não dependendo somente da ação humana. Embora risco pressuponha perigo, Giddens (2000) destaca que os riscos são decorrentes de nossas ações, sendo que toda ação implica decisão, escolha e aposta e, em toda aposta, há riscos e incertezas. A partir do momento em que agimos, nossas ações escapam de suas intenções e contrariam muitas vezes a intenção inicial (Giddens, 1995).

O risco é definido por Luhmann (1992) quando há o reconhecimento do dano relacionado à tomada de decisão, e o perigo como o dano que não foi causado por aquele que sofreu o estrago. Segundo esta conceituação, o autor sustenta que é característico da sociedade moderna apresentar o futuro como risco. Beck (2011) também entende o risco como consequência futura:

Risco não significa catástrofe; significa antecipação da catástrofe. Os riscos consistem em encenar o futuro no presente, ao passo que o futuro das futuras catástrofes é em princípio desconhecido. Sem técnicas de visualização, sem formas simbólicas, sem meios de comunicação de massa, os riscos não são absolutamente nada. A construção social de uma antecipação “real” de catástrofes futuras no presente (como a mudança climática ou a crise financeira) pode se tornar uma força política que transforme o mundo (para melhor ou para pior) (Beck, 2011, p. 362).

O ponto focal é que o discurso do risco começa onde termina a confiança na segurança e na crença no progresso. “O conceito de risco caracteriza, assim, um estado peculiar e intermediário entre segurança e destruição, onde a percepção de riscos ameaçadores determina o pensamento e a ação” (Beck, 2004, p. 213).

Para Adam e Van Loon (2000), a essência do risco não é o que está acontecendo, mas o que pode estar acontecendo. Os riscos são fabricados não apenas através da aplicação de tecnologias, mas também na construção de sentido e pela sensibilidade tecnológica de um potencial dano, perigo ou ameaça. Não se pode, portanto, observar um risco como algo externo – para os autores, “riscos são necessariamente construídos” (Adam; Van Loon, 2000, p. 2).

A variedade dessas abordagens ao risco é um suporte adicional para a afirmação de Slovic (1987) de que “risco” não é algo que se presta facilmente à quantificação objetiva ou a uma única definição, mas é socialmente construído.

A necessidade de uma abordagem multidisciplinar sobre o risco foi discutida por Althaus (2005). A autora argumenta que risco é uma aplicação ordenada que vai do conhecido ao desconhecido. Sendo assim, Althaus (2005) considerou que os problemas relacionados ao

¹ Estes danos ainda são percebidos como consequências que não conseguem se legitimar frente às possíveis vantagens (Luhmann, 1992, p. 84).

assunto são relevantes para muitas disciplinas. Para ela, há uma distinção entre risco definido, como uma realidade existente no mundo (por exemplo, risco objetivo e risco real) e risco definido, como uma realidade em virtude de um julgamento feito por uma pessoa ou da aplicação de algum conhecimento relacionado à incerteza (por exemplo, risco subjetivo, risco observado, risco percebido) (Althaus, 2005, p. 567-568).

Kloman (1992) descreve risco como a estimativa composta da provável frequência, gravidade e percepção pública do dano. O autor destaca que, embora a percepção seja um elemento não quantificável, o fato de o entendimento público e a resposta ao risco virem a ser racional ou irracional pode ser mais importante para qualquer eventual ação tomada do que as estimativas mecânicas de especialistas sobre sua provável frequência e gravidade.

Douglas (1992) estabeleceu uma lógica antropológica para estudar o risco como um fenômeno cultural e chegou à conclusão de que os riscos e crises são eventos políticos, assim como científicos (Douglas, 1992). O objetivo da análise era concentrar na problemática das relações custo/benefício: quem se beneficia de um risco e quem sofre com o custo dele.

Os riscos, pela sua própria natureza, manifestam-se de diferentes formas, especialmente no mundo corporativo. Eles podem ser detectados em diferentes áreas, como funções ou processos corporativos, envolver diferentes públicos de interesse ou contatos externos e representar diferentes níveis de perigo (Borghesi; Gaudenzi, 2013). Entre os riscos que mais preocupam as empresas está o reputacional, um tipo de risco transversal, que pode existir em diferentes áreas corporativas e de governo e cujo impacto é potencialmente muito forte. Assim como o risco reputacional, muitos outros eventos desfavoráveis, capazes de ameaçar a consecução dos objetivos corporativos, extrapolam as funções e limites individuais da empresa, tornando-se mais difíceis de prever e monitorar (Borghesi; Gaudenzi, 2013).

Há registros de que os primeiros estudos significativos em gestão de risco empresarial foram desenvolvidos no início do século XX por Willet (1901), Leitner (1915), Knight (1921), Oberparletier (1930) e Stadler (1932). Na ocasião, o risco foi tratado como um tópico independente de estudo e descrito como uma incerteza mensurável em contraste com o conceito de incerteza não mensurável (falta de informação sobre eventos futuros).

A gestão de riscos é uma função corporativa relativamente recente. Marcos históricos são úteis para ilustrar sua evolução: a gestão de risco moderna começou após 1955. Desde o início da década de 1970, o conceito de gestão de risco financeiro evoluiu consideravelmente e, notavelmente, a gestão de risco tornou-se limitada somente à cobertura de seguros do mercado. Após a Segunda Guerra Mundial, grandes empresas com carteiras diversificadas de ativos físicos começaram a desenvolver seguros contra riscos (Dionne; Eechoudt, 1985; Ehrlich; Becker, 1972).

Para Kloman (1992), a gestão de risco é uma disciplina para administrar 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.

A Figura 2 ilustra uma maneira de olhar o gerenciamento de riscos de forma ampla, já que são destacados diferentes tipos de riscos que devem ser abordados pela gestão de riscos, incluindo os riscos operacionais, jurídicos, políticos e financeiros/de mercado.

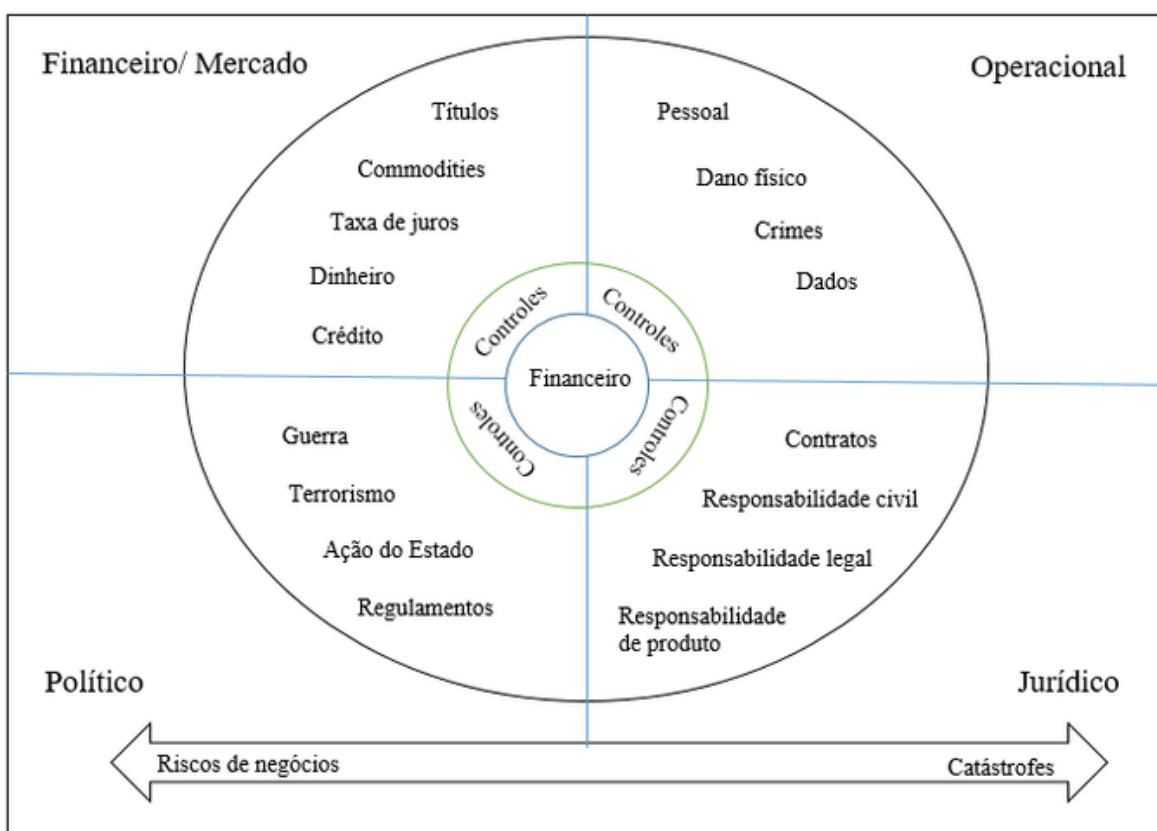


Figura 2 – Gerenciamento de Riscos
Fonte: Adaptado de Kloman (1992).

O autor define que existem cinco fatores que podem ter um efeito significativo para a continuidade do desenvolvimento da gestão de riscos como uma importante disciplina organizacional. Entre eles, estão a comunicação de risco, a fragmentação de gestão de risco, o pensamento de curto prazo versus longo prazo, o efeito e a ameaça de catástrofes e o papel da indústria de seguros (Kloman, 1992).

Antes disso, como as primeiras abordagens de gestão de risco, como planejamento e implementação de técnicas de controle de risco, vieram por meio da transferência de seguros, é nesse contexto gerencial que Mowbray, Blanchard e Williams (1969), alguns anos depois, também distinguiram os conceitos de risco especulativo e risco puro (Carter, 1984; Giarini, 1982):

1. Os riscos especulativos são aqueles que podem gerar, alternativamente, ganhos ou perdas. Neste contexto, podemos referir os riscos ligados à gestão financeira e as escolhas estratégicas associadas à atividade empresarial, que são capazes de gerar lucros, mas também perdas. Podemos pensar, por exemplo, em riscos ligados a eventos e escolhas como a descentralização da produção, mudanças na estrutura de custos de produção ou empréstimos, o fracasso de novas tecnologias ou novos produtos, a redução de vendas ou participação de mercado, ações de concorrentes ou, em geral, mudanças socioculturais, políticas ou regulatórias.
2. Os riscos puros são aqueles que podem gerar apenas perdas, por exemplo, interrupções, falhas ou quebras de equipamentos de produção; roubos, fraudes ou outros atos maliciosos; catástrofes; acidentes com pessoas, doenças ou morte.

Mais tarde, os autores Young e Tippins (2001) definiram uma categoria de risco transversal, os riscos do negócio, que podem ser identificados e medidos a partir de sete áreas de risco: físico, social, político, jurídico, econômico, operacional e comportamental. Esses riscos de negócio e as áreas de risco relevantes, descritas como fontes ambientais de risco, combinam tanto os riscos globais quanto os organizacionais.

A gestão de riscos deve utilizar diferentes ferramentas e abordagens, adaptadas de tempos em tempos às características do objeto de risco, ou seja, os processos corporativos e sistemas em análise. Essas ferramentas são úteis, mas sua utilização deve ser sempre acompanhada de ferramentas de outro tipo, por exemplo, métodos de avaliação baseados em processos, que tenham ligação com o desempenho em termos de eficiência, eficácia e rentabilidade (Borghesi; Gaudenzi, 2013).

Algumas das teorias já focadas na gestão de risco em processos de negócios têm contribuído para o desenvolvimento de estudos sobre gestão de crise, que falaremos adiante, analisando não apenas os aspectos das crises decorrentes de eventos naturais ou vinculados a riscos puros seguráveis tradicionais. A ideia é estudar também as formas de restaurar e recuperar a competitividade, as atividades produtivas e a imagem (plano de contingência e gestão da continuidade do negócio) no negócio individual e também nas redes de relacionamentos (Meyers; Holusha, 1986; Mitroff, 2000; Ogrizek; Guillery, 1999).

Importante destacar que, segundo Forni (2017), o gerenciamento de crises começa com a gestão de risco, “[...] que implica ‘vigilância’ permanente para evitar o pior”. A gestão de risco seria também uma forma de não permitir a complacência ou acomodação que podem levar à organização a minimizar potenciais crises. Como essa atividade está associada ao processo de gestão de crises, torna-se necessário alinhá-la também com ações da comunicação de crise, que falaremos neste referencial.

Já em relação à Comunicação de Risco, o interesse da era moderna surgiu por volta de 1950, durante a campanha “*Atoms for Peace*”, que era um componente de propaganda da estratégia de contenção da Guerra Fria. O discurso de Eisenhower, ex-presidente dos EUA, abriu uma campanha na mídia que duraria anos e que visava equilibrar o medo de continuar o armamento nuclear com promessas de uso pacífico de urânio em futuros reatores nucleares (Cooke, 2009). Posteriormente, o movimento antinuclear da década de 70 ajudou a trazer a comunicação de risco para o centro das atenções (Kasperson; Stallen, 1990). O interesse pela comunicação de risco foi considerado recente no final dos anos 80. Foi quando a disciplina surgiu como campo de estudo, desenvolvida logo após a percepção de risco (Sjöberg, 1998).

Em 1989, o *National Research Council* norte-americano lançou o manual “*Improving Risk Communication*”, que considerou a comunicação de risco como um elemento importante para a gestão de risco numa sociedade democrática. O campo de estudos de risco, incluindo a comunicação de risco, desenvolveu-se a partir das necessidades práticas das sociedades industrializadas de regular a tecnologia e proteger seus cidadãos dos riscos tecnológicos naturais e causados pelo homem (Krimsky; Golding, 1992).

A comunicação de risco é destinada a fornecer aos leigos e especialistas as informações necessárias para fazer julgamentos independentes e informados sobre os riscos à saúde, segurança e meio ambiente. É considerada um processo de troca de informação sobre riscos (natureza, gravidade e aceitabilidade) entre indivíduos, instituições e comunidades relativo a situações que ameaçam a saúde, segurança ou ambiente (Fischhoff, 1990).

Desde as primeiras definições, a comunicação de risco é representada por uma curva de aprendizado. Algumas diferenças distinguem o que Hadden (1989) chamou de “velhas” e “novas” versões de comunicação de risco. Na abordagem antiga, os especialistas tentavam persuadir os leigos da importância de suas avaliações ou decisões de risco. Esta opção é “[...] impedida pela percepção leiga de risco, dificuldades em entender probabilidades e a pura dificuldade técnica do assunto” (Hadden, 1989, p. 301). Em contrapartida, a nova abordagem é

baseada no “[...] diálogo entre as partes e na participação nas escolhas entre as atividades cujos riscos estão sendo discutidos” (Hadden, 1989, p. 301).

De acordo com Otway (1992, p. 227), “[...] os requisitos de comunicação de risco são uma resposta política às demandas populares”. Para o autor, o produto da comunicação de risco não é a informação, mas a qualidade da relação social que ela sustenta: ela não seria um fim em si mesma; é um agente para facilitar a evolução contínua dos relacionamentos. Essa e outras abordagens mais recentes da comunicação de risco destacam a importância de uma abordagem dialógica e de construção de relacionamento para lidar com as preocupações e percepções dos moradores e funcionários da comunidade.

Na proposta do estabelecimento de diálogo com os públicos, Rowan (1995), um dos primeiros teóricos que escreveram sobre o processo de comunicação de risco, avançou uma abordagem que apresenta cinco etapas: credibilidade, conscientização, compreensão, satisfação e atuação. O primeiro passo exige que os líderes estabeleçam credibilidade com os públicos-chave. Em segundo lugar, eles precisam criar ou reconhecer a necessidade de conscientização do público-alvo sobre a provável ocorrência do risco e sua gravidade, bem como a possibilidade de construir uma resposta positiva ao evento.

A compreensão científica suficiente do risco e suas consequências pelo público é o terceiro elemento. De acordo com o esquema de Rowan (1995), o quarto passo requer que a satisfação seja baseada na comunidade, ou seja, depende das decisões que o público interessado se sente à vontade para tomar, considerando os dados que conhece e acredita e as heurísticas que aplica para interpretar os dados e tomar decisões sobre o perigo. A última etapa, a atuação, exige que medidas apropriadas – por indivíduos-chave, pela entidade de risco ou por uma agência governamental – sejam implementadas com base na decisão derivada do diálogo com a comunidade.

Como é proposto neste trabalho, a ideia é entender risco e suas variações, como gestão e comunicação, para delinear melhor a crise. Os dois são passíveis de comprometer a sobrevivência de uma organização, assim como a saúde, a segurança e o meio ambiente das partes interessadas. Do ponto de vista da pesquisa, ambos os campos evoluíram de uma progressão linear da comunicação para uma perspectiva mais interativa, dialógica, que considera a construção social do risco e da crise. Ambos os campos incluem pesquisadores de uma ampla variedade de disciplinas, o que levou a fluxos de pesquisa muitas vezes fragmentados (Heath; Dan O'hair, 2009). Por isso, avançamos para o próximo tópico, que tratará sobre crise, gestão de crise e comunicação de crise, além de discutir brevemente sobre identidade, imagem e reputação organizacional.

2.2 Identidade e Imagem

Para abordar, discutir a gestão de crises e tratar sobre o tema comunicação de crise referente ao trabalho, é importante trazer à luz conceitos como identidade, imagem e reputação, os quais estão diretamente ligados ao tema. Isso pois as crises, em sua definição, impactam negativamente as organizações e, consequentemente, afetam a identidade, a imagem e a reputação de uma pessoa ou empresa.

A identidade representa um conceito mais amplo: ao mesmo tempo em que uma organização tem uma única identidade, ela é vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções diferentes. Seus significados e ressignificados em um ambiente cultural exposto vão sendo construídos (Almeida; Gonçalves, 2009). A identidade pode ser entendida também como a manifestação visual de sua realidade e transmitida através de símbolos a partir de seu nome em logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos (Argenti, 2006). A identidade pode ser definida como a manifestação visual de sua

realidade transmitida a partir do nome. Como a identidade é construída e controlada pela organização, tanto pelos símbolos, quanto pelas mensagens, entende-se que a imagem é construída a partir das percepções desse conteúdo.

Van Riel (2003) reforça que identidade é a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros. Sendo assim, a identidade não é necessariamente comum a todos os membros de uma organização, mas mantida por grupos específicos. De acordo com Almeida (2009), alguns estudiosos defendem que não há uma identidade em uma mesma organização, assim como não somente uma cultura, como várias. Outra perspectiva aborda o tributo da singularidade, referindo-se a uma só organização e uma só identidade, mesmo que múltipla, fragmentada e contraditória (Gioia *et al.*, 2000; Gioia, Thomas, 1996).

Almeida (2009) defende que essa abordagem não contradiz a anterior, mas reforça os argumentos de que a identidade de uma organização não pode ser entendida como algo homogêneo e condensado por seus membros. Apesar de ser única, ela é vivida e praticada pelos indivíduos com diferentes percepções. Há uma perspectiva de estudo que separa os conceitos de identidade corporativa da identidade organizacional. Trataremos, neste caso, da corporativa, que tem origem nos estudos de marketing.

Embora não haja consenso sobre o que é a identidade corporativa, há algumas definições que descrevem que a identidade está relacionada a atributos que uma empresa possui e a distingue das outras e como esta deve ser representada e comunicada a diferentes públicos (Abratt, 1989; Alvesson, 1990; Fombrun, 1996; Margulies, 1977; Olins, 1989; Van Riel; Balmer, 1997).

Van Riel (1995) trata de alguns atributos da identidade corporativa, que nomeia como *mix* de identidade, descrito em três elementos: comportamento, seus símbolos e sua comunicação. Segundo o autor, são esses elementos que permitem a organização criar a autoapresentação, dando-lhe visibilidade.

Uma organização com uma identidade corporativa forte e convincente pode alcançar melhor vários grupos corporativos e é efetiva nos seguintes aspectos: “[...] motiva os empregados, inspira confiança entre os grupos externos da organização, reconhece o propósito vital dos clientes e o papel essencial dos investidores financeiros” (Van Riel, 1995).

O conceito de imagem pode ser compreendido 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, incluindo pessoas ou instituições (Vaz, 1995).

A imagem trata da subjetividade, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas de acordo com suas experiências pessoais. Sendo assim, cada imagem é única e individual (Kunsch, 2003). Outros autores discutem que a imagem não depende exclusivamente do que o emissor pretende passar, pois é uma consequência de processamentos complexos e subjetivos (Iasbeck, 2012).

Argenti e Forman (2002) definem a reputação corporativa a partir dos conceitos de identidade corporativa e de imagem corporativa. Segundo os autores, a reputação de uma organização depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a empresa (*stakeholders*) e também do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida. 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).

A reputação pode ser considerada um ativo para a organização segundo autores como Fombrun (1996), Thevissen (2002) e Davies *et al.* (2003). Precursors da discussão acadêmica acerca da reputação corporativa, Fombrun e Shanley (1990), em sua obra inicial, discutiam que, em virtude do mercado competitivo, havia uma busca pela sobrevivência que poderia ser alcançada pela manutenção de uma boa reputação.

Uma das definições sobre reputação corporativa é que “[...] é uma representação da percepção das ações passadas e das perspectivas futuras que descrevem a atratividade da companhia para todos os seus públicos-alvo em comparação aos seus principais concorrentes” (Fombrun, 1996, p. 72). Como no caso da imagem, a reputação também é subjetiva, portanto, não é possível saber, a princípio, como ela será recebida e interpretada pelos receptores, e ainda assim é necessário entender a sua importância como ativo para a organização (Iasbeck, 2009).

Reputação é o resultado da avaliação geral de uma organização ao longo do tempo por parte dos seus públicos de interesse (Gotsi; Wilson, 2001; Roberts; Dowling, 2002). A reputação traz aos públicos de interesse uma percepção sobre a organização, a partir de um conjunto de atributos organizacionais. Essa percepção pode ser estudada tanto de forma ampla quanto de forma segmentada, separando em reputação corporativa financeira, reputação corporativa ambiental e reputação corporativa social.

Há um forte consenso nos escritos profissionais e acadêmicos que uma reputação é um recurso organizacional extremamente valioso e, sendo assim, reputações favoráveis têm sido associadas à atração de clientes, gerando investimentos de interesse, atraindo os melhores funcionários, motivando os trabalhadores, aumentando a satisfação no trabalho, gerando uma cobertura mais positiva da mídia e recebendo comentários positivos do setor financeiro (Alsop, 2004; Davies *et al.*, 2003; Dowling, 2002; Fombrun; Van Riel, 2004; Kim *et al.*, 2013; Van Riel, 2013).

Nesse sentido, acredita-se que a reputação corporativa se refere, entre outros aspectos, à capacidade de uma empresa em atender às expectativas de múltiplos públicos de interesse por meio de critérios de julgamento socialmente construídos e legitimados (Fombrun; Shanley, 1990).

2.3 Gestão de Crise e Comunicação de Crise

Desde Hermann (1963), há uma tentativa de se definir o que é crise. Ao analisar as consequências de certa situação que nomeou de crise, o autor concluiu que uma crise é o que acontece inesperadamente em uma organização, que ameaça seus valores fundamentais e permite um período limitado para a tomada de decisões (Hermann, 1963).

Os desastres e as catástrofes podem estar associados 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 relacionados à forma como as mudanças são percebidas e entendidas, à maneira como lidamos com a natureza, cultura e suas relações (Castells; Cardoso; Caraça, 2013).

Apesar das crises serem diferentes, há elementos que estão sempre presentes, nomeadamente: alguém é culpado, algo está em jogo (reputação, lucro, sobrevivência da organização) e alguém descobre e divulga (Mendes; Pereira, 2006). Para Mitroff (2000, p. 33), uma crise é algo negativo que “[...] não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”.

Uma crise é um evento repentino e inesperado que ameaça perturbar o funcionamento de uma organização, além de causar danos financeiros e ameaçar a reputação da empresa. A crise pode prejudicar os envolvidos tanto fisicamente quanto emocionalmente e financeiramente. Variados públicos de interesse podem ser afetados, entre eles membros da comunidade, funcionários, clientes, fornecedores e acionistas (Coombs, 2007).

Um conceito que demonstra a importância da tomada de decisão durante uma crise é mostrado por Rosenthal, Charles e Hart (1989), que acreditam que a crise pode representar uma séria ameaça para os valores e normas de um sistema que, sob pressão do tempo e as circunstâncias, necessita tomar decisões vitais. Para Seeger, Sellnow e Ulmer (1998), são

eventos não rotineiros, específicos e inesperados que criam altos níveis de incerteza e são apresentados como ameaça para uma organização.

A percepção do público tem muito a ver com o que se considera ou não uma crise. São as percepções das partes interessadas que ajudam a definir um evento como uma crise. O que normalmente pensamos como crises são situações fáceis de perceber como tal. Se as partes interessadas acreditam que uma organização está em crise, o evento existe, e as partes interessadas reagirão à organização como se ela estivesse em crise (Bryson, 2004).

As discussões a respeito do conceito não são referentes somente ao que provocam, mas também sobre como surgem e como a percepção entende: se elas são recorrentes e não evitáveis, e se existem meios pelos quais elas podem ser prevenidas ou gerenciadas (Mitroff; Pearson; Harrington, 1996). Ou seja, é difícil definir o que é crise devido à natureza multidisciplinar e às associações feitas com outros termos como desastres, catástrofes e conflitos.

É necessário entender que a comunicação de crise, tema-chave deste trabalho, está incluída como uma das ações da gestão de crise, que iremos definir a seguir.

Coombs (2014) tratou a gestão de crises como um conjunto de fatores destinados a combatê-las e diminuir os danos ocorridos. Ou seja, a gestão de crises busca prevenir ou diminuir os resultados negativos do evento e proteger a organização e as partes interessadas. A gestão de crises evoluiu a partir da preparação de emergência e, desde então, compreende um conjunto de quatro fatores: prevenção, preparação, resposta e revisão.

Alguns modelos de gestão de crises foram desenvolvidos, porém, a partir da influência percebida através de estudos, três deles serão descritos: o modelo de quatro estágios de Fink (1986), o modelo de cinco estágios de Mitroff (1994) e um modelo básico de três estágios.

O modelo de Fink (1986) é o mais antigo e um dos primeiros a tratar crise como um evento prolongado. O autor acredita que, antes de o evento acontecer, há sinais de alerta e o trabalho dos gerentes de crise pode ser mais proativo quando entendem esses sinais. Além disso, Fink divide o evento em três etapas: fase aguda (evento desencadeador), fase crônica (esforços para lidar com a crise) e resolução.

O modelo de Fink (1986) e Sturges (1994) destaca como são necessárias diferentes ações durante o ciclo da crise e propõe que diferentes tipos de comunicação sejam enfatizados durante suas várias fases. O aparecimento da crise é tratado como a fase aguda, quando as partes interessadas ainda não sabem o que está acontecendo, mas precisam de informações sobre como a crise os afeta e como podem se proteger. Em contrapartida, a fase de resolução é o final da crise, quando as partes interessadas estão mais receptivas a mensagens para reforçar a reputação da organização (Sturges, 1994).

A segunda abordagem é do especialista em crise Mitroff (1994). O autor divide a gestão de crises em cinco fases: (1) detecção de sinais: novos sinais de alerta de crise devem ser identificados e acionados para prevenir uma crise; (2) sondagem e prevenção: os membros da organização buscam fatores de risco de crise conhecidos e trabalham para reduzir seu potencial de dano; (3) contenção de danos: momento que ocorre uma crise e os membros da organização tentam evitar que os danos se espalhem para partes não afetadas da organização ou seu ambiente; (4) recuperação: os membros da organização trabalham para retornar às operações normais de negócios o mais rápido possível; e (5) aprendizado: os membros da organização revisam e criticam seus esforços de gestão de crises, aumentando assim a memória da organização (Mitroff, 1994).

Existem algumas diferenças aparentes, mas as abordagens de Fink (1986) e Mitroff (1994) possuem semelhanças. Os estágios de Mitroff refletem, em grande parte, o ciclo de vida de crise de Fink. A diferença é o grau em que o modelo de Mitroff enfatiza a detecção e a prevenção. No caso, a comunicação e o acompanhamento com as partes interessadas na fase de recuperação estão relacionados à fase de aprendizagem. No primeiro modelo apresentado, as crises podem ser prevenidas, enquanto o segundo modelo as identifica antes de preveni-las e

enfatiza a limitação dos efeitos da crise. A velocidade com que as operações voltam à normalidade define o sucesso da gestão de crises (Mitroff, 1994). Em seu modelo, Mitroff (1994) destaca ainda como a equipe à frente da gestão pode facilitar a recuperação da empresa. O modelo de Fink (1986) documenta que as organizações podem se recuperar em velocidades variadas.

Já o modelo dos três estágios não tem um criador definido, mas foi recomendado por especialistas da área de gestão de crises (Birch, 1994; Guth, 1995; Mitchell, 1986; Seeger; Sellnow; Ulmer, 2003). Richardson (1994) fornece detalhes da discussão inicial. Para ele, a primeira fase é nomeada como pré-crise ou pré-desastre, momento em que os sinais de alerta aparecem e as pessoas tentam eliminar o risco; a segunda fase está relacionada ao impacto da crise, quando o evento se estabelece e é oferecido apoio aos envolvidos; e a terceira fase é a fase de recuperação, onde a confiança das partes interessadas é restaurada.

Mendes (2006) destacou que na primeira etapa, em alguns casos, é possível identificar o problema e fazer o planejamento. Durante a crise, é necessário desenvolver ações para conter o andamento da mesma e, na terceira, são aplicadas ações corretivas e desenvolvidos trabalhos para o restabelecimento da reputação corporativa (Jia *et al.*, 2012).

Tabela 1 – Três fases do gerenciamento de crises

Pré-crise	Crise	Pós-crise
Auditoria de riscos e vulnerabilidade	Identificação e categorização dos fenômenos e das crises	Auditoria pós-crise
Estudo de impacto de crises potenciais	Identificação e caracterização dos públicos de interesse	Recuperação
Sistema de detecção de sinais	Seleção e preparação da estratégia de resposta à crise e declinações táticas Ativação do sistema de resposta	Criação de memória organizacional e aprendizagem

Fonte: Adaptado de Mendes (2006).

A comunicação é a essência da gestão de crises. Uma crise ou a ameaça de crise cria uma necessidade de informação. Por meio da comunicação, a informação é coletada, processada e compartilhada. Cada fase da crise cria uma demanda de compartilhamento de conhecimento. “Comunicação de crise é o ato de processar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores, etc., conforme a natureza da crise” (Forni, 2017).

Utilizando as três fases do gerenciamento de crises, é possível identificar as possibilidades de comunicação de crises. Além das três fases, é necessário diferenciar entre os tipos de comunicação de crise: gestão do conhecimento de crise e gestão da reação dos públicos interessados (Coombs, 2009).

Na fase da pré-crise, a comunicação de crise concentra-se em localizar e reduzir o risco. O modelo antecipatório de gerenciamento de crises está entre as pesquisas desta área (Olaniran; Williams, 2008). A prevenção é a principal prioridade para este modelo, que emprega atenção durante as fases pré-crise para auxiliar na tomada de decisões e na prevenção de crises. Wan e Pfau (2004) recomendam o uso de mensagens pré-crise para propagar às partes interessadas sobre as crises.

Durante a resposta à crise, se a reação for rápida, a chance de danos à reputação diminui. Ao considerar uma resposta adequada à crise, as organizações precisam avaliar o tipo e a escala que as crises se apresentam (Grundy; Moxon, 2013). A resposta inicial deve ser precisa e consistente, se necessário, e conter informações instrutivas (Coombs, 2007b; Sturges, 1994).

Essas informações podem ajudar o público a se proteger em casos de segurança pública. Além disso, as informações iniciais devem demonstrar compaixão pelas vítimas, se houver. Coombs e Holladay (1996) descobriram que o dano à reputação foi diminuído quando as empresas demonstraram preocupação com as vítimas.

A fase de resposta às crises é a mais investigada na área de comunicação de crise. Entre as tendências sobre o assunto, destaca-se o aconselhamento tático, aconselhamento estratégico, a pesquisa informal de comunicação de crises e reputação, que abrange três escolas de pensamento (Apologia corporativa, Restauração de Imagens e Renovação), e a pesquisa formal de comunicação. Esta última abrange a Teoria da Atribuição Causal, Teoria da Comunicação de Crise Situacional e Teoria da Contingência (Coombs, 2010).

A Teoria de Restauração de Imagem tornou-se um dos principais focos de pesquisa para aplicação em crises e é considerada uma extensão da Teoria da Apologia, que aborda um conceito retórico para o uso da comunicação para autodefesa. Essa teoria é também utilizada em comunicação de crise. As quatro estratégias utilizadas para apologia são negação (negar que a pessoa ou empresa estiveram envolvidos em delitos), reforço (lembraça das coisas boas já feitas), diferenciação (retirar a ação de seu contexto negativo) e transcendência (colocar a ação em um contexto mais amplo e mais favorável) (Ware; Linkugel, 1973).

Voltando à Restauração de Imagem, Benoit (1995) criou uma tipologia de estratégias que podem ser usadas para comunicação durante uma crise. São cinco:

- 1- Negação de que o evento não ocorreu ou a empresa não foi responsável
- 2- Evasão da responsabilidade ou ocorrência do evento com responsabilidade mínima na empresa
- 3- Redução da ofensiva e não admitir e nem negar, mas reduzir o impacto do incidente
- 4- Ação corretiva e alterações dos planos para evitar recorrência
- 5- Admissão da ocorrência do evento, aceitação da responsabilidade e pedido de desculpas. (Grundy; Moxon, 2013, p. 2, tradução nossa).

Outras teorias abordam o assunto, como a Teoria da Atribuição Causal (Coombs, 2015; Weiner, 1985), cujo evento negativo pode ser atribuído às pessoas consideradas responsáveis. Outra teoria bastante utilizada é a Teoria de Comunicação de Crise Situacional (TCCS) de Coombs (2007a), que sugere quais estratégias de resposta são melhor recebidas pelos públicos de interesse durante uma crise.

O Quadro 1 apresenta diferentes possibilidades de crise relacionadas à TCCS: tanto as que podem ser previstas como as que não podem, e como a reputação pode ser afetada nos casos citados. Ao identificar que tipo de crise está passando, a organização pode se preparar para atuar junto aos seus públicos de interesse e atuar junto às suas responsabilidades. A reputação pode ser mais afetada em casos de haver vítimas ou então por ser algo recorrente que a organização tenha passado (COOMBS, 2007a).

Abaixo, Coombs (2017) relata sobre os tipos de crise segundo a teoria citada acima.

Quadro 1 – Tipos de crise: Teoria Situacional da Comunicação de Crise por grupo

<p>Grupo de vítimas - Nesses tipos de crise, a organização também é vítima. (Atribuições leves de responsabilidade na crise = Ameaça leve à reputação) Desastre natural: atos da natureza prejudicam uma organização, como, por exemplo, um terremoto. Rumor: informações falsas e prejudiciais sobre uma organização estão sendo divulgadas. Violência no local de trabalho: Funcionário atual ou ex-funcionário ataca os funcionários atuais no local de trabalho. Adulteração do produto: Agente externo causa danos a uma organização.</p>
<p>Grupo accidental - Nestes tipos de crise, as ações organizacionais que levaram à crise não foram intencionais. (Atribuições mínimas de responsabilidade na crise = ameaça à reputação moderada) Desafios: As partes interessadas afirmam que uma organização está operando de maneira inadequada. Acidentes com erros técnicos: Falha de tecnologia ou equipamento causa um acidente industrial. Danos ao produto por erro técnico: Uma falha de tecnologia ou equipamento faz com que um produto seja devolvido.</p>
<p>Grupo evitável - Nestes tipos de crise, a organização conscientemente colocou as pessoas em risco, ações inadequadas ou violação de uma lei / regulamento. (Atribuições fortes de responsabilidade de crise = grave ameaça à reputação) Acidentes por erro humano: o erro humano causa um acidente industrial. Danos ao produto por erro humano: O erro humano faz com que um produto seja devolvido. Crime organizacional sem lesões: as partes interessadas são afetadas sem lesões. Conduta imprópria da gestão organizacional: Leis ou regulamentos são violados pela gerência. Crime organizacional com lesões: As partes interessadas são colocadas em risco pela gestão e lesionadas.</p>

Fonte: Coombs (2007a, tradução nossa).

Estratégias de resposta à crise são utilizadas para minimizar os danos à reputação. A forma como a organização lida com a crise vai determinar as consequências ao seu negócio. Segundo Coombs (2007a), “[...] um pesquisador não pode esperar elaborar a lista perfeita de resposta à crise”. Contudo, estratégias úteis podem ser elaboradas. A Teoria de Comunicação de Crise Situacional exige uma ligação teórica entre situações de crise e as respostas. É preciso haver uma conexão entre ambos para criar estratégias contra ameaça à reputação. A responsabilidade fornece o elo à teoria criada pelo autor. Responsabilidade requer prestação de contas e a organização deve responder por suas ações (Weiner, 1985).

Quadro 2 – Teoria Situacional da Comunicação de Crise - estratégias primárias de resposta a crises

Estratégias primárias de resposta a crises

Negar estratégias de resposta à crise

Ataque o acusador: O gestor de crise confronta a pessoa ou grupo alegando que algo está errado com a organização.

Negação: O gestor de crise afirma que não há crise.

Bode expiatório: O gestor de crise culpa alguma pessoa ou grupo fora da organização pela crise.

Diminuir estratégias de resposta a crises.

Desculpa: O gestor de crise minimiza a responsabilidade organizacional ao negar a intenção de causar danos e/ou alegando incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise.

Justificativa: O gestor minimiza os danos percebidos causados pela crise.

Reconstruir estratégias de resposta a crises.

Compensação: O gestor de crise oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas.

Desculpas: O gestor de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede desculpas às partes interessadas.

Estratégias secundárias de resposta a crises

Reforçando as estratégias de resposta à crise

Lembrete: O gestor relembra às partes interessadas sobre os bons trabalhos anteriores da organização.

Ingratidão: O gestor elogia as partes interessadas e/ou lembra-as de bons trabalhos anteriores da organização.

Vitimização: Os gestores lembram às partes interessadas que a organização também é vítima da crise.

Fonte: Coombs (2007, tradução nossa).

Na Teoria de Comunicação de Crise Situacional, há destaque para as percepções das pessoas em uma crise, que são afetadas. Por sua vez, essas percepções moldam avaliações da reputação organizacional, bem como a resposta emocional das partes interessadas para futuras interações com a organização (Nerb; Spada; Ernst, 1997). A TCCS compartilha esta crença no poder da comunicação com a Teoria de Restauração de Imagem (Benoit, 1995).

Ou seja, no caso de respostas importantes, também visa compreender como a organização deverá atuar perante uma crise. A existência de uma crise força a empresa a atuar, e a Teoria Situacional da Comunicação de Crise oferece sugestões para agir durante uma crise. Coombs (2007) explica que informar e ajustar as informações pode ser suficiente em casos de crises brandas. A reconstrução de estratégias de resposta à crise deve ser usada para crises com fortes atribuições de crise de responsabilidade (crises evitáveis), independentemente do histórico de crise ou da reputação de relacionamento anterior (Coombs, 2007).

A comunicação no pós-crise abrange um momento em que a crise é considerada resolvida, mas a gestão ainda continua. A partir do momento em que uma organização volta ao normal, é necessário atualizar as partes interessadas do esforço da organização. O reparo da reputação também continua na fase pós-crise. A renovação é um exemplo de como os esforços de reparação de reputação vão além da crise. A Renovação é uma das mais recentes linhas informais da Comunicação de Crise. A teoria parte do princípio de que, ao invés de insistir no presente e nas discussões sobre responsabilidade, o foco é ajudar as vítimas. A ideia é que uma organização encontre uma nova direção e propósito – ela cresce – a partir de uma crise (Ulmer; Seeger; Sellnow, 2007). As estratégias de comunicação de crise enfatizam o futuro e como as coisas serão melhores para a organização e seus públicos interessados. A retórica da Renovação é uma extensão do ajuste de informações e também é consistente em várias estratégias.

Os pesquisadores estabeleceram quatro critérios necessários para o uso da renovação: (1) a organização tem um forte padrão ético pré-crise; (2) as relações pré-crise entre grupos envolvidos e organizações são favoráveis; (3) a organização pode seguir apesar da crise em vez de tentar escapar da culpa; e (4) a organização deseja se engajar em uma comunicação eficaz de crise (Coombs, 2010).

Outro tópico bastante discutido no pós-crise é que as crises são oportunidades para o aprendizado organizacional. Após o evento, as empresas podem perceber uma necessidade de mudança (Kovoov-Misra; Nathan, 2000), pois uma crise oferece uma oportunidade para avaliar o que uma organização vem fazendo, incluindo o que a levou à crise e a necessidade de aprender com elas (Mitroff; Pearson; Harrington, 1996).

O aprendizado de crise eficaz reflete o aspecto de gestão do conhecimento de crise e da comunicação de crise. Especialistas em aprendizado de crise observam a necessidade de coletar informações sobre a crise e analisar essas informações. Uma equipe multidisciplinar deve conduzir o pós-crise e coletar informações de uma ampla gama de partes interessadas, incluindo as partes externas (Elliot; Smith; McGuiness, 2000; Kovoov-Misra; Nathan, 2000).

Para Lampreia (2007), “[...] dentro de cada crise, há sempre uma oportunidade em estado latente”. Para isso acontecer, é necessário cultivar os valores corretos, que sejam positivos para a sociedade e importantes para a reputação empresarial. É necessário, então, dar uma contribuição simbólica dos valores dos gestores e da empresa (Rosa, 2001). Os autores Regester e Larkin (2008, p. 231) também concordam que uma crise pode ser uma oportunidade:

Sobreviver a uma crise garante uma grande oportunidade para a organização se re-examinar e se re-organizar, para assegurar que não volta a estar numa posição semelhante. A crise pode representar um ponto de virada para a vida organizacional, apresentando oportunidades para estabelecer a reputação, mais reforçada e mais competente (Regester; Larkin, 2008, p. 231).

Sendo assim, a organização pode utilizar a experiência da crise como aprendizagem e repensar suas respostas e comportamentos, mesmo que em alguma ocasião tenham sido eficazes.

2.3.1 Plano de comunicação de crise

Um dos passos importantes que uma empresa pode dar para poder trabalhar com crises é reconhecer que ela passa por isso e, então, traçar estratégias para combatê-las. Para além da criação de um comitê de crise para gerenciá-las, é importante ainda ter um plano de comunicação, para que a mesma saiba atuar em relação ao assunto.

Avaliar os riscos da organização é o primeiro passo para a preparação de uma crise. Argenti (2006) discorre que o plano para crises também é uma das necessidades das empresas para trabalhar nesses momentos. Um *brainstorming* feito pela área de comunicação organizacional com os principais gerentes para fazer o levantamento das crises potenciais pode ser útil, inclusive para atribuir probabilidades de ocorrência para crises potenciais (Argenti, 2006).

Embora seja mais amplo do que o plano de comunicação, o plano de crise também é elencado por Forni (2017) como necessário durante o processo de gestão de crise. Entre os elementos-chave, o autor cita o plano simples e flexível, porta-voz, liderança, resposta rápida (*timing*), ações de comunicação e *stakeholders* (dando prioridade às pessoas).

No entanto, a literatura apresenta planos específicos para a área de comunicação. Machado (2020) destaca a importância do plano estratégico de comunicação de crise em sua Matriz Estratégica em Comunicação de Crise. O plano seria um documento com a formalização de práticas de comunicação na organização, considerando os objetivos, as metas, estratégias e a avaliação das ações.

Para Forni (2017), um plano de comunicação de crises contém estratégia de mídia, lista com potenciais fragilidades da comunicação, informações atualizadas da empresa e os principais programas de negócios. Machado (2020) cita como necessário para gerenciar de forma efetiva a comunicação de crises alguns dos seguintes tópicos: conceituações, objetivos

da comunicação de crise, glossário, públicos, cenários, riscos, comitê de crise, protocolo de ações, fluxograma de ações, *checklist mailing*, imprensa, internet e procedimentos complementares.

Determinar o efeito sobre os públicos, classificá-los e definir os objetivos de comunicação para crises potenciais, como analisar a escolha dos canais onde serão trabalhadas as crises, são importantes para o desdobramento dos episódios (Argenti, 2006). Outro ponto é designar uma equipe diferente para cada crise, de acordo com suas particularidades. Para a comunicação de crise, Argenti (2016) orienta que é necessário assumir o controle da situação, coletar o máximo de informação possível, montar um centro de gerenciamento de crise, comunicar-se com rapidez e frequência, entender a missão da mídia em uma crise, comunicar-se diretamente com o público afetado, lembrar que os negócios devem continuar e fazer planos imediatamente para evitar outra crise.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, são delineados os procedimentos metodológicos da pesquisa, como o tipo da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, o plano de amostragem, a coleta de dados e a análise de dados, com resumo da metodologia de pesquisa.

Esta pesquisa é de natureza aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. O trabalho se baseia nos conceitos da pesquisa qualitativa, que consiste em um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos ou um grupo atribuem a um problema social ou humano (Cresswell, 2014).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, que contempla uma série de possibilidades de investigação para sua definição e delineamento (Pradonov; Freitas, 2013). A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diferentes ângulos e aspectos.

O procedimento utilizado foi o estudo de caso, o qual representa uma investigação empírica e comprehende um método abrangente, possibilitando, portanto, maior profundidade à pesquisa (Yin, 2001). No estudo de caso, parte-se do pressuposto de que alguns procedimentos de coleta serão utilizados, durante um período, para o desenvolvimento do trabalho (Cresswell, 2009), entre eles estão a pesquisa documental e as entrevistas em profundidade.

Adotamos o estudo de caso pois é necessário fazer uma avaliação profunda sobre a empresa em questão e contextualizar os cenários para que estes sejam estudados. O estudo de caso é útil para explorar relações de causa e efeito em situações do mundo real. Eles permitem que os pesquisadores investiguem como diferentes variáveis interagem e influenciam os resultados (Yin, 2001).

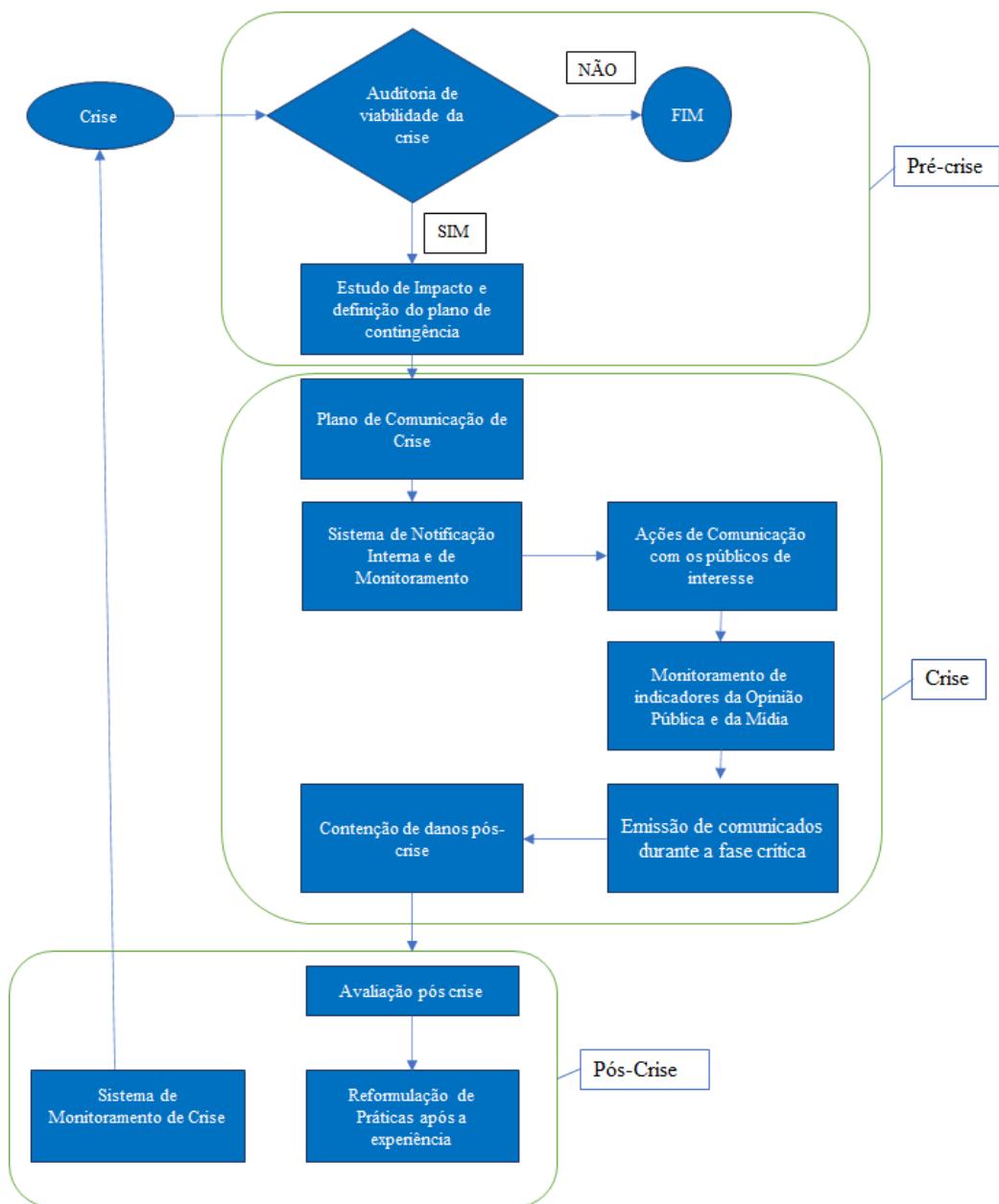
No caso do objeto de pesquisa, que é a Indústrias Nucleares do Brasil, estatal vinculada ao Ministério de Minas e Energia, sob controle acionário da Empresa Brasileira de Participações em Energia Nuclear e Binacional S.A., a partir de dados do estudo deste caso, podem ser feitas propostas para resolver problemas identificados pela pesquisa, ou seja, seu resultado deve auxiliar na construção do plano de comunicação de crise que a proposta deste trabalho.

O objetivo da pesquisa qualitativa, no caso deste estudo, é fundamentar a elaboração de uma proposta de um plano de comunicação de crises para a empresa, baseado em propostas teórico-práticas relacionadas ao tema. Por isso, grande parte da pesquisa será realizada no âmbito do setor de comunicação da empresa já citada na contextualização deste trabalho.

3.1 Encaminhamentos Metodológicos a Partir da Literatura e do Problema de Pesquisa

Com base na situação-problema, nos múltiplos públicos de interesse que a INB possui e na literatura apresentada, a implementação de um plano de respostas às crises se delineia com a articulação de políticas de comunicação de crises para a INB aderentes a um plano de gestão de crises a ser construído. Assim, observa-se que as elaborações em formato de fluxograma contribuiriam para a compreensão das propostas desse projeto, com atividades que serão descritas, discutidas e apresentadas para a organização.

Em função da amplitude e complexidade desta proposta, apresenta-se o Fluxograma 1, que revela os desdobramentos de cada fase, permitindo selecionar o objeto desta pesquisa de maneira mais apropriada para a elaboração de soluções aplicadas para a organização (Figura 3).



Fluxograma 1 – Acionamento do Plano de Resposta à Crise
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A proposta do estudo é elaborar o plano de comunicação que conte cole todos as fases, entendendo que a Comunicação não poderá atuar separadamente em caso de crise, sabendo que a coleta de dados em uma pesquisa de estudo de caso é extensa, baseando-se em múltiplas fontes de informação como observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais, o que será necessário no caso deste trabalho. Yin (2009) recomenda seis tipos de informação a serem coletadas: documentos, registros de arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Com base na situação-problema e nos múltiplos públicos de interesse que a INB possui, cabe ao estudo delimitar os sujeitos da pesquisa para que o objetivo final seja atendido. Para que se possa atender aos objetivos propostos, foram selecionados sujeitos nas duas categorias de público da INB, o interno e o externo.

A seleção destes sujeitos leva em consideração os dados necessários à proposição de um plano de gestão da comunicação de crises para a INB.

Do público interno:

- ✓ Gestores da organização, para que sejam observadas as percepções e expectativas da empresa em relação à atuação da INB em situações de comunicação de crise.
- ✓ Profissionais da área de Comunicação da empresa, devido à vivência e experiência na área e em situações de crise na empresa.
- ✓ Empregados representando o público interno.

Do público externo:

- ✓ Lideranças de comunidades do entorno de unidades da empresa, a serem definidas.

A definição metodológica contemplará os seguintes objetivos intermediários a serem atingidos:

Quadro 3 – Definição metodológica

Sujeitos da pesquisa	Objetivos intermediários	Técnicas de coleta	Instrumentos de pesquisa
Sem sujeitos	Analisar as notícias sobre a empresa no último ano através do clipping	Análise documental	Ferramenta de monitoramento Knewin
Sem sujeitos	Monitorar as redes sociais no último ano	Análise documental	Ferramenta de monitoramento Knewin
03 profissionais da área de comunicação da empresa (+) 02 lideranças da comunidade (+) 02 empregados (com mais de 5 anos de empresa) + 02 gestores da empresa	Elaborar propostas para a contenção de danos pós-crise	Entrevista em profundidade	Questionário semiestruturado

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.3 Coleta de Dados

Em relação aos procedimentos para coleta de dados, entende-se que é oportuno utilizar o estudo de caso, que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Yin, 2001).

A coleta de dados em uma pesquisa de estudo de caso é extensa, baseando-se em múltiplas fontes de informação como observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais, o que foi necessário no caso deste trabalho.

Em nosso escopo de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade não-estruturadas. No caso desta opção, comparando com as entrevistas estruturadas, há a

oportunidade para interações bidirecionais (Yin, 2009). Segundo Rubin (1995), a entrevista qualitativa exige intensa escuta e um esforço sistemático para realmente ouvir e compreender o que as pessoas lhe dizem, o que significa entender o significado do que está sendo dito.

Entrevistas abertas têm um roteiro, porém, o entrevistador tem flexibilidade para trabalhar com elas. No contexto desta pesquisa, acreditamos que essa técnica de coleta de dados poderá fornecer informações acerca de dados e situações sobre a INB, no contexto do estudo a ser realizado.

Em conformidade com os estudos, foram utilizados como instrumentos de coleta as pesquisas documental e bibliográfica, para a triangulação dos dados, com a utilização de diferentes fontes e métodos de coleta.

Devido às suas características, a pesquisa documental pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Contudo, Gil (2008) destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes. A documental baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza contribuições de vários autores sobre determinado assunto.

4 ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados coletados através das fontes propostas que são, neste caso, coleta focada (entrevistas, documentos e materiais) da empresa considerada no estudo de caso, foram analisados os dados para dar sentido à pesquisa. Essa análise será feita através da análise do conteúdo.

Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 2011, p. 47).

A autora sugere como critérios de organização de uma análise: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. O tratamento dos resultados compreende a codificação e a inferência. Descreve, por fim, as técnicas de análise, categorização, interpretação e informatização, apresentando alguns exemplos facilitadores.

A fase inicial, denominada pré-análise, tem objetivo operacional de sistematizar as ideias. A intenção é criar um plano de análise que conduza a um esquema de desenvolvimento das operações. Essa primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final. Não há ordem cronológica dos fatores, embora estejam ligados.

No momento da exploração do material, codificam-se os dados, que são transformados sistematicamente e agregados em unidades. O processo de codificação dos dados restringe-se à escolha de unidades de registro, ou seja, é o recorte que se dará na pesquisa. Para Bardin (2011), uma unidade de registro pode ser um tema, uma palavra ou uma frase.

Na etapa seguinte, Bardin (2011) sugere o trabalho com assuntos relacionados ao tópico inferência. A inferência como técnica de tratamento de resultados é orientada por diferentes polos de atenção, ou seja, polos de comunicação (emissor receptor, mensagem e canal).

Na fase de interpretação dos dados, o pesquisador precisa retornar ao referencial teórico, procurando embasar as análises dando sentido à interpretação. As interpretações pautadas em inferências buscam o que se esconde por trás dos significados das palavras para apresentarem, em profundidade, o discurso dos enunciados.

Após o tratamento do conteúdo pelo computador ou por programas específicos que possam vir a serem utilizados nesta pesquisa, as possíveis técnicas que podem ser aplicadas são a análise categorial, de avaliação, de enunciação, de expressão e das relações.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As inferências ao longo da pesquisa foram o alicerce para a discussão do problema de pesquisa à luz do marco teórico e, dessa forma, apontaram para a necessidade da construção de um plano de comunicação de crises para a INB. Todos os dados coletados foram transformados em textos para a análise. O recorte das notícias produziu material que trouxe dados sobre a reputação da empresa, assim como os textos extraídos das redes sociais.

Tanto os textos das notícias como os das redes sociais foram apurados por meio da plataforma de clipping Knewin, que é a plataforma de pesquisa de notícias contratada pela INB. É conclusivo que a maioria das notícias sobre a empresa em 2022 foram positivas e apenas 5% das notícias traziam algum teor negativo.

De acordo com dados da plataforma, foram achados os seguintes dados referentes às matérias veiculadas pela imprensa nos últimos dois anos: foram publicadas 978 matérias com citação à INB, sendo 793 positivas, 138 neutras e 47 negativas.

As notícias negativas sobre a empresa em 2022 incluem o Projeto Santa Quitéria, no Ceará, onde há mobilização de movimentos contrários à mineração de fosfato e urânio no local; notícias sobre uma possível transferência de material radioativo de São Paulo para a Unidade em Descomissionamento em Caldas que, mesmo sem confirmação da empresa, gera mobilização local da comunidade; e denúncia de racismo e homofobia e contra candidato de concurso público.

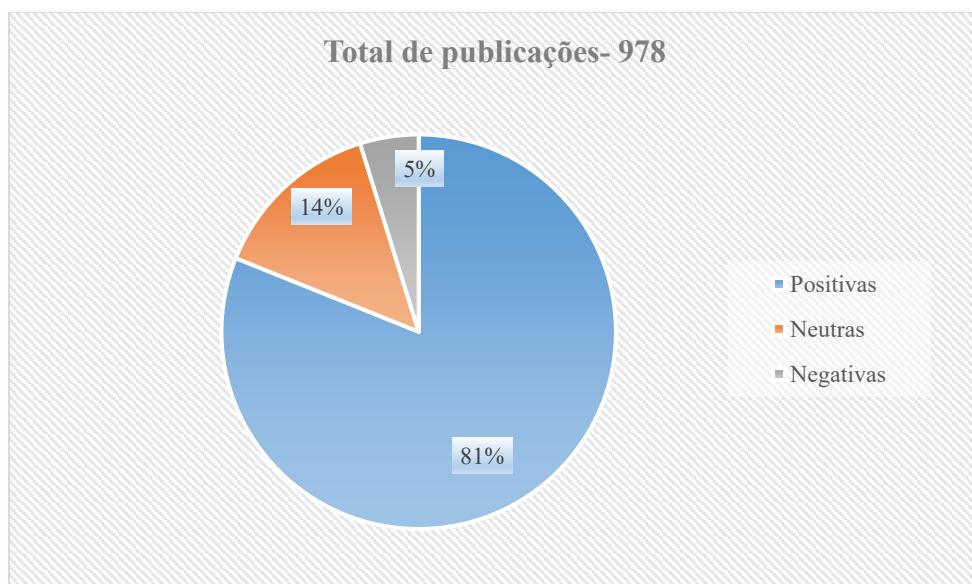


Gráfico 1 – Publicações na imprensa em 2022

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A incidência de divulgação foi maior na mídia online, com 930 conteúdos. Desse número, 296 ocorrências foram nacionais, 492 regionais e 142 especializadas. Na mídia impressa, a INB foi pauta 39 vezes, sendo 19 em jornais nacionais e 20 em regionais. Já na mídia televisiva, houve 4 matérias sobre a INB e em rádio 5 pautas. Percebe-se que grande parte das notícias relacionadas à INB são divulgadas em jornais locais, geralmente nas regiões onde a empresa está inserida.

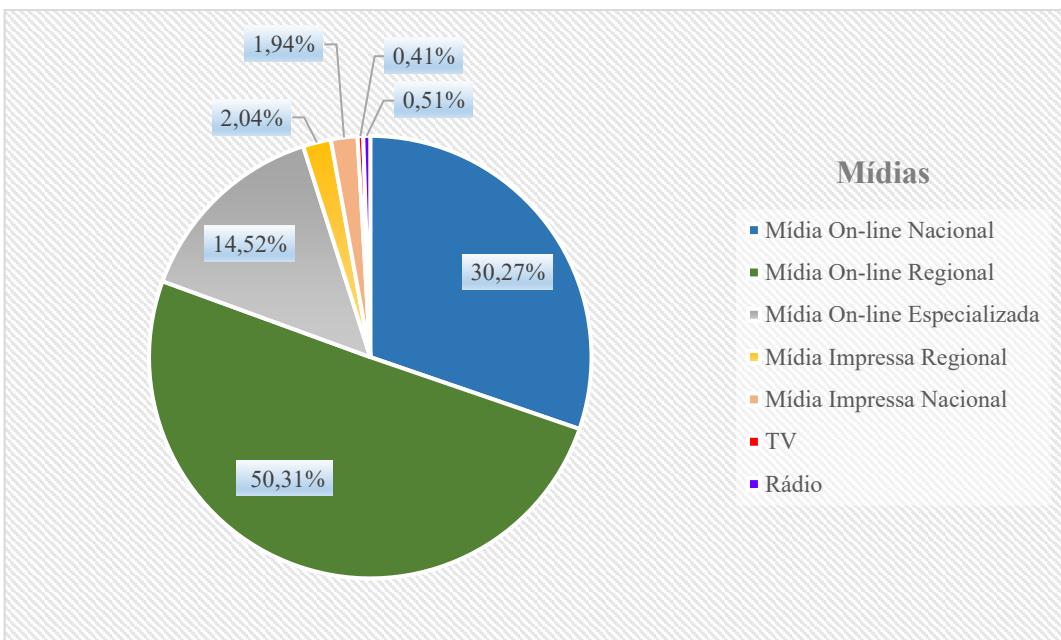


Gráfico 2 – Publicações na imprensa por veículos em 2022

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Através de monitoramento realizado pela plataforma Knewin Social –que é o site contratado pela INB para fazer avaliação das mídias –, no ano de 2022, foram observadas 2.699 menções em mídias sociais. Os meses de fevereiro e abril foram os meses com mais menções nas redes sociais.

Observa-se ainda que, no final de novembro, as menções também apresentaram um pico de crescimento, devido ao evento de inauguração da 10ª Cascata de Enriquecimento Isotópico de Urânio, em Resende/RJ. No ano de 2022, os comentários positivos totalizaram 26,49%. Já os neutros representaram 55,54% do total e os negativos, 12,12% (Gráfico 3). O acréscimo de setembro é referente à crise por discriminação e racismo na INB.

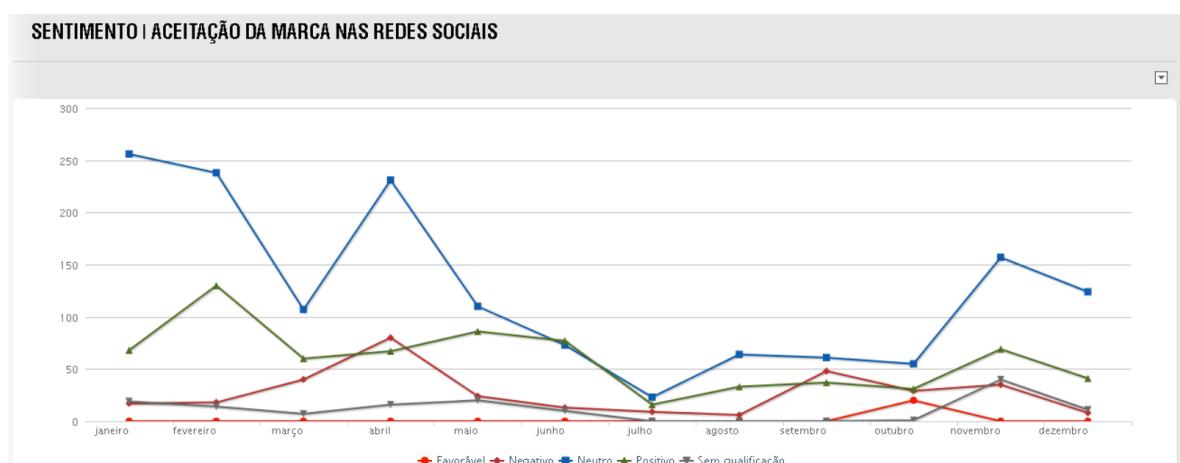


Gráfico 3 – Sentimento/ aceitação da marca em 2022

Fonte: Plataforma Knewin (2022).

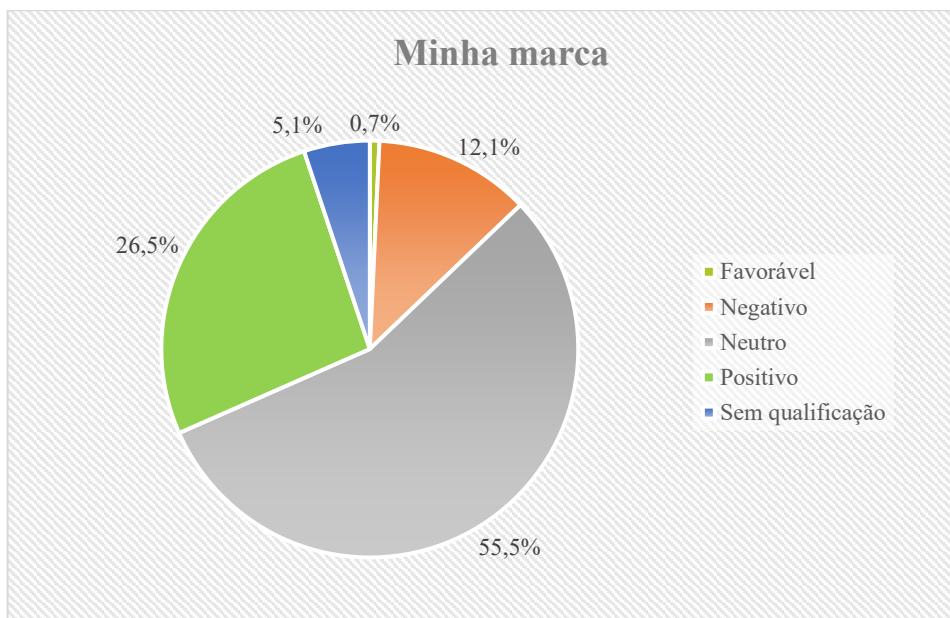


Gráfico 4 – Menção por sentimento

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A rede onde a INB foi mais citada foi o Twitter, com 1.621 citações, seguida do Facebook, com 632. O Instagram totalizou 429 citações e o YouTube, 17 menções.

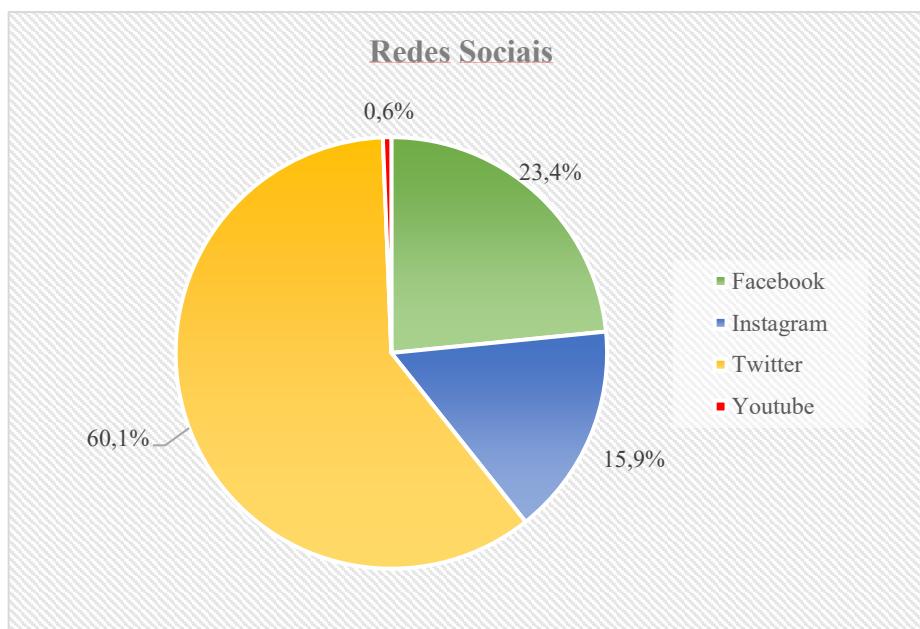


Gráfico 5 – Citações por redes sociais

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para compreender melhor o que diferentes públicos pensam sobre os assuntos tratados nesta dissertação, foram feitas entrevistas com roteiro semiestruturado com as seguintes

questões abertas: Riscos e Comunicação de Riscos; Reputação; Crise e Gestão de Crise e Comunicação de Crise.

Foram nove entrevistados, sendo dois gestores, dois empregados, três representantes do setor de comunicação e dois representantes de comunidades locais. Os entrevistados foram identificados pelos códigos E1, E2, E3... para que a privacidade fosse mantida. Como resultado dessa coleta, discutimos os principais assuntos relacionados ao referencial.

O primeiro passo foi verificar quais unidades de registro poderiam ser codificadas para dar andamento ao trabalho. A opção foi pelos temas descritos abaixo, considerados relevantes para o estudo e a quantidade de ocorrências durante as entrevistas.

Quadro 4 – Unidades de Registro

Unidade de Registro (tema)	Ocorrências
O contexto econômico como possibilidade de risco	28
As possibilidades de acidentes como elementos de risco	11
Mudanças na política nuclear como possibilidade de risco	13
Como a imagem a reputação podem ser impactadas com os riscos	30
Notícias falsas como propulsoras do risco	23
Falta de sustentabilidade financeira como fator relevante de risco	13

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

O tema risco é um dos principais assuntos tratados, já que o assunto está relacionado à crise (Forni, 2017). Sob o mesmo ponto de vista, os entrevistados descreveram risco como algo negativo e que pode causar dano pessoal ou para a empresa. Para o E2, o risco é: “Qualquer situação que possa afetar o negócio, as atividades da empresa, que possa impactar os públicos de alguma forma, impactar o negócio”.

Observa-se que o risco geralmente é discutido como algo que pode prejudicar o andamento de atividades da organização, gerar insegurança ou causar um impacto negativo. Explicado por diferentes áreas do conhecimento, os riscos são tratados por Giddens (2000) como acontecimentos futuros, mas que estão diretamente relacionados à prática do presente. Luhmann (1992) faz uma distinção entre risco e perigo, mas fala de risco quando o dano é consequência da ação e há consciência deste dano.

Importante ressaltar que alguns autores defendem que os riscos são fabricados, principalmente, pela aplicação de tecnologia e na construção de sentido ou ainda pela sensibilidade tecnológica de um potencial dano, perigo ou ameaça (Adam; Van Loon, 2000). Uma vez visto que, sob essa ótica, os riscos podem ser fabricados, é necessário analisar ainda suas consequências. O E7 descreve o risco como “[...] alguma situação que saiu fora do controle e que pode trazer algum tipo de prejuízo, seja para a organização, seja para pessoa. E, obviamente, prejuízos trazem custos, sejam eles financeiros ou psicológicos. Então ele precisa ser mitigado”.

A Figura 3 ilustra o que é risco a partir de percepção dos entrevistados.



Figura 3 – Definições de risco

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

A partir do entendimento de que crises podem ser causadas por possíveis riscos, e certos de que pode ser um auxílio para a construção do plano de comunicação de crises, questionamos os entrevistados sobre quais são os principais riscos da INB. Para Forni (2017), o gerenciamento de crises é iniciado com a gestão do risco. As opiniões sobre o que pode vir a ser um risco para a INB são diversas (Quadro 5).

Quadro 5 – Principais riscos da INB (continua)

Riscos	Citação sobre a temática	Entrevistado
Orçamentário	“Tem risco orçamentário, né? [...] Não custear as próprias atividades, fazer investimentos. Tem risco de não obter licenciamentos”.	E1
	“[...] riscos financeiros relacionados ao contexto econômico, são vários riscos”.	E7
Acidentes/ Segurança	“Tem risco operacional de acontecer algum acidente”.	E1
	“Na nossa área, um risco um pouquinho mais elevado é o risco nuclear [...] a segurança física das pessoas [...] porque o ser humano é o mais importante [...]”.	E6
Mudança na política nuclear	“[...] e também o risco na mudança da política nuclear brasileira”.	E1
Percepção do setor nuclear	“[...] outra coisa que também é um outro risco é a questão da percepção das pessoas, de um modo geral, ao negócio da INB. A questão nuclear, a energia nuclear [...] seja pelos que declaradamente se apresentam contrários à energia nuclear [...] ou aqueles que não, que não é uma coisa declarada. Mas, de alguma forma, com essa percepção a pessoa acaba, às vezes, não dando a devida importância, a valorização”.	E4

Quadro 5 – Continuação

Fake news	“Por ter um produto que tem uma certa polêmica, então ela tem um risco muito forte com <i>fake news</i> . A gente corre esse risco que pode [...] desencadear outras coisas mais relevantes. Pode desencadear, por exemplo, uma ação no Ministério Público, pode desencadear alguma investigação dos órgãos que nos monitoram. Então, a <i>fake news</i> hoje [...] pelo cenário que a INB deve ser lida, ela tem um potencial de gerar muitos riscos”.	E3
Sustentabilidade	“Tentando falar um pouco da companhia como um todo, eu acho que talvez o principal risco seja a questão da sustentabilidade do negócio, por vários motivos, mas eu vou tentar resumir e destacar dois. Um deles é a questão financeira mesmo. Eu acho que a gente vem aí de vários anos com dificuldade, enquanto estávamos atrelados aos orçamentos fiscais [...]”.	E4
Perda de Pessoal	“A organização tem riscos de perder pessoal, de perder conhecimento [...]”.	E7

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

Para Kloman (1992), o risco é uma estimativa composta da provável frequência, gravidade e percepção pública do dano. É possível perceber nos resultados, assim como avalia o autor, que a percepção do risco é um elemento não quantificável e isso pode variar de acordo com o público envolvido.

No caso da INB, entre os riscos citados (Quadro 5) estão a sustentabilidade do negócio, riscos relacionados à segurança e à aceitação da energia nuclear. Essas questões corroboram com o argumento de que os riscos se apresentam de diferentes formas no mundo empresarial e podem ser detectados em diferentes áreas, processos corporativos e representar diferentes níveis de perigo (Borghesi; Gaudenzi, 2013).

Quando há a possibilidade de os riscos se concretizarem, há grande preocupação das organizações com o risco reputacional, tanto que o risco de disseminação de informações inverídicas sobre a empresa (E3) está entre os citados, já que o mesmo pode levar a organização a uma crise.

A questão da sustentabilidade dos negócios é outro risco bastante citado pelos entrevistados. Não obter licenciamentos para suas operações, acidentes, a percepção das pessoas em relação ao negócio, perda de pessoal e de conhecimento estão entre as possibilidades citadas com possíveis ameaças ao negócio da INB.

Kloman (1992) destacou em sua teoria alguns dos riscos organizacionais, entre eles: danos físicos, crimes, dados, responsabilidade de produto, ação do estado, crédito, dinheiro, entre outros. Muitos deles são comuns à maioria das empresas e, certamente, também o são para a INB.

A necessidade de conviver com o risco traz à empresa a responsabilidade de geri-los da melhor forma. O resultado deste trabalho demonstra a importância da gestão de riscos para a empresa. A INB já desenvolve esse trabalho, que faz a previsão de riscos potenciais e relaciona sua gravidade e possibilidade de que ocorram em uma matriz de riscos, publicada internamente.

Considerando a natureza do negócio e alguns dos riscos entendidos como sendo possíveis, a reflexão sobre a necessidade da comunicação de risco é essencial. Lançado em 1989, o manual norte-americano “*Improving Risk Communication*”, do *National Research Council* trata que a comunicação de risco surgiu justamente pela necessidade de as sociedades industrializadas protegerem seus cidadãos. Essa comunicação é responsável por fornecer informações sobre saúde, segurança e meio ambiente.

Entender do que trata a comunicação de risco pode ajudar a construir o trabalho sobre comunicação de crises. A comunicação de risco mantém os públicos informados a respeito do

que pode ocorrer, com transparência, segmentação de público-alvo, canais de comunicação adequados, construção da confiança e alguns princípios podem ser aplicados à comunicação de crise.

Outro cenário estudado neste trabalho é a reputação da empresa e de que forma ela se apresenta para os públicos da organização, de acordo com os entrevistados (Quadro 6).

Quadro 6 – Reputação da INB

Riscos	Citação sobre a temática	Entrevistado
Varia de acordo com as unidades	“Eu acho que a INB não é muito conhecida. E acho que a reputação dela muda de acordo com o lugar que você vai, com as unidades, ou com o grupo que você está atuando. Eu acho que ela oscila um pouco. Pelo que ela faz no país, por ser a única empresa que faz o que ela faz, [...] deveria ser mais conhecida, mais reconhecida pelo trabalho dela”.	E1
Varia de acordo com os públicos	“Varia muito de acordo com o público, eu acho que tem públicos que veem a empresa, conhecem o negócio, conhecem o setor, então tem uma visão boa da empresa... gente mais ligada ao setor, alguns fornecedores, de repente, [...] uma parte de imprensa que é mais ligada ao setor, gosta do negócio, vê, já foi, já visitou, então, tem uma imagem mais positiva. E tem um público que não, tem um público que é contrário e esse pega todo o passivo da empresa para atacar e por mais que mude, que a empresa mude a forma de atuação, eles continuam atacando. Para esses têm uma reputação negativa”.	E2
Sofre com a deficiência de informações	“A gente tem muitas pessoas que desconhecem o trabalho que a INB faz, porque já vem com um preconceito. A gente é carente de continuar fazendo esse trabalho de formiguinha, de receber, de mostrar, de levar, de fazer a parte da comunicação de uma forma bem mais robusta e bem mais forte, a gente tem que continuar fazendo isso, porque ainda tem muito resquício de que a energia nuclear não faz bem [...] os conceitos não são muito claros para as pessoas”.	E3
	“Em parte, essa imagem vem muito da deficiência de informação. Essa foi a principal deficiência apurada junto à sociedade [...] a empresa a divulgar suas ações, falar sobre o que está acontecendo aqui dentro”.	E4
É confiável	“[...] vou colocar assim, com o nosso principal cliente, nós temos a reputação de ser um produto confiável, com qualidade, que funciona muito bem no reator [...] a segunda questão, é que ela é confiável na entrega, e é muito importante essa questão. Em termos empresariais são os mais relevantes: a entrega do produto e a qualidade do produto. [...] a INB cumpre as regras dela”.	E6
Imagem positiva	“A INB é uma empresa pública na federal e com monopólio específico para a atividade que ela atua. Vejo ela como uma empresa pujante. Estamos passando por um processo muito interessante agora que é de autossuficiência, com boa expectativa, então ela tem uma imagem positiva no mercado e no Brasil como um todo”.	E7
	“[...] essa é a visão que eu tenho positiva da empresa”.	E5
Causa orgulho	“A concepção que eu tenho é a melhor possível. É uma empresa que causa orgulho na região. Que dá orgulho nas pessoas”.	E4

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

Por meio da análise, é possível perceber como a reputação é variável e, por isso, a maneira de trabalhar no pré-crise, durante e no pós-crise deve ser diferenciada de acordo com a unidade e com o público de interesse, que avalia a organização ao longo do tempo (Gotsi; Wilson, 2001; Roberts; Dowling, 2002).

A pesquisa evidenciou que a falta de conhecimento sobre a empresa também interfere em sua imagem e reputação, já que muitos fazem associações negativas ao setor nuclear. Cada público, de acordo com constatação deste estudo, também percebe a empresa de forma distinta.

Por outro lado, inferências demonstram que a reputação da INB pode ser positiva, já que a empresa nunca apresentou acidente severo, que compromettesse a saúde de empregados e moradores do entorno de suas comunidades, além de ser uma empresa que atendeu seu principal objetivo de forma eficiente ao longo de sua existência, que é de entregar combustível para os reatores de Angra 1 e 2, dentro do prazo e com qualidade (E6).

Dessa forma, é unânime entre os participantes que trabalhar em prol de uma imagem e reputação positivas com todos os públicos envolvidos com as atividades e em todas as unidades da empresa é necessário, visto que a maioria dos autores reconhece que uma boa reputação pode atrair clientes e investimentos, motivar empregados e atrair uma cobertura mais positiva da mídia (Dowling, 2002; Davies *et al.*, 2003; Alsop, 2004; Fombrun; Van Riel, 2004; Kim *et al.*, 2013; Van Riel, 2013). A reputação da INB será um fator primordial em um momento instável, e a eficácia de um plano de comunicação de crises estará diretamente relacionada ao que até então foi construído pela empresa com ativo reputacional.

O que pode ser considerada uma crise para a INB e de que forma ela lida com essas situações auxiliará na construção do plano proposto. A Figura 4 ilustra os pontos elencados durante as entrevistas.



Figura 4 – Definições de Crise
Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

A avaliação do que pode ser risco para a organização e, consequentemente, o que pode levá-la a uma crise, é o primeiro passo de preparação para a crise. Argenti (2006) considera que o plano para crises é uma das necessidades das empresas para se trabalhar nesses momentos. Para a construção do plano, abordamos com os entrevistados o que pode ser considerado crise para a organização e percebe-se que há alguns vieses para a crise na organização.

Como aborda Mitroff (2000), uma crise pode ser algo negativo que não pode ser contido dentro da organização. Observando o cenário de que há múltiplas possibilidades de se definir o que é crise para a INB, acredita-se que situações inverídicas podem ser a causa de uma crise grave, podendo causar pânico internamente ou externamente, conforme o E2: “Qualquer situação que acontece, que afete a atividade, pode ser real e pode ser também uma situação

criada, acho que as duas situações podem gerar e se tornar uma crise". De maneira análoga, considera-se a possibilidade de uma situação real, como acidentes com vítimas ou possíveis desastres, segundo E7: "Uma crise é todo evento que possa trazer prejuízo para organização e ela não teve controle e não teve como evitar de acontecer".

Com base nos dados analisados, uma crise para a INB também é algo que afeta sua imagem e reputação, como supõe o E1, que diz que "[...] uma crise pode ser qualquer coisa que afete a imagem da empresa [...] qualquer coisa que acontecer e não for bem trabalhada. Porque às vezes, uma coisa não é grave, mas por não ser dito, quando vem à tona, toma uma proporção maior e gera um dano para a imagem da empresa".

Neste contexto, é possível comparar o que foi dito pelos entrevistados, com a afirmativa de Coombs (2007) de que uma crise é um evento repentino e inesperado que ameaça o funcionamento da empresa e causa danos financeiros, além de prejuízos para a reputação, e pode afetar ainda vários públicos de interesse, entre eles membros da comunidade, funcionários, clientes, fornecedores e acionistas. Assim como Mendes e Pereira (2006), é possível concordar que, apesar de as crises serem diferentes, há elementos que estão sempre presentes: alguém é culpado, algo está em jogo (reputação, lucro, sobrevivência da organização) e alguém descobre e divulga.

Com isso, buscamos avaliar o que as crises trouxeram de aprendizado para a INB, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Aprendizados que a INB teve com crises recentes

Aprendizados	Citação sobre a temática	Entrevistado
Falar primeiro	"A comunicação em si tem o aprendizado de até de tentar passar isso sempre para a gestão, que é importante sim, falar antes, falar primeiro. Passar a sua mensagem, em vez de ficar sempre reagindo, respondendo quando chega, é importante [...]".	E1
Informar antes à Comunicação	"[...] a comunicação, saber antes das coisas acontecerem [...]."	E1
Ser presente	"[...] Então, a comunicação tem que ficar mais presente nesses casos. Eu acho que a INB está respondendo, está respondendo mais, está mais ciente dessa situação, desse risco que corre em não falar, em não responder".	E1
Formalizar as lições da crise	"Eu acho que a gente tem aprendido, mas ainda muito pouco. As crises deveriam gerar mais mudanças que ainda demoram para acontecer [...] eu acho que passou a crise, quem estava envolvido deveria ter uma questão assim, tipo de lições aprendidas, então reunir aquelas áreas que foram impactadas, que atuaram na crise. 'O que a gente aprendeu disso aqui? O que funcionou, o que não funcionou?' Isso devia ser mais formalizado".	E2
Traçar cenários	"Então, as pessoas, elas começam a perceber que é possível você se antecipar algumas situações. É lógico que não vai ser tudo, existem algumas situações que a gente não imagina que podem acontecer, mas a gente consegue traçar alguns cenários. A gente não precisa sofrer por coisas que a gente consegue traçar".	E4
Comunicar aos empregados	"Sempre há aprendizado com crise, como em relação à pandemia a gente ter o controle ou pelo menos ficar atento a tudo que muda a cada segundo ou quando a situação de crise é instalada. Então a gente aprendeu muito a lidar com isso, como o controle emocional também em relação a esse tipo de situação e rapidez nas respostas. Precisamos ser ágeis nas respostas, sobretudo comunicação com os empregados".	E7

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

Dentro da abordagem deste trabalho, formalizar os aprendizados que a INB teve com as crises é relevante para a construção do plano de comunicação de crises. As experiências

demonstram que a forma de atuar pode ser modificada através do que deu certo ou errado nas crises que já aconteceram, tornando também possível evitar crises recorrentes, prevenindo ou gerenciando-as (Mitroff; Pearson; Harrington, 1996).

Um dos pontos citados é a necessidade de ser o primeiro a passar a informação correta para os públicos de interesse. Destaca-se a importância de comunicar o ocorrido e as ações primeiramente aos funcionários da empresa, para que sejam também multiplicadores de informações corretas sobre o ocorrido (E7). Para que isso aconteça, é primordial que as áreas envolvidas na crise informem imediatamente ao setor de comunicação, já que este é responsável por passar as informações para os demais públicos. Com os dados corretos, a empresa e o setor de comunicação podem se manter com a presença mais constante internamente e externamente com seus públicos de interesse, como empregados, imprensa e comunidade.

Ademais, o que foi aprendido durante a crise, a forma como a empresa agiu, também é premissa para ser bem-sucedida em casos posteriores, assim como utilizar o que aconteceu como *case* para lições da empresa (E2), como se refere Mitroff (1994) ao aprendizado, uma das cinco fases da gestão de crises, em que a organização critica e revisa sua atuação e, como consequência, aumenta a memória da organização.

Em consonância com o resultado da pesquisa, identifica-se que traçar cenários para o plano de comunicação é necessário e está entre as sugestões de Forni (2017). Para que isso seja efetivamente realizado, será necessário fazer um levantamento mais completo das fragilidades que a empresa possui, na sequência deste trabalho.

Sendo assim, é reconhecimento da maioria dos entrevistados de que a área de comunicação é, de fato, uma das mais importantes no contexto de uma crise. Para entender o porquê, foi questionado aos participantes, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Importância da comunicação durante a crise (continua)

Importância	Citação sobre a temática	Entrevistado
Entender impactos para imagem e reputação	“A comunicação vai olhar como aquilo pode impactar a imagem da empresa, como é que pode reduzir, minimizar esse dano. [...] Então, eu acho que a comunicação é importante e não só quando a crise vai para um nível externo”.	E2
Trabalhar com mapeamento de riscos	“[...] Ela é importante desde a fase do mapeamento de risco, de pensar as estratégias, de já ter coisas já estabelecidas, conteúdo, perguntas e respostas que podem surgir sobre aquele assunto, alinhamento da empresa sobre aquele assunto, como é que ela quer tratar aquilo, que mensagem ela quer passar daquela situação. Então por isso a atuação da comunicação é primordial”.	E2
Passar informações corretas e confiáveis	“A área de comunicação é transversal, ela é a área que vai fazer com que as informações saiam de onde elas deveriam sair e cheguem aonde elas deveriam chegar [...] De uma forma mais leve, de uma forma mais normal, sem ser abrupta, de uma forma mais controlada pela empresa. Acho que é esse que é o papel da comunicação. A gente tem que conseguir ser o veículo dessas informações, nos dois sentidos. Tanto da empresa para fora, como de fora para dentro da empresa”.	E3
	“Acho que é a mola mestra. Pelo seguinte: tudo bem que você precisa do respaldo técnico, é fundamental, sobretudo na nossa área, em que as questões, os processos são bastante técnicos. Mas a questão é se fazer entender [...] é conseguir passar isso para as pessoas. Conseguir passar mensagem, conseguir dizer o que você quer efetivamente”. “[...] dar uma informação, pelo menos, confiável e correta”.	E4 E8
Ser porta-voz da empresa	“Acho que a comunicação é o porta-voz da empresa, né? Ela tem o contato com o cidadão, com a sociedade, com os <i>stakeholders</i> envolvidos [...] tem um ditado que diz que a propaganda é a alma do negócio [...]”.	

Quadro 8 – Continuação

Divulgar ações positivas	“Informar e comunicar a todos <i>stakeholders</i> ”.	E7
	“Quando ela divulga ações positivas, que impactam positivamente o meio ambiente, a sociedade, a imagem dela é um fator fundamental que tem que ser preservado, na empresa, seja ela pública ou privada. Então a comunicação é uma ponte com a sociedade, para mostrar os pontos positivos [...] mostrar as ações de responsabilidade social, seja na divulgação de notícias na mídia, seja nos próprios canais de comunicação que ela tem internos e externos”.	E5

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

Em razão dos resultados, pode-se afirmar que a comunicação é a área que vai cuidar da imagem da empresa, e a forma como a crise é administrada pelo setor pode preservar a imagem e reputação da empresa ou reduzir o dano causado. Dessa maneira, é importante ter conteúdos preestabelecidos, como informações sobre a INB, perguntas e respostas e mensagens-chave para utilizá-las em situações de crise. Do mesmo modo, direcionar mensagens para que cheguem aonde precisam chegar é papel da comunicação e pode estar estabelecido em um plano próprio.

O trabalho prévio feito para fortalecer a imagem da empresa é a premissa para a reputação em momentos difíceis. Argenti e Forman (2002) defendem que a reputação depende da identidade da organização e da coerência estabelecida sobre o que é comunicado pela empresa aos seus públicos. Portanto, trabalhos já realizados pela INB, como ações de inserção regional e educação ambiental, podem agregar valor à reputação da empresa, principalmente ao longo do tempo.

Para um dos entrevistados, a comunicação é importante desde a fase de mapeamento de riscos. Assim como defendem Borghesi e Gaudenzi (2013), associar à comunicação ao arcabouço elaborado sobre riscos na empresa pode ser fundamental, já que o risco reputacional e outros eventos desfavoráveis podem ser difíceis de monitorar. Igualmente como a gestão de riscos é a comunicação de risco, que pode ser utilizada para minimizar impactos que algumas crises podem causar: expor se existem riscos e o tamanho deles pode ampliar o entendimento dos públicos em situações de crise.

Os entrevistados citaram ainda informações que devem ser consideradas como: passar uma mensagem clara, confiável e correta em casos de crise, divulgar informações positivas sobre a empresa, tanto interna quanto externamente e ser a porta-voz entre a organização e os públicos de interesse.

Ademais, quando a situação de crise já estiver avançada, agir com organização pode auxiliar na manutenção da imagem, conforme respostas dos entrevistados no Quadro 9.

Quadro 9 – Como trabalhar a reputação durante a crise

	Citação sobre a temática	Entrevistado
Não se negar a dar informação	“Não pode se negar a dar informações [...] então tem que se posicionar e a comunicação é que vai ajudar nessas estratégias [...]”.	E2
Responder prontamente	“Durante a crise, é difícil. Eu acho que é respondendo prontamente, não demorando para responder [...]”.	E1
	“E a gente atuou, fez a nota de esclarecimento”.	E4
	“Tem que agir com rapidez”.	E5
	“Com agilidade das informações”.	E7
Ser transparente e ético	“Sendo transparente, sendo ético, tendo responsabilidade com a informação que está passando [...] então, isso também, eu acho que faz com que as pessoas começem a ver com melhores olhos”.	E1
	“Eu acho que durante a crise, a comunicação tem que trabalhar pensando na questão da transparência. Então ela não pode mentir [...] precisa escolher a forma como vai falar, o momento [...]”	E2
	“A Comunicação tem que estar com a informação precisa, tem que agir com transparência. A palavra-chave é transparência [...]”.	E5
	“[...] dependendo da crise, a primeira coisa é a franqueza total com a população, até para evitar desastres [...] Então, quanto mais cedo a população souber o que está acontecendo, melhor [...] Então, acho que é importante uma cobertura muito transparente”.	E8
Responder primeiro ao público interno	“Eu acho que o interno até tá se sentindo mais cuidado ultimamente [...]. Antes a preocupação era, vamos responder primeiro ao rádio e à TV e depois a gente coloca interno. E eu acho que nesse momento a gente [...] responde o interno e o externo. O interno primeiro e o externo depois”.	E3
Trabalhar para restabelecer a confiança	“Então ela tem que tentar restabelecer essa relação de confiança da empresa com os públicos [...] sendo transparente, mostrando o que a empresa está fazendo, esclarecendo as informações. Tentar minimizar o dano da imagem e trabalhar para restabelecer essa relação de confiança da empresa [...] pensar muito estrategicamente o que vai falar, em que momento falar”.	E2
Participar do comitê de crise	“Importante a comunicação fazer parte do comitê de gestão de crise, para acompanhar junto [...]”.	E5
Ser empático	“Ter empatia com quem está passando pela situação também, porque às vezes, é uma crise para você, mas também está afetando outras pessoas”.	E1
Prever cenários	“E de uma certa forma já preparada para a situação [...] texto de resposta pronto, ação pronta, forma trabalhada, restrita, caso veja algum cenário lá atrás na gestão de risco, para sabermos darmos uma resposta rápida”.	E5
	“Estar preparada. Estar mapeada, com várias possibilidades do que pode acontecer. [...] Mas ela estar mapeada para saber como vai agir em tal situação [...], isso é mapeado. São várias situações que dá para ela se preparar”.	E6

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

A partir dos resultados verifica-se que, sob a ótica dos participantes, é necessário que a INB aja com transparência e ética, antecipe a notícia sobre a crise a seus colaboradores, tenha a informação precisa e clara e esteja preparada para quando algum episódio negativo acontecer. Todavia, acrescenta-se à luz da literatura que, ao considerar dar uma resposta adequada, é importante que a organização avalie a escala em que a crise é apresentada (Grundy; Moxon, 2013). A resposta inicial também deve ser precisa e consistente e, em alguns casos, conter informações instrutivas, que podem ajudar os públicos a se protegerem em casos de segurança pública (Coombs, 2007b; Sturges, 1994).

Um dos pontos destacados por um dos entrevistados é uma orientação bastante comum em situações graves: ser empático com as vítimas (Coombs; Holladay, 1996). Responsabilidade requer prestação de contas e a organização deve responder por suas ações (Weiner, 1985).

Os autores Ware e Linkugel (1973), em sua teoria, estabelecem que a negação pode ser uma das soluções adotadas pela empresa em casos de crise. Pode-se afirmar, em relação ao que foi obtido através de entrevistas, que não há possibilidade de a INB, na atualidade, negar algum fato relacionado a uma crise que tenha ocorrido. A negação só é oportuna quando o evento não houver acontecido ou a empresa não tiver relação com o fato, como sugere a teoria da Restauração de Imagem de Benoit (1995). Tendo em vista os aspectos observados, em caso de a empresa ser responsável pela crise, orienta-se que ela admita, aceite a responsabilidade e, em alguns casos, se desculpe.

Por outro lado, uma forma de estabelecer a gravidade da crise para reputação da empresa pode ser uma saída para tratá-la de formas diferentes. A Teoria Situacional da Comunicação de Crise, elaborada por Coombs (2017), elenca essas possibilidades e a graduação, de acordo com as responsabilidades da organização. Para o autor, a atribuição da empresa na crise pode ser leve, moderada e evitada – esta última apresenta grave ameaça à reputação.

Assumir o controle da situação, lembrar que os negócios devem continuar e fazer planos para evitar outras crises são orientações de Argenti (2016). Esses temas são observados em depoimentos dos entrevistados, que alegam que a INB deve trabalhar para restabelecer a confiança com seus públicos, mesmo durante a crise. Outros pontos citados foram a necessidade da construção de cenários para atuação durante os eventos e a necessidade de a área de comunicação ser atuante no comitê de crise.

A atuação da área de comunicação no pós-crise também foi objeto de pesquisa, conforme descreve o Quadro 10.

Quadro 10 – Como trabalhar a reputação no pós-crise

Pós-crise	Citação sobre a temática	Entrevistado
Se manter em contato com os públicos	“Eu acho que é se manter conectado com os públicos que fizeram parte da crise e fazer ações”.	E1
	“[...] e a atuação com as comunidades, seja na prefeitura, na associação de moradores, no terceiro setor todo, na escola, imediatamente, trabalhar isso”.	E8
Apoiar projetos sociais	“[...] muitas empresas fazem ações, por exemplo, de responsabilidade social logo depois, de projetos, coisas que possam beneficiar as comunidades, que sempre levantam também a imagem da empresa”.	E1
	“[...] pode ser trabalhado também em questão de comunidades, de apoiar, de buscar uma proximidade maior, apoiar projetos, que eu acho que isso é importante para você retomar uma imagem positiva também”.	E2
Traçar planos para recuperação	“[...] eu acho que é através da continuidade. De ter programas sistematizados com ações definidas. Mas eu acho que é continuidade. Estar permanentemente tocando no assunto”.	E4
	“Acho que comunicar o que a empresa tomou de ação e todos os planos de risco gerados após esse evento”.	E7
Abastecer públicos com outras informações	“No pós-crise é você começar a abastecer com outras informações sobre a empresa [...] passou a crise, você deu aquelas informações, você começa a alimentar com outras notícias mais positivas”.	E2
	“Trabalhar a informação positiva. É superação, recuperação, ação positiva para o futuro, boas perspectivas, então é isso que faz alavancar e fortalecer a imagem de uma empresa”.	E5
	“[...] dar o máximo de informação possível”.	E8
Trabalhar mídias sociais	“Continuo achando que para esse canal [...] as mídias sociais são as mais imediatas”.	
Informar empregados	“Para os empregados mostrar as ações que não vão deixar que aquilo aconteça mais”.	E6

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

Uma das teorias da Comunicação de Crise, a Renovação, defende que, para além das discussões e ações que a empresa deve ter para se recuperar, o foco da empresa no pós-crise deve ser ajudar as vítimas (Ulmer; Seeger; Sellnow, 2007). No entanto, as ações de comunicação da INB continuam sendo fundamentais, mesmo após o término do evento.

O pós-crise, de acordo com Mendes (2006), em consonância com a pesquisa, é oportunidade para um trabalho de recuperação e criação da memória organizacional e aprendizagem. Para isso, sugere-se que a INB mantenha, no pós-crise, contato com seus públicos de interesse de maneira constante. A crise pode ser uma oportunidade de aprendizado para a empresa e de fortalecimento da reputação (Regester; Larkin, 2008).

O momento posterior à crise é uma oportunidade também para fortalecer a cultura de responsabilidade social, apoiando projetos sociais e trazendo maior aproximação com a comunidade. Outro ponto é a comunicação com os empregados sobre as ações da empresa em relação ao ocorrido e quais ações a INB está tomando para prevenir para que o episódio não se repita.

Nessa linha, é oportuno divulgar outras ações da organização nos veículos, como ações positivas e projetos futuros para fortalecer a marca que, certamente, contribuirão para a recuperação da crise, inclusive nas redes sociais da organização, que podem oferecer informações de forma mais imediata.

Sugere-se que uma equipe multidisciplinar conduza o pós-crise e colete informações de todos os públicos, incluindo as partes externas (Elliot; Smith; McGuiness, 2000; Kovoor-Misra; Nathan, 2000).

Para isso, tentamos entender algumas das possíveis soluções de comunicação para casos em que a empresa esteja como as citadas durante o trabalho no Quadro 11.

Quadro 11 – Sugestão para comunicação para soluções em crise (continua)

Sugestões	Citação sobre a temática	Entrevistado
Estar mais próxima dos gestores	“O ideal é estar mais perto dos gestores, o ideal é que eles buscassem a gente sempre né? [...] talvez uma saída seja estar mais perto”.	E1
	“Então, eu acho que colocar aqui para cada crise a comunicação junto com a direção”.	E2
Monitorar focos de crise	“Estar sempre tentando saber o que está acontecendo, para poder monitorar possíveis focos de crise. Mas o ideal mesmo é a empresa manter a comunicação sempre informada”.	E1
Estabelecer mensagens-chave	“Estabelecer quais são as mensagens-chave, qual a mensagem final que você quer passar em relação àquela crise”.	E2
Fazer ponte com as mídias	“Não sei se é possível, mas se a INB tivesse uma ponte com uma mídia televisiva, escrita, com jornal de grande circulação, com uma mídia digital, um site, seria importante a INB ter esse contrato. Além das mídias sociais dela, ela ter essa ponte com um canal de jornalismo, para ser disseminado com mais velocidade [...] o próprio canal INB sendo atualizado, sempre chamando atenção dessas ações, dos projetos que trazem vantagens competitivas para a INB é importante”.	E5
Trabalhar mídias sociais	“Eu acho que é um canal no YouTube, que é o veículo mais descomplicado, tem outros, mas o YouTube é o mais descomplicado”.	E8
Ter representantes da empresa nas comunidades	“Continuar com os programas de comunicação, como a conversa com a vizinhança, radioatividades, enfim, isso já vem sendo feito”.	E4
	“Uma pessoa mesmo, representante da empresa, estar vindo na comunidade ou marcar uma palestra, ou ter um contato com a prefeitura. Às vezes os moradores também não vão conseguir acessar rede social, a internet é ruim, né, às vezes não fica sabendo do que está acontecendo. Ou sei lá, distribuir algum panfleto de casa em casa, pessoalmente ou alguma coisa assim do tipo”.	E9

Quadro 11 – Continuação

Criar comitê de crise	“Talvez que esse comitê de crise pudesse ter alguma coisa nesse sentido”.	E1
Ampliar instrumentos de comunicação com os empregados	“Ampliar os instrumentos de comunicação com os empregados. Mas acredito que os instrumentos, as formas, está ligada em todos os acontecimentos, em todas as frentes da organização e aí a gente fala não só dentro da alta direção, mas também tá acontecendo nas unidades, nas áreas fabris e tem que tá inserida ali dentro para saber o que está acontecendo para identificar alguma situação e reportar isso de forma direta e objetiva para o corpo funcional da empresa”.	E7

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2023).

O cenário apresentado comprehende alternativas já citadas para atuação antes, durante e no pós-crise. Um exemplo é a criação do comitê, apontado nas entrevistas como fundamental para atuação da empresa. A comunicação interna é outro ponto considerado em casos de crise: a forma que a INB vai lidar com os empregados e como eles serão informados e poderão atuar como agentes da organização pode determinar a imagem e reputação da empresa. Para isso, recomenda-se a ampliação de instrumentos de comunicação com os colaboradores, para que sejam os primeiros a serem informados em episódios negativos ou mesmo em casos de rumores.

Outra solução de comunicação que pode contribuir para a construção do plano de comunicação de crises é a aproximação com a imprensa. Manter contato constante com os veículos de comunicação, tanto nacionais quanto regionais, pode ser decisivo em um momento em que for necessário estabelecer um relacionamento mais próximo por conta de crises. Acrescenta-se a isso o trabalho com as redes sociais. No momento, a empresa tem contas oficiais no Facebook, Instagram e Youtube. Porém, ter atividades em redes como Twitter, que tem uma comunicação mais instantânea e também no LinkedIn, que trata de assuntos organizacionais, pode ser determinante quando for necessário ampliar o raio de atuação. Na linha deste pensamento, surge a necessidade de ter representantes da empresa em comunidades do entorno, onde muitas vezes não há acesso ao celular, ou há pessoas que não têm familiaridade com a internet. O contato pessoal é considerado importante para que a informação chegue a pessoas que possam ser diretamente afetadas por alguma crise que venha a ocorrer na INB.

A manutenção da área de comunicação da INB com a diretoria e com os gestores pode corroborar para uma atuação positiva durante a crise, tanto para ter acesso prioritário a informações quanto para monitorar possíveis focos de crise. É relevante que a área de comunicação tenha uma lista de possíveis focos ou cenários, inclusive para a construção de mensagens-chave, que podem facilitar a atuação em um momento crítico. Somado a isso, como sugere Forni (2017), a estratégia de mídia deve fazer parte de um plano de comunicação de crises, assim como informações atualizadas da empresa.

Machado (2020) destaca outros itens que podem ajudar nesta construção, como a formação do comitê de crise, conceituações, objetivos da comunicação de crise, glossário, públicos, cenários, riscos, protocolo de ações, fluxograma de ações, checklist, mailing, imprensa e procedimentos complementares.

Para elaborar o plano para a INB, a partir do aporte teórico e das entrevistas, desenvolvemos indicadores que poderão mensurar o potencial da crise para a empresa, a fim de estabelecer ações de comunicação para atuação antes, durante e após as crises. Ao longo do tempo, com as anotações e avaliações, será possível fazer um levantamento e relatórios sobre as crises e consequências.

Acrescenta-se a isso que as respostas ao questionário pontuarão as crises como leves, moderadas e graves, para que possam ser estabelecidas diferentes ações durante o momento adverso que a INB estiver passando.

No que se refere a crises com mortes e vítimas, considera-se a crise grave. As demais devem ser avaliadas de acordo com o questionário abaixo (Quadro 12).

Quadro 12 – Questões de avaliação

Questões	Não	Talvez	Sim
	0	5	10
A crise é verídica?			
A crise é recorrente?			
A crise foi causada por vazamento de informações internas?			
A crise afeta a sustentabilidade do negócio?			
A crise traz prejuízos financeiros para a empresa?			
Há responsabilidade da empresa em relação à crise?			
A crise é orçamentária?			
A crise é oriunda de catástrofe?			
A crise é relacionada à saúde pública?			
A crise está relacionada a acidente?			
Há envolvimento de diretoria ou conselho na crise?			
Há envolvimento de empregados e/ou gestores na crise?			
A crise tem potencial para gerar danos à reputação da empresa?			
A crise está relacionada à radiação?			
A crise afeta atividade da empresa?			
A crise pode desencadear outras crises?			
A crise mobilizou a imprensa?			
A crise envolve público interno?			
A crise impacta público interno?			
A crise afeta local de trabalho?			
Houve ataque a dados da empresa?			
A crise colocou em risco a segurança física das pessoas?			
A crise afeta a comunidade local?			
A crise trouxe pânico à população?			
Houve mobilização/ manifestação da comunidade?			
Houve participação de grupos antinucleares?			
A crise foi informada imediatamente à área de comunicação?			
Foi formado gabinete de crise para gerenciar a crise?			
Foi necessário envolver o Plano de Emergência Local (PEL)?			
Envolve órgãos de segurança pública?			
Envolve Ministério Público ou outros órgãos relacionados?			

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As informações para elaboração do Quadro 12 foram elencadas a partir de questões levantadas como importantes pelos entrevistados durante as entrevistas para diagnosticar uma possível crise. A partir do somatório desses pontos, com exceção das que tiverem vítimas, inclusive fatais, é possível avaliar se a crise é grave, moderada ou leve. A junção dos fatores irá determinar a gravidade da crise.

Importa avaliar informações sobre a veracidade da crise, o tipo de crise e os públicos que estão envolvidos, como empregados e comunidade. Os entrevistados também pontuaram a necessidade de entender se a crise pode desencadear outras crises e se trouxe pânico à população, ou seja, de que forma foi percebida por esse público. O envolvimento de outros órgãos e da área de comunicação foram pontuados como importante informação para a categorização dos quadros.

Apesar da construção do Quadro 12 para o trabalho, outros pontos podem ser de extrema importância para avaliação da área de comunicação para categorizar as crises.

A partir de todo o material estudado, como documentos e análises de entrevistas, chegamos às seguintes categorias, de acordo com análise de Bardin (2011):

Quadro 13 – Categorias de crise para a INB

Categorias de crise para a INB		
Leves	De 0 a 75 pontos	Crise com pouco potencial para causar danos à imagem e reputação da empresa. Podem ser questões maiores relacionadas ao dia a dia que envolvem mais esforço para serem resolvidas.
Moderadas	De 76 a 155 pontos	Crise com potencial médio para reputação e imagem da empresa, sem danos às atividades da empresa.
Graves	De 156 a 310 pontos	Crise grave para a imagem e reputação da empresa, com potencial para atingir a empresa institucionalmente e tem tempo maior de recuperação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os resultados da pesquisa convergem para a necessidade de organizar assuntos referentes à comunicação em casos de crise. Percebe-se que uma organização dos dados, assim como um planejamento prévio sobre as formas de atuação em casos de situações atípicas que podem afetar a INB, podem colaborar para que a empresa atue de forma eficiente, preservando assim sua imagem e reputação perante os públicos com os quais se relaciona. As categorias relacionadas darão base para a construção do produto a ser descrito no Capítulo 7.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Lições Aprendidas e Conclusão

Embora as crises sejam inerentes a todas as organizações, a gestão de crises e a comunicação de crises são assuntos que começaram a ser estudados recentemente no Brasil. Sendo a INB uma importante empresa para o Programa Nuclear Brasileiro (PNB), acreditamos que organizar esses processos poderá trazer ganhos referentes ao relacionamento com seus públicos de interesse e, consequentemente, à reputação da empresa. Em relação à relevância teórica, acreditamos que o projeto acrescentará aos estudos organizacionais material importante sobre a comunicação de crise no Brasil, em especial para atores do setor nuclear.

Mediante ao que foi exposto, podemos concluir que o objetivo final do projeto foi atingido com a proposta de um Plano de Comunicação de Crises para a INB, elaborado através da triangulação de dados feitos a partir de pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas em profundidade, que nos levaram a entender a realidade da organização e de que forma o assunto pode ser organizado a fim de atender às necessidades da organização.

Os objetivos específicos, como avaliar notícias sobre a empresa e de que forma ela se comporta nas redes sociais, também foram atingidos, assim como levantar propostas para a contenção de danos pós-crise.

Através de análises e inferências, foram confirmadas suposições iniciais de responsabilidade da área de comunicação da organização, como fazer a gestão de crise em relação a assuntos estratégicos que possam afetar a imagem e a reputação da empresa, assim como um dos pontos elencados no Plano Estratégico da INB, revisado em 2021, que é de fortalecer a imagem da empresa junto aos seus públicos de interesse.

Diante desses fatos, é possível concluir que organizar a forma de atuação da comunicação perante a crises pode trazer muitos ganhos à organização, como fundamentar novos projetos relacionados aos seus públicos, empregados e comunidade, organizar a atuação da INB no pré-crise, durante a crise e também com aprendizados futuros, que possam contribuir para a melhoria da reputação da empresa e fortalecimento tanto da empresa quanto do setor nuclear.

6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Durante a elaboração deste trabalho, foram identificados outros assuntos igualmente importantes que, sendo realizados, contribuirão para um melhor funcionamento do plano proposto. A pesquisa foi finalizada, o que não sugere o esgotamento de assuntos relacionados à temática. Em razão das lacunas que observamos durante a elaboração deste trabalho, sugerimos na sequência as seguintes investigações:

- A partir do mapeamento de riscos da empresa, elaborar um plano de gestão de crise institucional para uma atuação multidisciplinar da empresa em casos de crises;
- A partir de estudos teóricos sobre Comunicação de Risco, considerar a possibilidade de desenvolver planos específicos de Comunicação de Risco para cada unidade operacional da empresa, com o intuito de levar mais informação às comunidades e demais públicos envolvidos nos entornos das unidades da empresa;
- Com o objetivo de levar a informação à diretoria, gestores e público interno, elaborar um Manual de Comunicação de Crises para orientar esses atores em relação ao trabalho da área sobre o assunto e como proceder em casos adversos.

7 PRODUTO TECNOLÓGICO: PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISES PARA A INB

7.1 Apresentação do Produto - Relatório Técnico Conclusivo

Organização: Indústrias Nucleares do Brasil

Discente: Roberta Cota Vitorino

Docente orientadora: Profa. Flávia Galindo

Dissertação: Elaborações teórico-práticas para a implementação de um plano de comunicação de crises para a Indústrias Nucleares do Brasil

Data da defesa: 28/08/2023

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: empresas do setor nuclear brasileiro

Descrição da finalidade: O objetivo do trabalho é apresentar 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.

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.

Conexão com Pesquisa

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Consumo, Marketing e Sociedade

Linha de Pesquisa vinculada à produção: LINHA 2 – Gestão da Inovação, Mercados e Políticas Públicas

Grupo de Pesquisa no CNPq:

Artigos publicados apenas em periódicos que estão correlacionados a esta produção:

- a) Título: Elaborações teórico-práticas para a implementação de um plano de resposta às crises para a gestão de comunicação de crises da Indústrias Nucleares do Brasil

Periódico: EnANPAD2022

Contato na Empresa/Organização cliente: Indústrias Nucleares do Brasil

Nome: Roberta Cota Vitorino

Cargo: Jornalista

e-mail: roberta@inb.gov.br

Tel (24) 3321-8647

Total investido: R\$ 2.000

Fonte do Financiamento: próprio

Aplicabilidade da Produção Tecnológica: Entende-se que uma produção que possua uma alta aplicabilidade, incluindo possibilidades de replicabilidade como produção técnica.

Descrição da Abrangência realizada: A produção do produto foi realizada no âmbito de uma empresa do setor nuclear, especificamente sobre a área de comunicação.

Descrição da Abrangência potencial: O trabalho irá abranger a empresa de forma institucional, abrigando a atuação em potenciais crises de todas as suas unidades.

Descrição da Replicabilidade: A partir da adaptabilidade dos dados referentes a possíveis fatores que podem causar uma crise nas empresas, o produto poderá ser replicado por outras organizações.

Documentos Anexados: Apêndice B, C e D.

Declaração emitida pela organização cliente: Apêndice C.

7.2 Descritivo do Plano de Comunicação de Crises para a INB

O documento proposto neste capítulo apresenta a solução prática ao problema investigado nesta dissertação, ou seja, o Plano de Comunicação de Crises para a INB, a partir de elaborações teórico-práticas desenvolvidas ao longo da dissertação. O objetivo é que o produto seja apresentado internamente à Gerência Institucional de Comunicação Social da INB e contribua para o atendimento de atribuições descritas no Manual da Organização.

Com base nas análises e inferências no campo, na discussão dos resultados e no referencial teórico, será apresentado um modelo de Plano para a INB, dividido em cinco tópicos: Apresentação, Comitê de Crise, Planejamento, Atuação e Avaliação, que serão detalhados no decorrer deste capítulo.

7.2.1 Apresentação

Uma das atribuições da Gerência de Comunicação Institucional da INB é a de assessorar a Diretoria Executiva em assuntos estratégicos que envolvam a imagem da empresa e/ou possam afetar sua reputação, especialmente em gestão de crise. Partindo desse princípio, entendemos que a comunicação é de fundamental importância para que a área atenda a proposta prevista no Manual da Organização.

A gestão de crises exige um plano de comunicação bem estruturado e consistente, visto que as crises afetam a reputação e imagem da organização. É importante ressaltar que o setor de comunicação da INB não administra sozinho a crise. Situações adversas devem ser gerenciadas pelos principais dirigentes da organização ou por um comitê designado por gestores da empresa. Experiências anteriores demonstram que quando a área de comunicação é bem-informada e orientada, os resultados são positivos.

O gerenciamento de crise consiste em estabelecer as ações que a organização vai tomar para esclarecer, por todas as formas e meios, os principais públicos estratégicos, com o objetivo de evitar danos maiores à sua imagem. Para isso, são necessários planejamento, capacitação e conscientização sobre quais posturas adotar. A condução desse processo determinará o êxito ou o fracasso na gestão de uma crise.

É comum que o setor jurídico da instituição se envolva no gerenciamento de crise. Muitas vezes, o jurídico e a comunicação caminham em velocidades diferentes: enquanto o primeiro busca ser cauteloso, a segunda quer ser rápida e transparente. As duas áreas devem chegar a um entendimento sobre como proceder durante o gerenciamento da crise.

Construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e de confiança com os públicos de interesse é a melhor forma de atuar preventivamente para evitar ou mitigar efeitos de possíveis crises.

A proposta de criar um Plano de Comunicação de Crises para a INB surge para sistematizar e organizar ações, para que a empresa tenha mais uma ferramenta para atuação, tanto antes quanto durante e após a crise. Ainda que a comunicação não possua vinculação direta com os motivos que geraram a crise, nem seja suficiente para resolvê-la sozinha, pode contribuir decisivamente para sua gestão adequada.

Para que o plano funcione, é proposto que seja criado um Comitê de Gestão de Crises, com a participação efetiva de sua Diretoria, além de outras áreas que são de suma importância para orientar as decisões da GECIN.

Construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e de confiança com os públicos de interesse é a melhor forma de atuar preventivamente para evitar ou mitigar efeitos de possíveis crises. Sendo assim, observar as leis e normas vigentes, fundamentar suas ações em princípios éticos e de responsabilidade socioambiental proporcionarão maior segurança à INB perante a crises inesperadas.

7.3 Comitê de Crise

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.

Estão entre as funções do Comitê de Crise:

- Preparar material, com antecedência, para ser utilizado nas crises;
- Buscar recursos para entender as vulnerabilidades da INB e tomar ações para evitar acontecimentos negativos;
- Definir o problema e entendê-lo para saber quais ações serão tomadas;
- Levantar informações relevantes, verificar fatos, descartar informações inverídicas, apurar dados com os responsáveis pelo problema e entender a natureza da crise;
- Levantar assuntos prioritários que a INB vai precisar para se posicionar;
- Centralizar a comunicação e definir um porta-voz devidamente preparado para lidar com crise;
- Supervisionar todo o discurso que será utilizado pela empresa, perante a seus públicos de interesse;
- Contribuir para a definição de estratégias de crise;
- Tomar ações relacionadas às vítimas ou familiares, se houver;
- Assegurar a visibilidade da empresa em relação à atuação durante a crise;
- Estudar as ações que serão tomadas no pós-crise.

É recomendado que o comitê tenha representantes de algumas áreas específicas. Os representantes técnicos de cada unidade da INB podem ser designados de acordo com o assunto a ser tratado. É importante que cada membro tenha um papel definido no Comitê, ainda que os outros possam apoiar o responsável.

O comitê deve ser formado por:

- Representantes da Diretoria Executiva;
- Representantes da Gerência de Comunicação;
- Representante do Setor Jurídico da empresa;
- Representante da Gerência de Recursos Humanos;
- Porta-voz designado para a condução da crise;
- Convidado com conhecimento técnico sobre o assunto.

7.4 Planejamento de Crise

7.4.1 Pré-crise

O processo organizado de identificação de potenciais crises deve ser uma rotina incorporada aos objetivos estratégicos da INB. A projeção de cenários favorece o planejamento para a atuação na crise. Sendo assim, sugere-se identificar e avaliar riscos estratégicos que representem ameaça significativa para os objetivos do negócio.

O planejamento de cenários é uma das ferramentas que podem ser utilizadas para construir possibilidades de atuação em torno de um futuro inesperado.

São potenciais crises para a INB:

- Riscos orçamentários;
- Riscos com acidentes;
- Risco de mudança na política nuclear;
- Risco de *fake news*;
- Riscos relacionados à sustentabilidade do negócio;
- Risco de perda de conhecimento/pessoal.

É necessário monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise em tempo real, suportando a identificação prévia de cenários de crise. Para isso, foi elaborada uma planilha para planejamento dos possíveis cenários de crise e formas de atuação da área de comunicação, como apresentado abaixo.

Quadro 14 – Sugestão para planejamento de cenário

Potencial crise				
Ações iniciais previstas				
Áreas/ pessoas envolvidas				
Contato dos envolvidos				
Porta-voz				
Canais de comunicação				
Acompanhamento de ações a serem desenvolvidas				
Elaboração de mensagem-chave				

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além do planejamento de cenários e também a partir dele, a GECIN deve ter ações de comunicação contínuas, que auxiliarão num período de crise. Destacam-se algumas, a seguir:

Levantamento de contatos importantes: A partir do planejamento de cenário, é possível ter uma lista de contatos necessários para quando as crises ocorrerem. Sugere-se ainda que uma lista com os contatos dos membros do comitê, diretoria, gestores e técnicos, além dos responsáveis pelos Planos de Emergência Local, estejam em posse do comitê e da Gerência de Comunicação para facilitar a atuação em situações de ameaça de crise ou de potencial crise.

Informações (*briefing*) sobre a empresa: Deverá ser feito ainda um levantamento atualizado sobre o negócio da INB e sua atuação, seus programas de responsabilidade socioambiental, governança, dados sobre produção, dados de Recursos Humanos, ações da empresa nos últimos anos para fundamentar informações passadas pela comunicação, o discurso do porta-voz e dados enviados à imprensa. As informações devem ser levantadas e atualizadas pela Gerência de Comunicação Institucional da Empresa e repassada a cada dois meses a possíveis portavozes da INB. É necessário fazer ainda uma versão com temas que possam ser fornecidos à imprensa em casos de crise.

Preparação de *Press Kits* para a imprensa: A Gerência de Comunicação Institucional deverá preparar antecipadamente material sobre a empresa, com perguntas e respostas, *press release*, infográficos, tabelas e vídeos em *pen drive* ou armazenamento em nuvem para casos de crise repentina.

Perguntas e Respostas: A partir de cenários previamente elaborados, é possível ter a ideia do tipo de informação que pode ser solicitada pelos jornalistas. Um documento com perguntas e respostas deve ser elaborado pelos profissionais de comunicação da INB e mantido em sigilo pela área. No momento de crise, pode auxiliar os porta-vozes nas entrevistas.

Atualização do mailing: Os mailings de todas as unidades deverão ser atualizados a cada dois meses, com os contatos dos principais veículos de comunicação e de influenciadores que tratam de assuntos relacionados à INB.

Formação de porta-vozes: A GECIN deverá fazer treinamento com os porta-vozes da INB a cada três meses, incluindo entre os temas informações sobre os trabalhos sociais realizados pela empresa. O papel desempenhado pelo porta-voz deverá ir além do domínio técnico: o representante precisa apresentar o conteúdo de forma clara, objetiva e precisa.

Monitoramento de mídia: Além de fazer o acompanhamento diário das notícias veiculadas, a GECIN deve fazer um relatório mensal, que será enviado ao comitê, gestores e porta-vozes, sobre as notícias veiculadas durante esse período e avaliação das estratégias de comunicação sobre os assuntos mais comentados. A análise do conteúdo pode auxiliar no entendimento do nível de exposição, interesse e repercussão do assunto.

Monitoramento de redes sociais: A GECIN fará o acompanhamento periódico de postagens e citações da INB e do setor nuclear nas mídias sociais. Esse monitoramento permite observar a repercussão das estratégias de comunicação, assim como identificar potenciais crises. Com o monitoramento, é possível definir o conteúdo das mensagens e o nível de interesse e preocupação dos usuários em relação à empresa.

Representatividade nas comunidades: A INB deve designar pelo menos um representante, em cada unidade, para levar informações periodicamente às comunidades onde a empresa está inserida. Para isso, a GECIN deve preparar folders, palestras, temas para conversas com a comunidade e atividades que levem esclarecimento sobre as atividades e atuação da INB.

Atualização do público interno: Além dos Comunicados Internos publicados na Intranet, a INB deve utilizar outros canais, como aplicativos próprios ou de mensagens instantâneas, que oferecem possibilidades de comunicação com seu público interno a fim de informá-los prioritariamente na crise.

Eventos de integração de imprensa e outros órgãos: A INB poderá realizar, periodicamente, eventos para integrar a empresa junto aos jornalistas, influenciadores e/ou outros públicos, como agentes do setor nuclear e públicos regionais.

Conscientização sobre a crise: A INB deve elaborar produtos e eventos para conscientizar seu público interno sobre a atuação durante a crise e os fluxos de informação nesses casos. Também podem ser preparadas cartilhas sobre as consequências de disseminação de *fake news* para o negócio e para o empregado.

Mensagens-Chave: A partir dos cenários previstos, a GECIN pode ter um arquivo com as possíveis mensagens-chave que irá utilizar em casos de crise. As mensagens-chave devem ter texto de abertura, últimas notícias sobre a crise e pontos positivos.

Arquivo de crises recorrente: A GECIN deve ter um arquivo com o resultado das crises já ocorridas na empresa, as formas de atuação, pontos fortes e pontos fracos de cada crise, que serão elaborados a partir de orientações do pós-crise deste documento.

Manual de crise: A GECIN deve elaborar um manual de crise para a organização, com orientações gerais para a alta direção, gestores e público interno sobre como proceder em casos de crise.

Matriz de capacitação: A GECIN em parceria com a Gerência de Recursos Humanos deverá montar uma matriz de capacitação para os empregados sobre o assunto crise para verificar as habilidades e competências dos empregados, identificar lacunas de habilidade assim como tomar decisões sobre planejamento e desenvolvimento dos empregados. Com isso podem ser planejados workshops, mentorias ou outras atividades de desenvolvimento.

7.5 Atuação: Gerenciamento da 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.

A GECIN tem um papel primordial no gerenciamento de crises, uma vez que faz todo o monitoramento e interface com os públicos envolvidos na questão e toma providências para ajudar a eliminar ou atenuar suas causas.

Portanto, é indispensável que a GECIN seja açãoada com a iminência do risco, ou assim que a crise acontecer, para participar ativamente do processo de gerenciamento a ser estabelecido para sua solução, com o objetivo de atenuar os impactos e contribuir para a solução dos mesmos. É importante destacar que a área deve ser consultada antes que sejam tomadas decisões que impliquem ações específicas de comunicação, como o contato com os públicos estratégicos.

A atuação da GECIN deve estar fundamentada em ações práticas durante a crise. São elas: definir o problema, verificar os fatos, definir estratégias, definir o posicionamento, aprovar conteúdo e ações e acompanhar e monitorar os desdobramentos. A partir dessas ações, foram elaborados três protocolos para atuação durante a crise.

Ressalta-se que a comunicação interna possui um papel importante, seja à frente da comunicação do cenário de crise ou com uma atuação coadjuvante no processo. O Comitê, com parceria da GECIN, deve deixar o público interno ciente de qualquer situação de crise, uma vez que ele deve ser o primeiro a repassar as informações ao público-alvo.

É responsabilidade da GECIN repassar orientações ao Comitê de Crise sobre atitudes que devem ser tomadas durante uma crise. Entre elas, estão:

- Se solidarizar com as vítimas, caso houver;
- Não omitir informações relevantes;
- A INB deve ser, de preferência, a primeira a levar a informação aos públicos de interesse;
- Porta-vozes devem informar fatos, evitando suposições sob o risco de comprometer a reputação e a imagem;

- Comunicados internos e externos devem estar alinhados, para que não haja conflito entre as informações divulgadas;
- Ao final de cada comunicado, deve-se estabelecer o próximo ponto de situação como compromissos estabelecidos e anunciados aos seus públicos;
- Todo conteúdo que será publicado, tanto interna quanto externamente, deve ser aprovado pelo Comitê de Crise.

A partir de algumas recomendações e levando em conta os protocolos de atuação já existentes da área em atuação de crise, foram estabelecidos três protocolos de atuação para casos de crise na INB.

7.5.1 Protocolos de atuação na crise

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 15 – Protocolo de atuação para crises graves (continua)

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

Quadro 15 – Continuação

	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 hotsite	Sempre que necessário
	Fazer manutenção de hotsite	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 16 – 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

Quadro 16 – Continuação

	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 17 – 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 Presidente do Comitê de Crise.	Continuamente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

7.5.2 Ferramentas de comunicação

A partir dos protocolos estabelecidos para orientação durante a crise, descrevemos algumas ferramentas a serem utilizadas pela área de comunicação durante os eventos. São elas:

Notas oficiais: Texto de esclarecimento, com linguagem direta e quase sempre construído por tópicos. É sugerido que, se necessário, sejam enviadas com documentos de comprovação. O conteúdo transmitido deve estar fundamentado em evidências ou fatos concretos, respaldados por investigações ou laudos internos ou externos. Os comunicados não devem omitir informações relevantes, que sejam de interesse dos públicos, sob o risco de comprometer a credibilidade ou a reputação da INB. Ao final de cada comunicado, deve-se estabelecer o próximo ponto da crise a ser tratado pela empresa. Os compromissos estabelecidos e anunciados públicos devem ser possíveis de serem atingidos.

Comunicados internos: A orientação é que sejam construídos textos claros e objetivos para o público interno, que deve ser o primeiro a ser informado sobre a crise. Esse público é de fundamental importância para que a informação seja transmitida de forma correta. Os comunicados devem ser publicados na INBnet e, se possível, enviado através de aplicativo de informação de massa, como WhatsApp. Os comunicados devem orientá-los que, em casos de contato direto da imprensa, as demandas devem ser direcionadas à GECIN para tratamento adequado. Todos os comunicados devem estar alinhados, de modo que não haja conflito ou contradição entre as informações divulgadas.

Redes sociais: Nas redes sociais institucionais, os argumentos de defesa e esclarecimentos devem ser traduzidos para uma linguagem virtual. Além disso, deve ser realizada alguma interação com o público, como uma forma de levar ainda mais informações sobre o ocorrido. É necessário orientar à diretoria, gestores e empregados que não façam postagens sobre a crise em suas redes sociais pessoais. A INB também não deve iniciar a utilização de nova rede social durante uma crise.

Artigos de opinião: A GECIN pode utilizar esse recurso em crises moderadas ou graves, principalmente se elas forem prolongadas. Com os artigos, é possível ter controle do conteúdo publicado e o público para quem será direcionado, com uma explicação mais detalhada, com o objetivo de dar mais consistência ao argumento. A GECIN pode sugerir ao presidente, diretores e, em caso muito específico, a técnicos, que escrevam artigos que serão direcionados à imprensa.

Entrevista coletiva: No caso de crises graves, o Comitê de Crise, em parceria com a GECIN, pode tomar a decisão de promover uma entrevista coletiva com porta-vozes da empresa, como uma forma de esclarecer melhor os fatos, levando a informação detalhada à maioria dos veículos de imprensa. Os porta-vozes da organização devem se preocupar em informar fatos concretos e relevantes sobre a gestão e o controle da crise, evitando apontar suposições ou indícios.

Entrevista exclusiva: A GECIN pode também tomar a decisão de orientar que o porta-voz conceda uma entrevista exclusiva a algum veículo de comunicação. O porta-voz será definido pelo Comitê de Crise.

Hotsite: A depender da gravidade e do tempo de crise, a GECIN poderá decidir pela construção do hotsite para reunir todas as informações sobre um assunto específico durante um tempo

delimitado, de modo que o conteúdo seja acessível a todos os públicos. A adoção dessa estratégia permite que a INB divulgue os conteúdos de forma centralizada.

7.6 Avaliação

7.6.1 Ações de comunicação durante a crise: pós-crise

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 18 – 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 19 – 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	
Analizar 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

- ADAM, B.; VAN LOON, L. Introduction: repositioning risk; the challenge for social theory. In ADAM, B.; BECK, U.; VAN LOON. J. (Orgs.). **The risk society and beyond**. Critical issues for Social Theory. London, Sage. 2000.
- ALMEIDA, F. A.; GONÇALVES, J. C. **Interação, contexto e identidade em práticas sociais**. Niterói: EdUFF, 2009.
- ALSOP, R. J. Corporate reputation: anything but superficial—the deep but fragile nature of corporate reputation. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 6, p. 21-29, 2004.
- ALTHAUS, C. E. A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. **Risk Analysis: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 567-588, 2005.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.
- BARDIN. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECK, U. **Sociedade de risco revisitada**: O leitor de sociologia do risco e do jogo. 61 ed. 2006.
- BECK, U. A reinvenção da política: rumor a uma teoria da modernização reflexiva. In: **Modernização reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social moderna. 2. Ed. 1997. P. 11-87.
- BECK, U. Critical Perspectives on Accounting. In: **World risk society**. Cambridge: Polity Press. 1999. p. 492-508.
- BENOIT, W. L. **Accounts, excuses, and apologies**: A theory of image restoration strategies. Marcombo, 1995.
- BIRCH, J. New factors in crisis planning and response. **Public Relations Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 31-39, 1994.
- BOIN, A. From crisis to disaster: towards an integrative perspective. In: **What is a disaster?** New answers to old questions. Xlibris Press. 2005. p. 153-172.
- BORGHESI, A.; GAUDENZI, B. **Risk management**: How to assess, transfer and communicate critical risks. Nova York: Springer Science & Business Media, 2013.
- BORODZICZ, E.; VAN HAPEREN, K. Individual and group learning in crisis simulations. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 10, n. 3, p. 139-147, 2002.
- BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética - **Plano Decenal de Expansão de Energia 2029** / Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME/EPE, 2020.

BRYSON, J. M. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.

CARDOSO, G.; CARDOSO, G.; CARAÇA, J. **A crise e seus efeitos:** As culturas econômicas da mudança. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2013.

CARTER, R. L. **Economics and insurance:** An introduction to the economic aspects of insurance. PH Press Limited, 1984.

CHUN, R.; SILVA, R. da; DAVIES, G.; ROPER, S. **Corporate reputation and competitiveness.** Oxford: Routledge, 2005.

COOKE, S. **Em mãos mortais.** Uma história preventiva da era nuclear. Bloomsbury, EUA, 2009. p. 106-132.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication:** Planning, managing, and responding. 2. ed. Los Angeles: Sage. 2007b.

COOMBS, W. T. Conceptualizing crisis communication. In: **Handbook of risk and crisis communication.** Oxford: Routledge, 2020. p. 99-118.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. **Public Relations Review**, v. 35, n. 1, p. 1-6, 2009.

COOMBS, W. T. Parameters for crisis communication. In: COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. (Eds.). **The handbook of crisis communication.** Oxford: Routledge, 2010. p. 17-53.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007a.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication:** Planning, managing, and responding. SAGE Publications, 2014.

COOMBS, W. T. The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. **Business Horizons**, v. 58, n. 2, p. 141-148, 2015.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. **Journal of Public Relations Research**, v. 8, n. 4, p. 279-295, 1996.

COVELLO, V. T.; PETERS, R. G.; WOJTECKI, J. G.; HYDE, R. C. Risk communication, the West Nile virus epidemic, and bioterrorism: responding to the communication challenges posed by the intentional or unintentional release of a pathogen in an urban setting. **Journal of Urban Health**, v. 78, n. 2, p. 382-391, 2001.

DAYMON, C.; HOLLOWAY, I. **Qualitative research methods in public relations and marketing communications.** Oxford: Routledge, 2010.

DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac, 2003.

DIONNE, G.; EECKHOUDT, L. Self-insurance, self-protection and increased risk aversion. **Economics Letters**, v. 17, n. 1-2, p. 39-42, 1985.

DOUGLAS, M.; WILDAVSKY, A. **Risco e cultura**: um ensaio sobre a seleção de riscos tecnológicos e ambientais. São Paulo: Elsevier Brasil, 2012.

DOWLING, G. **Creating corporate reputations**: Identity, image and performance. Oxford: OUP Oxford, 2002.

EHRLICH, I.; BECKER, G. S. Market insurance, self-insurance, and self-protection. **Journal of Political Economy**, v. 80, n. 4, p. 623-648, 1972.

ELLIOTT, D.; SMITH, D.; MCGUINNES, M. Exploring the failure to learn: Crises and the barriers to learning. **Review of Business**, v. 21, n. 3/4, p. 17, 2000.

FARIA, A. L. G. de. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.

FINK, S. **Crisis management**: Planning for the inevitable. Nova York: Amacom Books, 1986.

FISCHHOFF, B. **Risk issues in the news**: Why experts and laymen disagree. News Backgrounders. Foundation for American Communications, 1990.

FOMBRUN, C. J. **Reputation**: Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Fame & fortune**: How successful companies build winning reputations. FT press, 2004.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017

GIARINI, O. Some considerations on the activity of insurance business and its relevance for a general reassessment of economic theory. **Geneva Papers on Risk and Insurance**, p. 84-103, 1982.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora da UNESP. 1995.

GIDDENS, A.; LASH, S.; BECK, U. **Modernização reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: Unesp, 1997.

- GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate communications: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 23-32, 2001.
- GRUNDY, M.; MOXON, R. The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways. **Journal of Air Transport Management**, v. 28, p. 55-61, 2013.
- GRUNIG, J. E.; REPPER, F. C. Strategic management, publics, and issues. **Excellence in Public Relations and Communication Management**, v. 73, n. 1, p. 117-157, 1992.
- GUIVANT, J. A trajetória das análises de risco: da periferia ao centro da teoria social. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, v. 46, n. 2, p. 3-37, 1998.
- GUTH, D. W. Organizational crisis experience and public relations roles. **Public Relations Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 1995.
- HERMANN, C. F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, p. 61-82, 1963.
- IAEA. International Atomic Energy Agency. **Generic assessment procedures for determining protective actions during a reactor accident**. IAEA, Vienna. 1997. Disponível em: https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/te_955_prn.pdf. Acesso em: 01 mar. 2022.
- IAEA; ELETRONUCLEAR. **Comunicação com o público em uma emergência nuclear ou radiológica**. Rio de Janeiro: Capax Dei, 2013.
- IASBECK, L. C. A. Leituras da imagem: impressão, sensação, interpretação e opinião. **Encontro da Compós da UFJF**, v. 21, 2012.
- IASBECK, L. C. A. Relações Públcas e Comunicação Organizacional: o lugar do texto e do contexto. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 102-108, 2009.
- INB. Indústrias Nucleares do Brasil. **Relatório Integrado 2020**. Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: <https://www.inb.gov.br/Portals/0/Conteudo/Images/ce2db0ec-cb59-495f-aeb7-8a2eda888bf4.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2022.
- INB. Indústrias Nucleares do Brasil. **Manual da organização**. 16. Versão. Capítulo 2.2, p.10. 2021a.
- INB. Indústrias Nucleares do Brasil. **Revisão do Plano Estratégico INB**. Rio de Janeiro: INB, 2021. 2021b. Disponível em: https://www.inb.gov.br/Portals/0/Arquivos/Plano_Estrategico_INB_20172026.pdf. Acesso em: 01 fev. 2022.

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

INB. Indústrias Nucleares do Brasil. **Nossas atividades: Ciclo do combustível nuclear**. Rio de Janeiro. 2022. Disponível em: <https://www.inb.gov.br/Nossas-Atividades/Ciclo-do-combustivel-nuclear>. Acesso em: 01 fev. 2022.

JIA, Z.; SHI, Y.; JIA, Y.; LI, D. A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. **Procedia Engineering**, v. 29, p. 138-143, 2012.

KANG, M.; SUNG, M. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. **Journal of Communication Management**, v. 21, n. 1, p. 82-102, 2017.

KASPERSON, R. E.; STALLEN, P. J. M. (Eds.). **Communicating risks to the public: International perspectives**. Berlim: Springer Science & Business Media, 1990.

KIM, J. N.; HUNG-BAESECKE, C. J. F.; YANG, S. U.; GRUNIG, J. E. A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the excellence theory. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**, p. 197-212, 2013.

KJÆRNES, U.; HARVEY, M.; WARDE, A. **Trust in food**: A comparative and institutional analysis. Berlim: Springer, 2007.

KLOMAN, H. Felix. Rethinking risk management. **Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice**, v. 17, p. 299-313, 1992.

KNIGHT, H. F. Risk, uncertainty and profit. **книга**, 1921.

KOVOOR-MISRA, S.; NATHAN, M. Timing is everything: The optimal time to learn from crises. **Review of Business**, v. 21, n. 3/4, p. 31, 2000.

KRIMSKY, S.; GOLDING, D. **Social theories of risk**, 1992.

KRIMSKY, S.; PLOUGH, A. **Environmental hazards**: Communicating risks as a social process. Massachusetts: Auburn House, 1988.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAMPREIA, J. M. **Da gestão de crise ao marketing de crise**. São Paulo: Editora Texto, 2007.

LUHMANN, N. **Sociología del riesgo**. Guadalajara: Walter de Gruyter Co., 1992.

MACHADO, J. Gestão Estratégica de comunicação de crise. **Comunicação de Crise**, v. 1, p. 50-68, 2020.

MACHADO, T. B. **Comunicação de risco na perspectiva da área nuclear no Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

MENDES, A. M.; PEREIRA, F. C. **Crises de ameaças a oportunidades**: gestão estratégica de comunicação de crises. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

MENDES, A. M. Modelos de gestão de crises. In: **Crises**: de ameaças a oportunidades. Lisboa: Edições Sílabo. 2006. p. 39-66.

MEYERS, G. C.; HOLUSHA, J. **When it hits the fan**: Managing the nine crises of business. Berkley, 1986.

MITCHELL, T. H. Coping with a corporate crisis. **Canadian Business Review**, v. 13, n. 3, p. 17-20, 1986.

MITROFF, I. I. Crisis management and environmentalism: A natural fit. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 101-113, 1994.

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

MITROFF, I. I.; PEARSON, C. M.; HARRINGTON, L. K. **The essential guide to managing corporate crises**: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes. Oxford: Oxford University Press, 1996.

MOWBRAY, A. H.; BLANCHARD, R. H.; WILLIAMS, C. A. **Insurance, its theory and practice in the United States**. McGraw-Hill, 1969.

NERB, J.; SPADA, H.; ERNST, A. M. A cognitive model of agents in a commons dilemma. In: **Proceedings of the 19th annual conference of the Cognitive Science Society**, 1997. p. 560-565.

OBERPARLEITER, Karl. **Funktionen und Risiken des Warenhandels**. Vienna: Springer, 1930.

OGRIZEK, M.; GUILLERY, J. M. **Communicating in crisis**: a theoretical and practical guide to crisis management. Nova Jersey: Transaction Publishers, 1999.

OLANIRAN, B. A.; WILLIAMS, D. E. Applying anticipatory and relational perspectives to the Nigerian delta region oil crisis. **Public Relations Review**, v. 34, n. 1, p. 57-59, 2008.

OTWAY, H. **Public wisdom, expert fallibility**: Toward a contextual theory of risk. 1992.

PALENCHAR, M. J. Historical trends of risk and crisis communication. In **Handbook of risk and crisis communication**. Nova York: Routledge, 2009. p. 31-52.

PARK, S. H.; KIM, J. N.; KRISHNA, A. Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. **Management Communication Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 531-560, 2014.

PORTO, M. F. de S.; FINAMORE, R.; FERREIRA, H. Injustiças da sustentabilidade: conflitos ambientais relacionados à produção de energia “limpa” no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 100, p. 37-64, 2013.

PRADANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

REGESTER, M.; LARKIN, J. **Risk issues and crisis management in public relations**: A casebook of best practice. Nova York: Kogan Page Publishers, 2008.

RENN, O.; ROHRMANN, B. (Eds.). **Cross-cultural risk perception: a survey of empirical studies**. Berlim: Springer Science & Business Media, 2000.

RICHARDSON, B. Socio-technical disasters: profile and prevalence. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, 1994.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.

ROSA, M. **A síndrome de Aquiles**: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001.

ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; HART, P. (Eds.). **Coping with crises**: The management of disasters, riots, and terrorism. Londres: Charles C Thomas Pub Limited, 1989.

ROWAN, K. E. What risk communicators need to know: An agenda for research. **Annals of the International Communication Association**, v. 18, n. 1, p. 300-319, 1995.

RUBIN, H.; RUBIN, I. **Qualitative interviewing**: A method to the madness. 1995.

SANDMAN, P. M. **Responding to community outrage**: Strategies for effective risk communication. AIHA, 1993.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M. T. da R.; SILVA, M. V. de C.; CARDOSO, T. A. de O. Sistema de Comando de Incidentes e comunicação de risco: reflexões a partir das emergências nucleares. **Saúde em Debate**, v. 44, p. 98-114, 2020.

SEEGER, M. W.; SELLNOW, T. L.; ULMER, R. R. **Communication and organizational crisis**. Londres: Greenwood Publishing Group. 2003.

SEEGER, M. W.; SELLNOW, T. L.; ULMER, R. R. Communication, organization, and crisis. **Annals of the International Communication Association**, v. 21, n. 1, p. 231-276, 1998.

SELLNOW, T. L.; SEEGER, M. W. **Theorizing crisis communication**. John Wiley & Sons, 2013.

SHRIVASTAVA, P.; MITROFF, I. I. Strategic management of corporate crises. **Columbia Journal of World Business**, v. 22, n. 1, p. 5-11, 1987.

SJÖBERG, L. Worry and risk perception. **Risk Analysis**, v. 18, n. 1, p. 85-93, 1998.

SLOVIC, P. Perception of risk. **Science**, v. 236, n. 4799, p. 280-285, 1987.

SLOVIC, P. Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield. **Risk Analysis**, v. 19, n. 4, p. 689-701, 1999.

STADLER, M. **Estudos da teoria do risco**. Institute for World Trade Studies, 1932.

STURGES, D. L. Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. **Management Communication Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 297-316, 1994.

THEVISSEN, F. Belgium: corporate reputation in the eye of the beholder. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, p. 318-326, 2002.

ULMER, R. R.; SEEGER, M. W.; SELLNOW, T. L. Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. **Public Relations Review**, v. 33, n. 2, p. 130-134, 2007.

VAN RIEL, C. B. M. Corporate reputation and the discipline of public opinion. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**, p. 11-19, 2013.

VAZ, G. N. Marketing institucional, o mercado de ideias e imagens, Gil Nuno Vaz. **Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios**, 1995.

WAN, H. H.; PFAU, M. The relative effectiveness of inoculation, bolstering, and combined approaches in crisis communication. **Journal of Public Relations Research**, v. 16, n. 3, p. 301-328, 2004.

WARE, B. L.; LINKUGEL, W. A. They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. **Quarterly Journal of Speech**, v. 59, n. 3, p. 273-283, 1973.

WEINER, B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. **Psychological Review**, v. 92, n. 4, p. 548, 1985.

WILLETT, Allan H. The economic theory of risk and insurance. In **The Economic Theory of Risk and Insurance**. University of Pennsylvania Press, 1901.

YIN, R. K. Estudo de caso. **Planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi, v. 2, 2001.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 4. ed. Los Angeles: Sage, 2009.

YOUNG, P. C.; TIPPINS, S. C. **Managing business risk: an organization-wide approach to risk management.** New York: Amacom, 2001.

APÊNDICE A - INSTRUMENTOS DE PESQUISA (ROTEIRO)

Roteiro Semiestruturado Composto de Questões Abertas

Roteiro para gestores

Entrevista Individual

Tempo para entrevista: 40 minutos a 1 hora

Registro de áudio e anotações

Local das entrevistas: Fábrica de Combustível Nuclear (Resende) ou videoconferência

Sujeitos da entrevista: Gestores, incluindo área de Comunicação

Entrevista com gestores da INB	
Dados do entrevistado	
Nome:	
Função:	
Tempo de experiência:	
Formação Acadêmica:	
Atividades que desempenha da INB:	

Questões da Pesquisa:

Categorias	Perguntas
Apresentação	Qual a sua história/relação com a INB?
	Com quais públicos você se relaciona?
Riscos/ Comunicação de Riscos	O que significa risco para você?
	Na sua opinião, quais são os principais riscos da organização?
	Qual a importância de fazer o mapeamento desses riscos?
Reputação	Para você, qual a diferença entre reputação e imagem da empresa?
	Como você percebe a reputação da INB?
Crise/ Gestão de Crise	O que pode ser considerado uma crise para a INB?
	Quais as principais crises que você identifica que a empresa tenha passado nos últimos 5 anos?
	Como a empresa lida com crises? Considera que ela está preparada?
	Quais os principais impactos que você percebe que a empresa teve com crises recentes?
	Você acredita que seria importante para a empresa ter um grupo para gerir crises? Se não, como acredita que a empresa deva atuar?
	Considera que houve aprendizado com as crises? Quais os principais?
	Considera que é possível prever crises?
Comunicação de Crise	Qual a importância da área de Comunicação para a crise?
	De que forma a comunicação pode atuar para trabalhar a reputação da empresa durante uma crise?
	De que forma a área de Comunicação deve contribuir para trabalhar a reputação da empresa no pós-crise?
	Gostaria de dar alguma sugestão referente ao trabalho da Comunicação relacionada a crises?

Roteiro Semiestruturado Composto de Questões Abertas

Roteiro para empregados

Entrevista Individual

Tempo para entrevista: 40 minutos a 1 hora

Registro de áudio e anotações

Local das entrevistas: Fábrica de Combustível Nuclear (Resende) ou videoconferência

Sujeitos da entrevista: Empregados das unidades da empresa

Entrevista com empregados da INB	
Dados do entrevistado	
Nome:	
Função:	
Tempo de experiência:	
Formação Acadêmica:	
Atividades que desempenha da INB:	

Questões da Pesquisa:

Categorias	Perguntas
Apresentação	Qual a sua história/relação com a INB?
	Com quais públicos você se relaciona?
Riscos/Comunicação de Riscos	O que significa risco para você?
	Na sua opinião, a INB comunica os riscos para a comunidade?
Reputação	Como você percebe a reputação da INB?
	Acredita que a reputação da INB vem melhorando ao longo do tempo? Por quê?
Crise/ Gestão de Crise	Para você, em que momento a INB está atravessando uma crise?
	Quais as principais crises que você identifica que a empresa tenha passado nos últimos 5 anos?
	Como a empresa lida com crises? Considera que ela está preparada?
	Quais os principais impactos que você percebe que a empresa teve com crises recentes?
	Você acredita que seria importante para a empresa ter um grupo para gerir crises? Se não, como acredita que a empresa deva atuar?
	Considera que houve aprendizado com as crises? Quais os principais?
	Considera que é possível prever crises?
Comunicação de Crise	Qual a importância da área de Comunicação para a crise?
	De que forma a comunicação pode atuar para trabalhar a reputação da empresa durante uma crise?
	De que forma a área de Comunicação deve contribuir para trabalhar a reputação da empresa no pós-crise?

Roteiro Semiestruturado Composto de Questões Abertas

Roteiro para representantes da Comunidade

Entrevista Individual

Roteiro para representantes das comunidades do entorno

Tempo para entrevista: 30 a 40 minutos

Registro de áudio e anotações

Local das entrevistas: Comunidades ou videoconferência

Sujeitos da entrevista: Representantes da Comunidade

Entrevista com público do entorno da INB	
Dados do entrevistado	
Nome:	
Profissão:	
Cidade:	
Comunidade onde mora:	
Tempo que mora nas proximidades da INB:	

Questões da Pesquisa:

Categorias	Perguntas
	Onde você mora?
Apresentação	Qual a sua história/relação com a INB?
Riscos/ Comunicação de Riscos	O que significa risco para você? Na sua opinião, a INB comunica os riscos para a comunidade?
Reputação	Como você percebe a reputação da INB? Acredita que a reputação da INB vem melhorando ao longo do tempo? Por quê?
Crise/ Gestão de Crise	Para você, em que momento a INB está atravessando uma crise? Você se lembra de algum boato ou crise que a INB tenha passado na sua proximidade? Como a empresa agiu? Há um diálogo entre a INB e a comunidade?
Comunicação de Crise	Qual a importância da área de Comunicação para a crise? De que forma a comunicação pode atuar para trabalhar a reputação da empresa durante uma crise na sua comunidade? De que forma a área de Comunicação deve contribuir para trabalhar a reputação da empresa no pós-crise na sua comunidade?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL ROSEMAR PIMENTEL
CENTRO UNIVERSITÁRIO GERALDO DI BIASE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO – PROPPEX
COMITÉ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS – CEP/UGB



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Elaborado de acordo com a Resolução 466/2012-CNS/CONEP)

Convidamos V.Sa. a participar da pesquisa “**ELABORAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE PARA A INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL (INB)**”, sob responsabilidade e orientação da pesquisadora Dra. Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo e sua equipe Roberta Cota Vitorino, tendo como finalidade apresentar um plano de comunicação de crises para a INB.

Para realização deste trabalho, os dados serão coletados através de análise documental e entrevistas em profundidade, com sujeitos estabelecidos pelo pesquisador, que possam trazer informações relevantes para a elaboração desta pesquisa.

Esclarecemos que manteremos em anonimato, sob sigilo absoluto, durante e após o término do estudo, e todos os dados que identifiquem o sujeito da pesquisa serão usados apenas para divulgação dos dados inerentes ao desenvolvimento do estudo. Informamos também que após o término da pesquisa, serão destruídos todo e qualquer tipo de mídia que possam vir a identificá-lo tais como filmagens, fotos, gravações, etc., não restando nada que venha a comprometer o anonimato de sua participação agora ou futuramente.

Toda pesquisa envolve riscos e benefícios aos participantes. Os riscos decorrentes da pesquisa podem ser advindos do constrangimento, medo, vergonha e/ou desconforto, devido a não compreensão de alguma etapa da entrevista ou de lembranças negativas durante a fala de alguma resposta ou ansiedade relacionada à atividade desenvolvida que, caso ocorram, serão amenizados por meio de uma pausa na entrevista, para um melhor entendimento do assunto, objetivando o seu bem-estar físico e emocional.

Também está entre as possibilidades que o Sr. (a) considere sua privacidade invadida, e/ou tema a possível quebra de sigilo estabelecido previamente por este documento. Com isso, será garantida a interrupção do processo quando desejar. Não haverá,



ainda assim, danos e prejuízos à pesquisa e a si próprio. Um local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras e a retirada do seu consentimento prévio serão garantidos. O Sr. (a) tem direito de acesso ao teor do conteúdo do instrumento (tópicos que serão abordados) antes de responder às perguntas, para uma tomada de decisão informada antes de assinar este termo.

Em nossa perspectiva de uma pesquisa aplicada, o aumento de consciência sobre possíveis riscos e crises de contexto social, que serão realizados por este trabalho, pode ser benéfico também para os grupos sociais envolvidos no estudo. É importante ressaltar que um plano de comunicação de crise para a INB protege a reputação da empresa e, consequentemente, seus públicos de interesse, como empregados, comunidade, governo e demais envolvidos.

Para posterior tratamento e análise de dados, as entrevistas serão gravadas em áudio, mesmo as que acontecerem por videoconferência. Os materiais gravados ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável, sendo resguardado seu sigilo. Apenas o conteúdo das informações será divulgado na pesquisa, com uso de códigos de identificação, como por exemplo, "E1, E2, E3, ...". O nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a permissão do participante. A participação na pesquisa será somente no momento da entrevista, conforme descrito nos procedimentos, mas você poderá contatar o pesquisador a qualquer momento para alguma assistência que se fizer necessária por meio dos contatos informados ao final deste documento.

Para participar desta pesquisa o Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Também fica garantido ao participante o direito de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Nos casos de dúvidas e esclarecimentos o Sr. (a) deve procurar os pesquisadores por meio do endereço: Rua Deputado Geraldo Di Biase, nº 81, Aterrado Volta Redonda ou diretamente a pesquisadora Roberta Cota Vitorino através do e-mail roberta.jornalista@gmail.com ou do telefone (24) 99963-8545.

No caso de mais dúvidas, favor entrar em contato com o CEP-UGB. E-mail: cepugb@ugb.edu.br ou 24- 33451700.



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL ROSEMAR PIMENTEL
CENTRO UNIVERSITÁRIO GERALDO DI BIASE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO – PROPPEX
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS – CEP/UGB



CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____,

após ter recebido todos os esclarecimentos e ciente dos meus direitos, concordo em participar desta pesquisa, bem como autorizo a divulgação e a publicação de toda informação por mim transmitida, exceto dados pessoais, em publicações e eventos de caráter científico. Desta forma, assino este termo, juntamente com o pesquisador, em duas vias de igual teor, ficando uma via sob meu poder e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Volta Redonda, 06/02/2023



Assinatura do Participante da
Pesquisa

Testemunha 1

Assinatura do Responsável da
Pesquisa

Testemunha 2

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA



CE-GEREH.F 07/2020

Resende, 08 de outubro de 2020.

**À Coordenação de Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia-
MPGE/UFRJ**

Prezados Senhores,

A empresa Indústrias Nucleares do Brasil, razão social Indústrias Nucleares do Brasil S.A-INB, inscrita no CNPJ/MF sob nº 00.322.818/0020-93, localizada na Rodovia Presidente Dutra Km330 – s/nº no distrito de Engenheiro Passos em Resende-RJ, autorizou a empregada Roberta Cota Vitorino, CPF 053765407-07, 11645573-4/ IFP/RJ, matrícula 4112, que ocupa o cargo de Especialista Superior de Logística Nuclear (ESLN), na ocupação de Jornalista, a desenvolver a pesquisa científica em nível de mestrado profissional intitulada "Gestão de comunicação na prevenção e administração de crises da Fábrica de Combustível Nuclear da INB".

A organização investe na formação humana de seus empregados. Caso seja aprovado no processo seletivo desta Instituição de Ensino, terá gozo de horário especial em concordância com o Setor de Recursos Humanos e de seus superiores imediatos, quando se fizer necessário. Dessa forma, a Indústrias Nucleares do Brasil ratifica conhecimento de que o candidato aprovado no processo seletivo do Edital irá compor a Turma 2021, e necessitará dedicar 20 horas semanais aos estudos desenvolvidos junto ao MPGE por 24 meses, até a defesa de seu Trabalho Final de Curso – TFC.

Atenciosamente,

Rosana Soares Pinho
Rosana Soares Pinho
Coordenadora de Relações com as Mídias da INB

Telefone: (31) 3797-1631/ rosana@inb.gov.br

Roberta Cota Vitorino

Roberta Cota Vitorino

Rosana Soares Pinho
Rosana Soares Pinho, 020727562-9/ Detran/RJ – Coordenadora de Relações com as Mídias da INB

André Luiz Leite
André Luiz Leite, 13374658-6/ IFP – Gerente de Recursos Humanos da INB

INB Rio – Sede
Av. República do Chile, 230
24º e 25º Andares
Centro
CEP: 20001-019
Rio de Janeiro-RJ
Tel: 55-21-3797-1600
Fax: 55-21-2537-9391
e-mail: inbrio@inb.gov.br

INB Caetité
Fazenda Cachoeira s/nº
Caixa Postal 7
CEP: 46000-000
Caetité - BA
Tel: 55-77-3454-4831
e-mail: inbcaetite@inb.gov.br

INB Resende
Fábrica de Combustível Nuclear – FCN
Rod. Presidente Dutra, km 330
Engenheiro Passos
CEP: 27555-000
Resende - RJ
Tel: 55-24-3321-8844 / 3321-8860
e-mail: inbresende@inb.gov.br

INB Búnea
Rua Principal, s/nº - Búnea
Sítio das Laranjeiras de Itabapoana
CEP: 28230-000
Búnea - RJ
Tel: 55-22-2789-0101
e-mail: inbbunea@inb.gov.br

INB Caldas
Estrada Poços Andrade Km 20,6
CEP: 37780-000
Caldas - MG
Caixa Postal: 961
CEP: 37701-970
Poços de Caldas - MG
Tel: 55-35-2107-1100
Fax: 55-35-3722-1904
e-mail: inbcaldas@inb.gov.br

MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA

PÁTRIA AMADA
BRASIL^{1/2}
GOVERNO FEDERAL



Rio de Janeiro, 16 de Setembro de 2022.

CE-GECIN.P – 012/22

À

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Km 07, Zona Rural, BR-465
CEP: 46400-000
Seropédica - RJ

Termo de Anuênciā

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado “ELABORAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE PARA A INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL” sob a coordenação e responsabilidade da discente Roberta Cota Vitorino, orientada da professora Dra. Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo.

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa sobre a empresa, no período de 16/09/2022 a 31/03/2023, após o devido parecer do comitê de ética.

INB Rio - Sede
Avenida Rio Branco, nº 1
Sala 1901
Centro
CEP: 20000-000
Rio de Janeiro/RJ
Tel.: 55-21-3797.1600
Fax: 55-21-2537-9391
e-mail: inbro@inb.gov.br

INB Caetité
Fazenda Cachoeira s/nº
Caixa Postal 7
CEP: 46400-000
Caetité - BA
Tel: 55-77-3454-4831
e-mail: inbcaetite@inb.gov.br

INB Resende
Fábrica de Combustível Nuclear – FCN
Rod. Presidente Dutra, km 330
Engenheiro Passos
CEP: 27555-000
Resende - RJ
Tel: 55-24-332-1884 / 3321-8880
e-mail: inbresende@inb.gov.br

INB Buena
Rod. Presidente Dutra, s/nº - Buena
Sítio Francisco de Itabipoca
CEP: 28230-000
Buena - RJ
Tel: 55-22-2789-0101
e-mail: inbbuena@inb.gov.br

INB Caldas
Estrada Pocos Andrade Km 20,6
CEP: 37780-000
Caldas – MG
Caixa Postal: 961
CEP: 37780-000
Populosa de Caldas - MG
Tel: 55-35-2107-3100
Fax: 55-35-3722-1904
e-mail: inbcaldas@inb.gov.br

Atenciosamente,



Cláudia Maria Rangel Guimarães
Gerente de Comunicação Institucional

APÊNDICE D – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA

CENTRO UNIVERSITÁRIO
GERALDO DI BIASE - CUGB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ELABORAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE PARA A INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL

Pesquisador: Roberta Vitorino

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 64825722.5.0000.5609

Instituição Proponente: PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.954.323

Apresentação do Projeto:

A autora diz que o trabalho "trata-se do desenvolvimento de um plano de comunicação de crise para a Indústrias Nucleares Brasil." A autora diz ainda que "partindo do pressuposto que a reputação é uma das mais importantes vantagens competitivas que uma empresa possui, sendo considerada um ativo para a organização, este projeto de pesquisa pressupõe a relevância estratégica e transversal das boas práticas da comunicação, sobretudo para as situações de crise". Sendo assim, "tal proposição possibilitará contribuir com a INB e, possivelmente com outras organizações do setor nuclear, com a elaboração de um plano de comunicação para gestão de crises, que poderá ser um instrumento fundamental para preservar a reputação e imagem da empresa em crises potenciais ou efetivas"

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo primário: apresentar um plano de comunicação de crises para a INB, a partir de elaborações teórico-práticas

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

As autoras enfatizam os riscos tanto no corpo do trabalho quanto no TCLE. Dentre estes, podemos destacar: "os riscos decorrentes da pesquisa podem ser advindos do constrangimento, medo, vergonha e/ou desconforto devido a não compreensão de alguma etapa da entrevista ou de lembranças negativas durante a fala de alguma resposta e/ou alguma ansiedade relacionada a

Endereço: Rua Deputado Geraldo Di Biase

Bairro: ATERRADO

CEP: 27.213-080

UF: RJ

Município: VOLTA REDONDA

Telefone: (24)3345-1700

E-mail: cep@ugb.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO
GERALDO DI BIASE - CUGB



Continuação do Parecer: 5.954.323

atividade desenvolvida". As autoras ainda destacam que os entrevistados terão acesso ao conteúdo da entrevista antes de assinarem o TCLE, a fim de decidirem se irão ou não participar. Além disso, é enfatizado que a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento, caso o entrevistado sinta algum desconforto. Quanto aos benefícios, é frisado que "Dentre os vários benefícios relatados, podemos destacar "suporte para a divulgação de planos, políticas de comunicação institucional e corporativa e ações integradas com demais órgãos do setor nuclear, visando a aceitação pública da energia nuclear", além da comunicação com as comunidades em torno da empresa, benefícios esses que justificam a execução do trabalho.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O relator considera que o trabalho não apresenta pendências do ponto de vista ético.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos e documentos se mostram adequados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O relator considera que o trabalho não apresenta pendências do ponto de vista ético ou inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

Na reunião do CEP dia 28/02/2023, foi realizada uma votação onde os membros, por unanimidade, concordaram com o parecer do relator. Sendo assim, o trabalho fica com o parecer favorável (aprovado).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_2016156.pdf	07/02/2023 10:29:48		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Documento_versao3.pdf	07/02/2023 10:29:24	Roberta Vitorino	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	07/02/2023 10:27:12	Roberta Vitorino	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	anuencia_mestrado_assinado.pdf	13/10/2022 11:42:04	Roberta Vitorino	Aceito

Endereço: Rua Deputado Geraldo Di Biase
Bairro: ATERRADO CEP: 27.213-080
UF: RJ Município: VOLTA REDONDA
Telefone: (24)3345-1700 E-mail: cep@ugb.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO
GERALDO DI BIASE - CUGB



Continuação do Parecer: 5.954.323

Folha de Rosto	Folha_de_rosto_Roberta_Vitorino.pdf	13/10/2022 11:28:58	Roberta Vitorino	Aceito
----------------	-------------------------------------	------------------------	------------------	--------

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VOLTA REDONDA, 21 de Março de 2023

Assinado por:

JOAO PAULO GUIMARAES DE OLIVEIRA
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Deputado Geraldo Di Biase
Bairro: ATERRADO **CEP:** 27.213-080
UF: RJ **Município:** VOLTA REDONDA
Telefone: (24)3345-1700 **E-mail:** cep@ugb.edu.br

Página 03 de 03