
RISCO E CRISE NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO: CARACTERÍSTICAS DAS PRODUÇÕES BRASILEIRAS E JAPONESAS¹

Ana Karin NUNES – UFRGS²
Aline Ramos Barros SHIMODA – *Sense Solution*³
Rosângela Florczak de OLIVEIRA – PUCRS⁴
Diego Wander da SILVA – UFRGS⁵

Resumo

As comparações entre a forma como as culturas ocidental e oriental lidam com temas como risco e crise em ambientes corporativos são recorrentes na perspectiva do senso comum. Estes discursos nem sempre estão alicerçados em dados objetivos e/ou amparados na perspectiva histórico-cultural. Frente a isso, este artigo tem por objetivo discutir características marcantes na produção sobre risco e crise no contexto da comunicação, no Brasil e no Japão, visando apontar aproximações e distanciamentos sobre como estas culturas tratam os temas, em sentido complementar à pesquisa anterior de Nunes e Oliveira (2021). Utiliza-se de revisão de literatura e levantamento bibliométrico. De forma geral, conclui-se que Brasil e Japão apresentam diferenças quanto ao volume de produções, tipo de tema recorrente, metodologia e abordagem de pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Crise; Gestão de Risco; Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Brasil e Japão.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Educação pela UFRGS, Mestre em Comunicação Social pela PUCRS, Especialista em Gestão Universitária pela UNISC e Graduada em Comunicação Social, hab. Relações Públicas pela UNISC. Professora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), UFRGS. E-mail: ana.karin@ufrgs.br

³ Mestre em Processos e Manifestações Culturais pela Universidade Feevale, Graduada em Comunicação Social, hab. Relações Públicas pela Universidade Feevale. Consultora de Negócios na Sense Solution no Japão. E-mail: alineshimoda@gmail.com

⁴ Doutora e Mestre em Comunicação pela PUCRS, Especialista em Sociologia pela UFRGS e em Teorias e Práticas de Ensino pela ESPM. Decana da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da PUCRS. E-mail: rosangela.florczak@pucrs.br

⁵ Doutor em Comunicação e Informação pela UFRGS, Mestre em Comunicação Social pela PUCRS e Graduado em Comunicação Social, hab. Relações Públicas pela PUCRS. Professor da da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), UFRGS. E-mail: dwander.silva@gmail.com

Introdução

Este artigo tem como objetivo discutir características marcantes na produção sobre risco e crise no contexto da comunicação, no Brasil e no Japão, no intuito de apontar aproximações e distanciamentos sobre como os temas são tratados na perspectiva histórico-cultural. O trabalho é fruto do Projeto de Pesquisa em Gestão de Risco e Gestão de Crise no Contexto da Comunicação, desenvolvido em parceria por professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e da *Sense Solution*.

Inicialmente, apresentam-se concepções gerais acerca dos temas risco e crise e características que marcam o Brasil e o Japão no que trata o entendimento geral sobre esses assuntos. O intuito é esclarecer que se tratam de realidades bastante distintas quanto à concepção cultural e formação sócio-histórica, um panorama que precisa ser contextualizado no sentido de se evitar comparações superficiais.

Na sequência, apresentam-se a metodologia do estudo e a discussão dos resultados. Cabe destacar que os pesquisadores têm buscado compreender o estágio atual de produções científicas, no campo da comunicação, sobre risco e crise, não no sentido de comparar países, mas de identificar aproximações e distanciamentos quanto a critérios de abordagem sobre estes temas. Espera-se que esse movimento auxilie na identificação das distintas abordagens e da existência ou não de *gaps* de pesquisa.

Crise e risco: perspectivas teóricas

As palavras crise e risco estão presentes no cotidiano da sociedade, sendo atribuídas, com frequência, a eventos que podem desestabilizar uma determinada ordem, interromper ações ou comprometer seriamente a reputação de pessoas e sistemas organizacionais. Quando mal geridos, riscos e crises despertam também o interesse da opinião pública, tornam-se pauta da imprensa e de formadores de opinião. Contudo, no âmbito da comunidade científica, a velocidade por consumir e produzir informações sobre esses fenômenos parece não acompanhar a realidade dos fatos.

Frente a este cenário, o *Projeto de Pesquisa em Gestão de Risco e Gestão de Crise no Contexto da Comunicação* tem como perspectiva teórica estudar risco e crise no âmbito da comunicação, em contextos organizacionais, de figuras públicas e de

celebridades, visando contribuir para o avanço científico nesta área. Dito isso, para a equipe do Projeto, riscos são entendidos como ameaças, perigos que, se não gerenciados, podem gerar eventos críticos e culminar em crises. As crises, por sua vez, são concebidas como situações que geram danos sobre pessoas e estruturas e, pela visibilidade pública, ameaçam a reputação de organizações e/ou pessoas, impactando diretamente na continuidade de negócios e/ou carreiras. De forma geral, compreende-se que há uma forte inter-relação entre risco e crise, a qual requer metodologias de antecipação, prevenção e gestão de fatores críticos.

Essa concepção também aciona uma visão sistêmica para os temas. As crises costumam ser desencadeadas na medida em que riscos são negligenciados ou mal gerenciados. Assim, o trabalho mais efetivo em gestão de riscos e crises envolve a clareza sobre vulnerabilidades e alternativas para que não ganhem potência, assim como o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento diante de eventos críticos, em tempo de mitigar acontecimentos com potencial de se transformar em crises reputacionais.

O Brasil encontra-se, atualmente, em um contexto de legitimação de seu *corpus* teórico científico sobre risco e crise (NUNES e OLIVEIRA, 2021), fenômeno que se reflete também no campo de suas práticas profissionais. Essa conjuntura é amparada em uma realidade histórico-cultural que ainda reflete poucas práticas desenvolvidas e estruturadas sobre risco e crise, seja em macro contexto social ou em micro contexto organizacional.

Thouret (2015), quando trata da prevenção e gestão de riscos naturais na América Latina, alerta para a vulnerabilidade de países em desenvolvimento, tal como o Brasil, para os efeitos diretos e indiretos dos riscos ligados à urbanização acelerada. Essa vulnerabilidade, associada também ao fraco preparo para lidar com crises, é um processo complexo “cujas raízes mergulham na colonização latina e, sobretudo, no período pós-colonial, que coincidiu com o abandono ou a ausência de controle do meio e má qualidade do controle da expansão urbana em um contexto natural tornado frágil” (THOURET, 2015, p.90).

No contexto corporativo, a dificuldade em criar uma cultura de gestão de risco e crise também é claramente percebida. Dados de uma recente pesquisa com empresários brasileiros (DELOITTE, 2022) indicam que a cultura organizacional e o engajamento de líderes são os fatores que mais dificultam a implantação de processos eficazes de gestão

de riscos. Já no que trata o tema da gestão de crises, o *Global Crisis Survey 2021* (PWC, 2021) aponta que, apesar de alguns avanços nos últimos anos, as organizações ainda precisam profissionalizar mais os seus sistemas de gestão e de comunicação no sentido de dar respostas estratégicas ao meio no qual estão inseridas, mobilizar pessoas e recursos de forma rápida e construir soluções integradas em ambientes de alta instabilidade.

Não raramente, escuta-se entre profissionais e pesquisadores, a ideia de que em países orientais a cultura da gestão de risco e crise é mais desenvolvida. Cita-se como exemplo, em especial, o Japão como modelo. Situado em uma das áreas geológicas mais instáveis do mundo, o país, ao longo de sua história, foi acometido por diversos desastres naturais, além de eventos devastadores ligados a sua participação em conflitos como a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. No que trata à cultura empresarial, o Japão também é citado como referência em programas de gestão da qualidade, ferramentas visuais, modernização e inovação.

A compreensão ou aproximação da relação dos japoneses com os temas risco e crise requer um entendimento da formação geográfica, histórica e social do país. O Japão, como um arquipélago, acomodado sob placas tectônicas, está intimamente ligado a riscos desde os tempos imemoriais. Uma relação retratada também por sua mitologia. Exemplo disso são alguns dados do Museu de Prevenção de Incêndios e Desastres do Japão (2022), os quais fazem referência a desastres, por meio de xilogravuras, no Período Edo (1603-1868). O terremoto de Ansei Edo, ocorrido em outubro de 1855, contabilizou aproximadamente 10.000 mortes e deixou mais de 14.000 casas destruídas. Naquele período registraram-se, em meio aos manifestos sociais, gravuras multicoloridas com desenhos de bagres, fazendo referência ao Deus Kashima (大鹿島) aprisionando Deus Namazu (大鯰), bloqueando seus movimentos com a rocha Kaname Ishi (要石). Daí nasceu o mito de que toda vez que o Deus Namazu (大鯰) tenta se libertar, acontecem terremotos de diferentes intensidades.

O contexto mitológico e do imaginário social ajudam a reforçar as práticas necessárias à sobrevivência e à convivência social no Japão. A prevenção ao risco é uma constante sentida por todas as faixas etárias, desde o ambiente escolar. Instituições que atendem crianças de zero aos seis anos promovem treinamentos mensais, previamente agendados e comunicados aos pais. Trata-se de eventos visando prevenção ao crime, exercício de evacuação em desastres naturais (terremotos, tufões), medições corporais a

fim de evitar a obesidade precoce, avaliações médicas e odontológicas preventivas. Tais práticas são reverberadas ao longo de toda a vida adulta, em um contexto no qual todos são cobrados pelas suas ações em relação ao bem coletivo social.

De forma geral, existe um controle de como está a saúde dos cidadãos, tanto nativos quanto não nativos, porque essa prática visa à geração de indicadores sociais que servirão para o sistema público de saúde prevenir colapsos, promover melhorias e, principalmente, alocar recursos. Importante explicar que todo esse gerenciamento passa por núcleos das prefeituras locais, responsáveis pela gestão dos dados e reporte às instâncias nacionais (INAZAWA-SHI, 2022).

A gestão do risco é mais que um processo, é uma cultura nacional, individual e coletiva. Organizações de natureza pública, privada e sem fins lucrativos possuem calendários estruturados de treinamentos, de diferentes níveis, para terremotos, incêndios, acidentes domésticos e de trabalho, entre outros. Ademais, elas também precisam estar atentas à saúde de seus funcionários, mantendo a regularidade no aferimento de medições corporais, por exemplo, e prevenção a problemas de médio e longo prazo.

Dado esse cenário de entendimento sobre risco e crise, bem como os aspectos culturais marcantes de Brasil e Japão no tratamento dos temas, julgou-se pertinente discutir o estágio das produções científicas nesses contextos, em sentido complementar os apontamentos de Nunes e Oliveira (2021). Nesse tocante, cabe destacar pesquisa anterior, de Barkley (2020) a qual investigou a adequação da Teoria da Comunicação de Crise Situacional de Coombs (2007) ao contexto japonês. A pesquisadora japonesa argumenta que as consideráveis diferenças culturais entre países ocidentais, no seu estudo representado pelos Estados Unidos, e países orientais, como o Japão, sugerem formas diferentes de aplicabilidade de metodologias de gestão de crise. Logo, ter em mente, desde o princípio, a ideia de que há limitadores na comparação das abordagens e dos estágios da produção, é fundamental.

Condução metodológica

Com base em estudo anterior de Nunes e Oliveira (2021), o qual realizou um levantamento bibliométrico e uma análise das produções e abordagens brasileiras sobre risco e crise no contexto da comunicação, parte-se para um levantamento de produções japonesas com este enfoque. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, a qual utilizou-se de levantamento bibliométrico e análise de conteúdo.

A definição do *corpus* de pesquisa, no primeiro momento, foi a produção de artigos acadêmicos sobre a temática crise e risco na comunicação no continente asiático. Durante o processo exploratório foram identificados trabalhos em Singapura, Coréia, Japão e China, com destaque para este último país, onde as produções se apresentaram em grande volume, principalmente voltados à temática do risco. Contudo, optou-se por considerar, para este estudo, apenas as produções do Japão, país de residência de uma das pesquisadoras, o que também facilitou a compreensão de alguns dados frente à dinâmica e vivência cultural local.

A pesquisa foi realizada no período de setembro de 2021 a maio de 2022. Foram localizadas e analisadas 34 produções, a partir dos critérios previamente estabelecidos. A primeira plataforma de busca utilizada foi o Google Acadêmico. No segundo momento da pesquisa, as buscas ocorreram em outras 18 bases de dados das Universidades Japonesas e, posteriormente, em três plataformas de base de dados científicos públicos do Japão: JStage, Institute Repositories Data Base (IRDB) e Institutional Repositories Program Japan (NII).

Quanto ao período considerado, foram buscadas produções entre os cinco últimos anos, inicialmente. Contudo, julgou-se pertinente retroceder a um período maior, visto uma baixa concentração no período previamente definido. Ao final, as produções concentram-se no período entre o ano de 2005 e 2022. As parametrizações que nortearam as buscas nas plataformas citadas foram: 1) palavras-chave em inglês e/ou em japonês: risco, crise, gerenciamento de risco, gerenciamento de crise, comunicação social, relações públicas, gerenciamento de crise na comunicação, gerenciamento de risco na

comunicação; 2) resumos em inglês; 3) bibliografias em rōmaji (ローマ字⁶); e, 4) produções especificamente produzidas em ambientes acadêmicos do Japão.

O Quadro 1, a seguir, aponta os nomes das 18 universidades japonesas pesquisadas e as suas localidades:

Quadro 1 - Universidades Japonesas com produção sobre os temas

Instituição	Região/Província
Universidade de Tóquio - Núcleo de Ciências Sociais	Bunkyo-Ku - Tóquio
U-Tokyo - Instituto de Ciências Sociais, Pensamento de Crise	Bunkyo-Ku - Tóquio
J.F. Oberlin University	Machida-Shi - Tóquio
Kansai University	Suita-Shi - Osaka
Universidade Internacional de Tóquio	Shinjuku-Ku - Tóquio
Toyo Eiwa University	Yokohama-Shi - Kanagawa
Rikkiyo University	Toshima-Ku - Tóquio
Sophia University	Shinjuku-Ku - Tóquio
Universidade de Osaka	Osaka
Akita Internacional University	Akita
Hiroshima Jogakuin University	Higuashi-Ku - Hiroshima
Toyo Gakuin University	Bunkyo-Ku - Tóquio
Waseda University	Shinjuku-Ku - Tóquio
Hokkaido University	Hokkaido
University of Niigata	Higuashi-Ku - Niigata
Universidade de Tecnologia de Tsukuba	Tsukuba-Shi - Ibaraki
Edogawa University	Chofu-Shi - Tóquio
Seiman Gakuin University	Sawara-Ku - Fukuoka

Fonte: os autores, 2022

⁶ O rōmaji (ローマ字, lit. "letra romana") é empregado na transcrição fonética da língua japonesa para o alfabeto latino ou romano.

As 34 produções foram analisadas sob os seguintes aspectos: 1) tema central predominante; 2) tipos de estudos predominantes; 3) tipos de análises predominantes, em relação a setores, áreas do conhecimento e abordagem metodológica; 4) autores recorrentes; 5) abordagem conceitual sobre os temas de crise, risco, comunicação de crise, gestão de crise, comunicação de risco: perspectiva proativa ou reativa. A respeito desta última categoria, sobre abordagem conceitual, cabe esclarecer que segue os pressupostos dados por Vašíčková (2019): a) gestão de crise como um processo que busca direcionar a organização para tarefas de análise e avaliação de sinais de alerta com potencial para crises; e, b) abordagem da gestão de crise, como reativa ou proativa. Como de abordagem reativa foram denominados os estudos e pesquisas que apresentavam procedimentos para a superação da crise, a estabilização de um sistema e a geração de aprendizados a partir dela. Abordagens reativas devem ser adotadas frente a crises inesperadas, visando medidas de curto prazo. Por sua vez, como abordagem proativa foram categorizados estudos e pesquisas que visavam procedimentos de alerta precoce, de monitoramento de crises e riscos potenciais.

Resultados e discussão

De forma geral, percebeu-se, desde o início das buscas, um vasto repertório de produções com visões de diferentes áreas do conhecimento sobre os temas, no Japão. Boa parte dos trabalhos se volta para análises estratégicas e para discussões complexas de práticas e de medidas para o gerenciamento de risco e de crise dentro de situações variadas do cotidiano social japonês.

Grande parte da produção japonesa é voltada à temática do risco, um fator que se diferencia do Brasil, onde a crise é o tema predominante, conforme Nunes e Oliveira (2021). Evidentemente, esta característica tem origem na constituição do país, onde predomina a cultura de prevenção do risco, conforme evidenciado anteriormente. O Quadro 2 apresenta os resultados.

Quadro 2 - Temas predominantes na produção japonesa

Tema predominante	Quantitativo
Risco, Comunicação de Risco	19
Crise, Comunicação de Crise	11
Crise e Risco	04
Total	34

Fonte: os autores, 2022

Nas 19 produções com enfoque na temática risco, percebe-se uma demanda maior de produções com foco na aplicação de práticas, seja em espaços públicos ou privados. Também busca-se ampliar a discussão social sobre o gerenciamento do risco e suas implicações. São recorrentes produções sobre comunicação de risco, no sentido de informar as pessoas em sentido preventivo, o que não foi identificado como uma prática no Brasil (NUNES e OLIVEIRA, 2021). Há estudos que discutem o fato de que por se tratar de um país com uma cultura fortemente voltada ao risco, há pouca incidência de crises, o que faz com que este tema fique em segundo plano. Contudo, estes mesmos estudos alertam para o constante crescimento de crises em ambiente corporativo, para as quais nem sempre há equipe habilitada para tratar dos eventos.

Durante a pesquisa exploratória foram localizadas produções científicas das mais variadas universidades japonesas em diferentes províncias, partindo de áreas distintas do conhecimento, quais sejam: Comunicação, Engenharia, Arquitetura, Turismo, Economia, Medicina, Sociologia, Direito, Pedagogia, dentre outras. Esse cenário sinaliza para um vasto repertório de produções com visões de diferentes áreas do conhecimento, contribuindo para um suporte pujante de saberes. De forma geral, parece predominar um entendimento, ainda que isso não esteja claramente explicitado, de que não há uma única forma de lidar com situações de risco e crise, visto a natureza e pluralidade de cada situação.

No universo das 34 produções analisadas no contexto japonês, foi possível identificar que os temas risco e crise, além de abordados por diferentes áreas do conhecimento, também são aplicados a diferentes contextos, tais como esportes, eventos,

assistência social, indústria, corporações públicas e privadas. Além disso, abordam-se os temas na relação com reconstrução e prevenção em casos de desastres.

Quanto ao tipo de estudos predominantes, destaca-se a publicação de artigos em periódicos. Por sua vez, quando analisada a metodologia empregada, diferente do contexto brasileiro, onde predominam produções centradas em estudo de caso único (NUNES e OLIVEIRA, 2021), no Japão se percebem produções que diversificam mais em suas metodologias. São comuns estudos de casos múltiplos, revisões bibliográficas e pesquisas de campo. Nesse tocante, identifica-se que, embora esteja implícito o fato de que não há um procedimento padrão para lidar com eventos de risco e crise, também há uma tentativa de sistematizar práticas que se apliquem a mais casos de uma mesma natureza.

Quanto à abordagem conceitual sobre os temas, em perspectiva proativa ou reativa, cabe destacar que em 12 produções (35% do total) não foi possível identificar claramente o caminho adotado. Isto porque estas informações não puderam ser depreendidas a partir de seus resumos e/ou metodologia. Contudo, dentre as demais produções, nove (27%) apresentam caráter reativo e 13 (38%) caráter proativo. Os estudos de abordagem reativa são aqueles onde predominam análises de medidas frente a situações pontuais, visando alternativas de curto prazo. Nesse tocante, foram identificadas produções do tipo revisão bibliográfica e estudos de caso. Já no que toca o conjunto de produções de abordagem proativa, foram localizados estudos que tinham como foco questões de alerta, prevenção, monitoramento e ações a longo prazo.

Na comparação, ainda que com ressalvas, entre as produções brasileira e japonesa sobre os temas, as categorias de temas predominantes e de abordagem conceitual foram as que mais demarcaram diferenças. Conforme Nunes e Oliveira (2021), no Brasil predominam os estudos de abordagem reativa, com poucas reflexões e aplicações previstas a longo prazo, em caráter preventivo. Já no Japão, apesar de o volume de produção ser menor, há uma preocupação maior em oferecer conhecimentos que suportem práticas mais complexas.

Quanto aos autores recorrentes, do conjunto analisado, não foi possível identificar predominância. Porém, vale citar dois, cada um com duas produções: 1) Barkley (2020a, 2020b), Seinan Gakuin University, quanto à abordagem de comunicação e crise numa linha mais semelhante à atividade de relações públicas no Brasil e, em contexto

internacional, apropriando-se de autores norte-americanos como Coombs (2007); e 2) Matsushita (2016 e 2018), Hannan University e Osaka University, quanto à abordagem de gestão e crises e desastres em ambientes corporativos, apropriando-se de autores estadunidenses como Mitroff e Pearson (1993).

Em perspectiva geral, parece haver um *corpus* de referência sobre gestão de riscos muito bem constituído e aceito entre a comunidade japonesa. Isto porque, para dar conta deste tema, o aporte se dá, prioritariamente, em estudos e autores orientais. Já quando o tema é a crise, buscam-se mais referências ocidentais, tais como os casos dos pesquisadores citados anteriormente.

Em resumo, os resultados obtidos no contexto Brasil e no contexto Japão sobre produções acerca dos temas risco e crise no âmbito da comunicação demonstram universos bastante distintos. No Brasil a produção sobre os temas é quantitativamente mais expressiva, centrada na gestão de crise, situacional, quando vista a partir dos subtemas relacionados, de caráter exploratório, baseada em metodologia de casos únicos, com enfoque reativo (NUNES e OLIVEIRA, 2021). Entretanto, no Japão, tem-se uma produção em volume menor, centrada em artigos publicados em periódicos científicos, com predomínio de abordagem multidisciplinar do tema risco, com metodologias mais variadas e abordagem proativa dos temas. Em ambos os contextos não foi possível perceber autores recorrentes. Também em ambos os contextos parece haver a preocupação de compreender as características que demarcam situações de risco e crise, analisar aplicações e propor sistemáticas para cenários futuros.

Considerações finais

Este artigo teve como objetivo discutir características marcantes na produção sobre risco e crise no contexto da comunicação, no Brasil e no Japão, na perspectiva de apontar aproximações e distanciamentos sobre como estas culturas tratam os temas. Logo, foram apresentados dados da produção japonesa, considerando o período de 2005 a 2022, em sentido complementar à pesquisa anterior realizada no contexto brasileiro.

Brasil e Japão são países com características histórico-culturais e geológicas bastante distintas. Enquanto no Brasil ainda não se percebe uma cultura voltada à prevenção de risco e crise, seja em âmbito corporativo ou social, no Japão a população é

educada desde a infância para lidar com estes temas, tanto em perspectiva individual quanto coletiva.

Essas características acabam refletindo produções acadêmicas sobre risco e crise no contexto da comunicação em estágios e abordagens diferentes. No Brasil produz-se mais sobre crise, em sentido reativo. No Japão se produz mais sobre risco, em sentido proativo. O volume da produção no Brasil é maior e mais pulverizado, com aporte teórico disciplinar, ao passo que no Japão recorrem-se a várias áreas do conhecimento para abordar os temas, predominantemente em artigos científicos, em plataformas de circulação internacional.

Espera-se que este estudo contribua para a identificação de diferentes perspectivas em relação aos temas risco e crise no contexto da comunicação. Para além disso, que possibilite um maior tensionamento crítico-teórico das produções científicas nesse âmbito.

REFERÊNCIAS

- BARKLEY, Katharina. Does one size fit all? The applicability of situational crisis communication theory in the Japanese context. **Public Relations Review**, Vol. 46, Issue 3, September 2020a.
- BARKLEY, Katharina. The Impact of CEO Ethnicity and language choice on crisis communication in Japan. **International Journal of Business Communication**, Vol. 57(2) 244–259, 2020b,.
- COOMBS, Timothy. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. **Corporate Reputation Review**, 10, 2007, p. 163–176.
- DELOITTE. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. **Cinco Pilares de Riscos Empresariais 2022**. 7.ed. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/cinco-pilares-riscos-empresariais.html>> Acesso em: 09 jul. 2022.
- INAZAWA CITY HALL. 稲沢市市役所. Inazawa-Shi 2022. Disponível em <<http://www.city.inazawa.aichi.jp/>> Acesso em: 03 jun.2022.
- 松下 幸史朗・危機回避の理論構造・一リスクおよび重大損失との関連性を中心に ―・東北福祉大学で開催された第 回全国大会における, 2017.

MATSUSHITA, Koshiro. Realization of Crisis Avoidance: Research Approach. 松下幸史朗・危機回避の実現に関する研究の可能性・経営研究 第66巻 第4号, 2016.

MITROFF, I.; PEARSON, C. M. **Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

MUSEUM OF FIRE AND DISASTER. 消防防災博物館・鯰絵・Japão, 2022. Disponível em <<https://www.bousaihaku.com/dochistory/10658/>> Acesso em: 21 jun. 2022.

NUNES, Ana Karin; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação. **Anais do XV Congresso Abrapcorp, 2021**. Disponível em <<https://abrapcorp.org.br/anais2021/>> Acesso em: 10 jul. 2022.

PWC. PricewaterhouseCoopers. **Global Crisis Survey 2021: Building resilience for the future**. 2021. Disponível em <<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>> Acesso em: 30 mar. 2022.

THOURET, Jean-Claude. Avaliação, prevenção e gestão dos riscos naturais nas cidades da América Latina. In: VEYRET, Ivete (org.). **Os riscos: o homem como agressor e vítima do meio ambiente**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2015.

VAŠÍČKOVÁ, Veronika. Crisis management process: a literature review and a conceptual integration. **Acta Oeconomica Pragensia**, Praga, 2019, v. 27, n. 3-4, p. 61-77.