

**RITUAIS ANTICRISES:  
como as organizações  
se preparam para  
situações adversas de  
imagem**

**RITUALS ANTICRISES:  
how organizations prepare for  
adverse image situations**

**RITUALES ANTICRISIS:  
cómo las organizaciones se preparan  
para situaciones adversas de imagen**

**Luiz Alberto de Farias<sup>1, 2</sup>  
Sergio Jose Andreucci Junior<sup>3</sup>**

## **RESUMO**

O artigo descreve os rituais e as estratégias de relações públicas utilizadas pelas assessorias de comunicação de empresas e organizações dos diversos segmentos, atuantes no mercado nacional, realizadas por meio de ações, programas e planos estruturados de gestão de crises. Analisa ainda as vulnerabilidades da identidade, imagem e reputação organizacionais, os processos narrativos, as táticas aplicadas, a preparação dos porta-vozes, a função dos comitês de crises, a efetividade na intermediação das relações entre as organizações e a imprensa e as suas interfaces com a opinião pública.

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Comunicação e Mercado e graduado em Relações Públicas pela Faculdade Casper Líbero (FCL). Graduado em Jornalismo pela Universidade Cruzeiro do Sul. É professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e atua no programa de pós-graduação Stricto Sensu em Ciências da Comunicação. E-mail: [lafarias@usp.br](mailto:lafarias@usp.br).

<sup>2</sup> Doutorado em andamento em Ciências da Comunicação pela Escola de comunicação de artes (ECA/USP). Mestrado em Comunicação e Mercado pela Faculdade Casper Líbero (FCL). Graduação em relações públicas Pela Faculdade Casper Líbero (FCL). Professor de Pós-Graduação da Faculdade Casper Líbero. E-mail: [s.andreucci@usp.br](mailto:s.andreucci@usp.br).

<sup>3</sup> Endereço de contato dos autores (por correio): Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes. Cidade Universitária, Butantã. CEP: 05508900 - São Paulo, SP - Brasil

**PALAVRAS-CHAVE:** relações públicas; crise; comunicação; opinião pública; reputação.

#### **ABSTRACT**

The article describes the rituals and strategies of public relations used by the communication advisors of companies and organizations of the various segments, operating in the national market, through actions, programs and structured plans of crisis management. It also analyzes the vulnerabilities of organizational identity, image and reputation, narrative processes, tactics applied, preparation of spokespersons, the role of crisis committees, effectiveness in mediating relations between organizations and the press and their interfaces with public opinion.

**KEYWORDS:** public relations; crisis; Communication; public opinion; reputation.

#### **RESUMEN**

El artículo describe los rituales y las estrategias de relaciones públicas utilizadas por las asesorías de comunicación de empresas y organizaciones de los diversos segmentos, actuantes en el mercado nacional, realizadas a través de acciones, programas y planes estructurados de gestión de crisis. Se analizan las vulnerabilidades de la identidad, imagen y reputación organizativas, los procesos narrativos, las tácticas aplicadas, la preparación de los portavoces, la función de los comités de crisis, la efectividad en la intermediación de las relaciones entre las organizaciones y la prensa y sus interfaces con la opinión pública.

**PALABRAS CLAVE:** relaciones públicas; crisis; la comunicación; opinión pública; reputación.

Recebido em: 17.06.2018. Aceito em: 12.08.2018. Publicado em: 08.10.2018.

### **A identidade organizacional como ponto de partida**

A preocupação das empresas e organizações nas questões relacionadas à sua imagem e reputação sempre foi pauta para a consecução dos seus planejamentos estratégicos e de fundamental importância para sobrevivência e para condução dos seus negócios de maneira segura e equilibrada. Cabe aqui destacar em primeiro lugar que a responsabilidade para geração de uma boa imagem e conseqüentemente de uma reputação favorável, perante o mercado e opinião pública, depende de um trabalho harmonioso e integrado entre todas as áreas de uma organização, envolvendo todas as estruturas de recursos humanos, comunicação, marketing, jurídico, comercial, produção, áreas técnicas, entre outras. Ressaltamos ainda que a consolidação de uma imagem é fruto da construção de uma sólida identidade organizacional, ou seja, de princípios e valores organizacionais bem resolvidos e afinados com os objetivos estratégicos da empresa ao mesmo tempo em consonância com o seu papel social e com os valores éticos do mercado e da sociedade. Segundo Russell Abratt (1989) uma organização não pode alterar diretamente sua imagem, mas pode alterar a sua identidade, a gestão da identidade apresenta-se como um importante instrumento gerencial, ainda segundo o autor o primeiro passo para se gerenciar a identidade é identificar todas as identidades da organização. Gerenciar a imagem é gerenciar a identidade.

Então entendemos que o profissional de relações públicas precisa se ater em primeiro lugar na consolidação e nos ajustes da identidade para posteriormente desenvolver ações de projeção da imagem organizacional. Entende-se por atributos de imagem de uma organização tudo aquilo que pode ser atribuído a essa organização, como características, impressões, sensações, entre outros; tais atributos podem ainda ser de ordem racional, emocional, sensorial e simbólica. A imagem é uma percepção cognitiva da organização, ou

seja, um conjunto de significados por meio dos quais a organização é conhecida, descrita, lembrada e relatada. A cognição é a forma como cérebro percebe, aprende, recorda e pensa sobre toda informação captada através dos cinco sentidos.

A atividade operacional de relações públicas por meio das suas técnicas pretende difundir a imagem de empresas e organizações, porém sabemos que a transformação e uma possível mudança dessa imagem só ocorre quando trabalhamos a sua identidade organizacional. A reputação, portanto, é o resultado final desse processo de comunicação junto aos públicos, ou seja, como a organização está sendo vista. A reputação é uma avaliação subjetiva e afetiva em relação a todos os atributos da organização, assimilada por diversos públicos, podendo ser geralmente estável e duradouro, passível de comparações de maneira positiva, negativa ou até mesmo neutra. Segundo Charles J. Fombrun (2007), reputação é o grau de confiança, admiração, estima e bom sentimento que os públicos tem para com a empresa. Imagem é um modelo mental cognitivo e cujos os atributos são todas as características que podem ser atribuídas a essa imagem. E reputação é uma avaliação afetiva, um julgamento, uma opinião subjetiva e emocional acerca dessas características, a qual poderá ser favorável ou desfavorável.

No âmbito tático e estratégico cabe às relações públicas trabalhar no reconhecimento da cultura organizacional, pois a cultura organizacional trata de como cada aspecto da organização é interpretado pelos seus membros. A cultura traduz os valores e a visão em políticas de comportamento, logo os valores sustentados pelos indivíduos e pela própria organização formam o processo de identidade da organização, sendo que muitas vezes as diferenças culturais entre os valores da organização oriunda de um outro país em relação aos valores dos integrantes regionais acabam gerando conflitos e

oportunidades para o campo das relações públicas. A cultura organizacional pode ser transmitida por meio de planos estruturados de relações públicas que utilizam táticas fundamentadas por símbolos (visuais, sonoros e sensoriais), treinamentos, linguagens (jargões e slogans), narrativas (histórias e mitos) e práticas (rituais e políticas).

### **Crises e alvos**

Qualquer empresa está à mercê de lidar a qualquer momento com uma crise. O autor Mário Rosa (2001) ressalta isso nas páginas iniciais de seu livro "A síndrome de Aquiles", obra que decorre sobre crises de imagem. Independentemente da natureza de uma empresa ou o setor em que se está inserida, qualquer organização poderá enfrentar uma crise em sua existência e os dirigentes devem estar cientes dessa possibilidade, todavia quanto mais credibilidade e confiança adquiridas, a imagem da empresa terá menores chances de corrosão. Rosa (2001, p. 23) prossegue ao definir crise como "um conjunto de eventos que podem atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação".

As barreiras geográficas em tempos de crise não são mais sinal de barreiras quanto a sua disseminação devido à mídia e as tecnologias, o que faz as crises terem o potencial de atingir tamanhos gigantescos. Não há atraso relevante de tempo e a falta de planejamento antemão para se preparar para uma crise pode fazer com que ela se estenda por muito mais tempo do que o usual (ARGENTI, 2006). Existe ainda a possibilidade do estouro de uma crise ser apenas o início de uma corda enorme com várias outras crises ainda a serem descobertas pelo caminho. Uma puxa a outra (ROSA, 2001). Deve-se fazer um trabalho extenso em descobrir fatos verídicos sobre a crise e sempre ter um

comportamento profissional diante da imprensa (FORNI, 2010). Ressalta-se que além de manter um diálogo com a opinião pública, não se deve esperar a sua compaixão (ROSA, 2001).

Nem sempre é possível antecipar as crises de imagem, entretanto, a sua gestão é de extrema importância (FARIAS, 2009). De acordo com Rosa (2001) apesar de o evento ser o ponto de origem para uma repercussão negativa no mercado, o modo como administrar o fato é de suma importância, podendo aumentar ou já remediar logo em seu início. Nesses momentos de crises de imagem se faz necessário ter um relacionamento anterior com a mídia, (FARIAS, 2009; SIMÕES, 1995) possuir dirigentes eficientes e um porta-voz qualificado (ROSA, 2001).

Ressalta-se a importância da veracidade das informações divulgadas em tempos de crises. A honestidade é baseada na verdade e as ações que a empresa está fazendo para consertar as extensões negativas da crise (KOTLER; KELLER, 2006) e ser ético é também visto como um fator estratégico e forma de posicionamento (ROSA, 2001; SIMÕES, 1995). Credibilidade é a melhor arma de uma organização durante uma crise. A empresa basear-se em seus valores já instituídos e ter uma boa reputação no mercado são pontos positivos quando uma crise atinge a organização e as mensagens divulgadas ao público devem estar unificadas, evitando a contradição, assim como deve-se coletar o máximo de informação possível, o que pode vir de diferentes lugares (ARGENTI, 2006).

A credibilidade da organização é edificada por meio da sua reputação e a marca de uma empresa ligada diretamente ao conceito da qualidade dos seus produtos, dos seus serviços e das ações que a cercam (SIMÕES, 1995). A marca difere do produto ou serviço, pois a primeira envolve um relacionamento e uma troca de emoções e sentimentos, o que acaba proporcionando uma significância ao próprio produto ou serviço. O cliente não adquire apenas um

produto, mas todos os atributos e valores da marca (TAVARES, 1998; PINHO, 1996).

O grau de associação ligada a uma marca organizacional está diretamente relacionado à quantidade de experiências, pela memória constituída pelo público e pelos veículos de comunicação que a propagam. Para formar essa imagem, deve estar conectada a um grupo de associações que estejam estruturadas com o intuito de emitir significação, e que na percepção dos públicos construa a imagem da marca. Importante ressaltar que essas associações também formam o posicionamento da marca e auxilia para acrescentar valor à organização, diferenciando-a dos concorrentes e incentivando sentimentos e emoções.

Não obstante, o valor da marca também é criado a partir da experiência de uso do produto (PINHO, 1996), em que para Yanaze (2011, p. 87) "os valores das marcas são calculados com base nos atributos tangíveis e intangíveis, sendo que os intangíveis, quando bem trabalhados e adequadamente percebidos pelo cliente, acabam predominando", todavia, é o somatório dos dois atributos que faz o produto se tornar singular, distinto. As empresas devem ter cuidado em sempre utilizar os mesmos padrões de comunicação, que acabam tornando-se desgastados, um reflexo da falta de atualização de uma marca com o seu público-alvo (PEREZ, 2004). As marcas precisam sempre inovar e gerar interesse e "a marca tem de estar sempre avançando - mas na direção certa". A gestão de marcas deve preservar o conjunto de atributos e valores edificando uma imagem de marca coesa, adequada e cativante para os clientes, além de auxiliar no *brand equity*, tanto como valor à marca como financeiro (PINHO, 1996).

O valor da marca organizacional demanda investimentos para a sua criação, manutenção e ampliação, como todo bem tangível, e como resultado, ocorre o aumento da receita, diminuição dos custos de mercado e ampliação

do valor monetário da organização. Além de seu maquinário, equipamentos e infraestrutura, uma organização também obtém receita por meio do patrimônio intangível. O cliente é quem quantifica quanto vale uma marca (TAVARES, 1998).

A construção de marca contempla diminuir associações negativas e adicionar novas para fortalecer a imagem (TAVARES, 1998). Existem públicos que possuem certo afeto em relação a uma organização, que gostam, possuem amizade, confiança e respeito, sendo mais difíceis de ser persuadidos. Em momentos de crise são mais compreensíveis, podendo inclusive transmitir segurança para outros públicos.

As organizações constroem as comunicações e narrativas de integridade pautadas pela sua cultura organizacional, seus valores e pela sua identidade. As narrativas, além de buscar uma sintonia com seus públicos, almejam também conquistar a legitimidade, pois é eminente a necessidade de conseguir uma justificação social contínua por parte das organizações. Segundo Kunsch (2016), na obra "Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados", novos paradigmas no mundo das organizações perpassam pela construção de novas narrativas, inovadoras e afinadas com uma visão sensível do mundo posto. As técnicas e instrumentalidades cedem espaço para o delineamento para relações organizações mais humanizadas. A comunicação organizacional será fundamentada como um processo humano (WOLTON, 2004) e constitutivo nas organizações, determinante para a construção da identidade e cultura onde se instalarão as bases do comportamento moral (TAMAYO, 2005). A compreensão deste processo será fundamental para a interpretação da prática e do reconhecimento dos públicos de interesse sobre a integridade e legitimidade das organizações, influenciado pelo dinamismo e continuidade de recebimento e significação de mensagens (KREEPS, 1995),



(BALDISSERA, 2008) e (NASSAR, 2012). Entende-se como fundamental o olhar da comunicação mais próximo às teorias comunicacionais, para a compreensão dos seus processos (JABLIN E PUTNAM, 2001) aplicados à filosofia da comunicação integrada (KUNSCH, 2003, 2010), tendo em vista que os padrões e percepções de comportamento moral são fundamentados nas diversas relações que os públicos têm com a organização.

É sempre possível a construção de novas identidades e narrativas, em especial, aos públicos abordados pelas ações estruturadas pelas relações públicas, potencialmente receptivas às novas experiências:

O sentido de quem somos e do que nos acontece é análogo à construção e à interpretação de um texto narrativo, que obtém seu significado a partir de relações de interdependência e intertextualidade que mantém com outros textos, assim como de seu funcionamento pragmático em um contexto. Nessa perspectiva, ao elaborar, contar e ouvir histórias, aprendemos quem somos e quem são os outros, num processo complexo em que a pessoa descreve a si mesma em contraste com as demais, construindo sua identidade e suas relações com o mundo. Assim, a constituição narrativa dos sujeitos e de suas experiências “não é algo que se produza em um solilóquio, em um diálogo íntimo do eu consigo mesmo, mas em um diálogo entre narrativas, entre textos”. (LARROSA, 2008, p. 70)

A perspectiva crítica da comunicação (MUMBY, 2013) será refletida de forma a identificar as fragilidades das narrativas da organização nas relações de confiança (GARCIA-MARZÁ, 2007). Dentro dessa lógica, as organizações que possuem políticas voltadas para às relações públicas estarão mais “blindadas” quando surpreendidas por crises, pois conquistaram valor agregado junto à opinião pública por meio da sua identidade, das suas narrativas e da memória organizacional associadas às estratégias das empresas.

## Os ritos e rituais da gestão de crises

A partir do enfoque da filosofia da comunicação integrada, o que permite o estudo abrangente das interfaces entre identidade, processos comunicacionais, memória e narrativas que resultam nas percepções e relações de confiança dos públicos de interesse envolvidos direta ou indiretamente com a organização em cenários e situações de crise, a atividade planejada e estruturada de relações públicas frente à gestão de crises percorre um ritual quase que litúrgico quanto a sua atuação estratégica antes, durante e pós eventos de crise.

Num mundo de mudança, [...] forças contraditórias estão em jogo, escolhas incertas confrontam-nos, resultados imprevistos decorrem das nossas ações e emoções perturbadoras invadem-nos. Os significados são frágeis, as identidades precisam de trabalho de manutenção, o sentido é confrontado com muitas e diversas possibilidades. As histórias e outras narrativas ajudam-nos a conferir sentido para a mudança, a explica-la, a domestica-la e, às vezes, a celebra-la. (BROWN et al. 2009, p. 328)

De modo geral as organizações começam a se preocupar com a gestão de crises no momento em que elas acontecem, essa postura de reação passa a ser extremamente complicada pois as empresas que não se preparam para a gestão de crises dificilmente conseguirão superá-las sem prejuízos, muitas vezes gerando danos irreversíveis a sua imagem e reputação. Cabe aqui ressaltar que um plano de crises não é apenas um plano de salvaguardas da reputação da organização e sim um instrumento poderoso de gestão e de busca pela eficiência das organizações. Empresas que trabalham com a gestão de crises associam o plano de crise ao planejamento estratégico da instituição, analisando todas as áreas da organização, seus processos, públicos, intermediários e principalmente quais são os seus pontos vulneráveis da sua cadeia produtiva e de distribuição de produtos e serviços, desde a aquisição

dos insumos até o pós-venda. Trabalhar preventivamente com as vulnerabilidades, além de proteger e preparar a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para a melhora dos processos administrativos, de produção, de recursos humanos, de recursos financeiros, dentre outros. A gestão de crises, portanto acontece antes da própria crise, fortalecendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises, baseado em todos os fatores de micro e macroambientes que interferem direta ou indiretamente na organização.

O trabalho para consecução de um plano de crises segue um ritual que começa por meio da necessidade de integração entre o planejamento estratégico da organização com o planejamento estratégico de comunicação, ou seja ao se definir a visão estratégica da empresa em termos de objetivos de médio a longo prazos se estabelece a relação tática entre os objetivos mercadológicos e institucionais, o plano de comunicação é parte integrante do planejamento estratégico da empresa e por sua vez o plano de crise é feito em decorrência dos dois planos.

As organizações constituem os seus comitês, salas ou grupos de crises constituído por representantes e suplentes de todas áreas da empresa, executivos e gestores com o poder de tomada de decisão, ou seja, os principais diretores, além do presidente, jurídico e comunicação. Os encontros preparatórios, organizados por assessorias especializadas em crises, são periódicos, principalmente no início dos trabalhos para o mapeamento de todas as vulnerabilidades inerentes ao negócio. Para cada vulnerabilidade se desenvolve um plano de ação com toda a descrição completa do que deverá ser feito, quando, onde, como e quem será o responsável pela ação. Ao final da elaboração e aprovação do plano de crise todos os membros do comitê sabem exatamente o que deverá ser feito para cada tipo de situação. Dependendo do

segmento da organização e do grau de exposição que tem com a opinião pública a empresa terá mais ou menos ações no seu plano. Organizações prestadoras de serviços públicos como saúde, segurança, energia, água, telecomunicações, transporte, educação, entre outras, estão mais suscetíveis às crises, além de empresas de outros segmentos altamente regulamentados ou empresas líderes que também estão mais sensíveis perante a opinião pública e o mercado.

O trabalho de comunicação do comitê de crises é de fundamental importância tanto para mediar as relações externas com governos, mercado, sindicatos, comunidades e principalmente imprensa, como para mediação das relações internas com empregados, gestores e líderes. Importante salientar que o público interno é formador de opinião e não poderá ser esquecido em uma situação de comunicação de crise, além de ser informado via líderes e gestores, deverá também estar preparado para às demandas, questionamentos e possíveis abordagens do público externo. Neste caso somente os porta-vozes da organização é que se manifestam pela empresa.

Cabe às relações públicas mediar o fluxo de comunicação do comitê de crises com seus públicos, de acordo com o plano previamente estabelecido e porta-vozes devidamente treinados por *media training*. O treinamento para atendimento à imprensa e preparação de porta-vozes, o *media training*, deverá contemplar além dos porta-vozes que poderão ser divididos por assunto, especialidade e grau de hierarquia na organização, demais gestores do comitê de crises e profissionais de apoio às ações de crise. O material de apoio é preparado por vulnerabilidade, podendo conter dados técnicos, infográficos, fotos, possíveis perguntas e respostas para imprensa – Q&A - *questions and answers*, comunicados, além do *press release*. A preparação dos porta-vozes, tanto em âmbito externo como interno, tem o objetivo de alinhar o discurso

institucional da empresa, evitando assim possíveis desencontros de informação e perda do controle da comunicação.

Todo o processo de comunicação mediador de crises segue um ritual que se inicia com o levantamento de todas as informações relativas aos processos da empresa, passando pela construção de possíveis cenários de crise até a elaboração de um plano de contingência. Segundo Martine Segalen (2002) o rito ou ritual é um conjunto de atos formalizados, expressivos, portadores de uma dimensão simbólica. O rito é caracterizado por uma configuração espaço-temporal específica, pelo recurso a uma série de objetos, por sistemas de linguagens e comportamentos específicos e por signos emblemáticos cujo sentido codificado constitui um dos bens comuns do grupo. O rito coloca ordem, classifica, estabelece as prioridades, dá sentido do que é importante e do que é secundário. O rito nos permite viver num mundo organizado e não-caótico, permite-nos sentir em casa, num mundo que, do contrário, apresentar-se-ia a nós como hostil, violento, impossível (TERRIN, 2004).

### **Considerações Finais**

A pesquisa em relação à comunicação no âmbito das crises de imagem está em permanente curso, e une-se aos objetivos de desenvolvimento profissional e acadêmico de pesquisadores de diversos setores, sejam eles o privado e o público, o de serviços e fabril, visando sempre aprofundar-se na reflexão crítica e contribuições às organizações no desenvolvimento de sua identidade, narrativas, estratégias e na construção de conhecimento com estudantes universitários de relações públicas, como agentes transformadores e educadores das organizações.

Buscar-se a reflexão, com este artigo, sobre o desenvolvimento das estratégias de gestão de crises e as suas interfaces com a opinião pública na consolidação da identidade, imagem e da salvaguarda da reputação organizacional, a partir de rituais e práticas estruturadas, e que apontam o método, a aplicabilidade e a eficácia em comunicação, bem como seus efeitos na geração de valor comunicacional diante de situações e cenários de crise.

Ao final deste percurso este trabalho pretende apresentar o caminho percorrido por essas estratégias de forma descritiva no contexto brasileiro analisando os rituais de relações públicas como instrumento estratégico de gestão de crises. Pretende-se, ainda, possibilitar uma nova reflexão no campo das relações públicas, buscando formas mensuráveis de análise da legitimidade das narrativas dessas organizações por meio do estudo da contextualização da sua identidade organizacional classificando os tipos de crises e o quanto os planos de crises contribuíram para minimizar os seus efeitos.

## Referências

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando valor**. 5.ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABRATT, Abratt, Russell. **Journal of Marketing Management**. Volume 5, 1989

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES,

Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

BENEDICTO, G.C, RODRIGUES, A. C. et. al. Surgimento e Evolução da Responsabilidade Social Empresarial. In: SILVA, C. F., BENEDICTO G. C. e CALIL, J. F. **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2014.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. **Imagem corporativa: marketing da ilusão**. In: BROWN, A. D., GABRIEL, Y., & GHERARDI, S. **Storytelling and change: An unfolding story**. Volume 16(3): 323–333 Copyright © 2009 SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC).

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

COGO, Rodrigo. **As Narrativas da Memória na Estratégia da Comunicação**. São Paulo: Aberje Editorial, 2016.

DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010

FARIAS, Luiz Alberto. **Estratégias de Relacionamento com a Mídia**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FARIAS, L. A. de. (org.) **Relações públicas estratégicas**. São Paulo: Summus, 2011.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREEMAN, R. Edward. **A stakeholder Theory of the Modern Corporation**. In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – **Ethical Theory and Business**. Pearson Prentice Hall, 1997.

FOMBRUN, Charles J. **Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management**. Routledge, 2007.

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FRIEDMAN, Milton. **The social Responsibility of Business is to increase its profits.** In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

GARCIA-MARZÁ, Domingo. **Ética Empresarial: do diálogo à confiança.** Tradução de Jovino Pizzi. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2007.

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática.** São Paulo: 2014.

JABLIN, F.; PUTNAM, L. L. (Ed.) **The New handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

KREEPS, G. L. **La comunicación em las organizaciones.** 2 ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Gestão estratégica de comunicação organizacional e relações públicas.** S. C. do Sul: Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados.** São Paulo: Summus, 2016.

LARROSA, J. **"Narrativa, identidad y desidentificación"**. In LARROSA, J. La experiencia de la lectura. Barcelona: Laertes, 1996.

L'ETANG, J. **Critical public relations.** Public Relations Review, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** Trad. de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MUMBY, D. **Organizational communication. A critical approach.** Thousand Oaks: Sage publications, 2013.



NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 3 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2012.

NASSAR, P. & RIBEIRO, E. P. **Velhas e Novas Narrativas**. Disponível em <http://citrus.uspnet.usp.br/estetica/index.php/anteriores/85-revista-8/52-2012-2-art5> Acesso em 6.5.2016.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1996.

POYARES, Walter. **Imagem pública**. São Paulo: Globo, 1997.

ROSA, M. **A era do escândalo – lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

ROSA, M. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SEGALEN,. **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio Janeiro: FGV, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 6. ed. São Paulo: Summus, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter as marcas fortes**. São Paulo: Harbra Ltda.: 1998

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In: TAMAYO, A. PORTO, J. B. (org) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TERRIN, A. N. **Antropologia e fenomenologia da ritualidade**. São Paulo: Paulus, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. São Paulo: Thompson, 2002.



# revista Observatório

ISSN nº 2447-4266

Vol. 4, n. 6, Outubro-Dezembro. 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v4n6p926>

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração**. S. C. do Sul: Difusão, 2010.