



A Comunicação de Risco como Fator Essencial no Processo de Gestão de Crises

Milene Rocha LOURENÇO¹
Marlene Regina MARCHIORI²
Universidade Estadual de Londrina, PR

RESUMO

Este artigo pretende analisar e criar reflexões sobre a comunicação de risco, o papel que assume perante os públicos de interesse - os *Stakeholders*, e a sua importância no processo de gestão de crise, pois, comunicar o risco implica em fazer uma mediação entre empresa e público com o intuito de estabelecer um processo interativo, de troca de informações, a fim de melhorar a compreensão acerca dos riscos e contribuir na construção de significados. Portanto, por promover um relacionamento efetivo com os *Stakeholders*, facilitar a interação entre eles, e favorecer um melhor entendimento em relação ao risco, a Comunicação de risco assume papel fundamental no processo de Gestão de Crise e possibilita a solidificação da confiança e credibilidade, preservando, assim, os valores básicos da organização: sua imagem e reputação.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Crises; Gestão de Crises.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que a globalização gerou inovações no âmbito tecnológico, econômico e social das empresas modernas, aumentando a velocidade com que a informação e a comunicação fluem nos dias atuais. Este fato ampliou a exposição das organizações e dos indivíduos perante as ameaças e aos olhos do público, que estão cada vez mais atentos a todos os acontecimentos. Com isso, as empresas buscam alcançar a excelência em comunicação, pois, deve-se levar em conta que a comunicação é fundamental para que o homem possa produzir e sobreviver (Marchiori, 2008). Diante disso, fortalecer o processo de comunicação significa construir uma interação entre a organização e seu público (Marchiori, 2008).

Para que isto aconteça é preciso considerar que toda empresa está sujeita a enfrentar crises e que seus públicos serão fortemente afetados caso sua imagem seja abalada. Assim, pressupõe-se adotar previamente políticas de planejamentos

¹ Estudante de Graduação 4º ano do Curso de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina, Departamento de Comunicação - CECA - Universidade Estadual de Londrina - UEL. Email: Milene.rpp@gmail.com

² Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas do Departamento de Relações Públicas - CECA - Universidade Estadual de Londrina - UEL. Email: marlenemarchiori@gmail.com



preventivos, responsáveis por fornecer ferramentas necessárias para enfrentar momentos críticos.

Nesse sentido se faz importante o gerenciamento de crises, pois este atua como um fator de prevenção de conflitos e pode ser entendido como uma atividade de controle dos riscos potenciais (RINALDI E BARREIROS, 2007). Além disso, é no gerenciamento de crises que a comunicação de risco se encontra, sendo responsável pela prevenção da crise, no momento em que ela ocorre e após acontecer, pois a comunicação atua como um processo de gestão que auxilia as organizações em suas decisões em relação a seus *Stakeholders* (RINALDI E BARREIROS, 2007). Além disso, uma comunicação eficiente promove confiança, credibilidade e o compartilhamento dos principais valores da organização (MARCHIORI, 2008).

A partir disso, entende-se que uma empresa pratica a comunicação de risco quando promove o relacionamento com seus *Stakeholders*. A proximidade com seus públicos de interesse possibilita a resolução conflitos, pois as decisões a serem tomadas passam a ser pensadas e resolvidas em conjunto, incentivando dessa forma a participação e a interação de todos os envolvidos, o que certamente facilita o processo de gestão das crises.

Este trabalho tem como objetivos discutir a comunicação como elemento fundamental na gestão de crises e entender que a comunicação de risco assume um papel de mediação entre empresa e público a fim de estabelecer um processo de troca de informações e melhorar a compreensão acerca dos riscos.

Para atingir tais objetivos foi realizado um levantamento bibliográfico, de caráter exploratório buscando uma revisão e crítica da literatura. Assim, esse procedimento deu embasamento para responder a questão central do trabalho: A comunicação de risco se faz importante na gestão de crise?

Desta forma, a intenção deste artigo é discutir a importância de se prevenir contra eventos inoportunos, reforçando a idéia de que a comunicação de risco é capaz de manter a confiança e credibilidade dos públicos da organização, bem como garantir a imagem positiva da mesma.

Portanto, este artigo é uma contribuição das atividades desenvolvidas pelo Grupo de Estudos de Comunicação Organizacional – GECORP, da Universidade Estadual de Londrina, ministrado pela professora, doutora Marlene Regina Marchiori, no período de 2008 a 2012. Entre as atividades desenvolvidas, o grupo trabalha questões relacionadas às crises organizacionais, bem como gerenciamento e administração de



crises, análise dos riscos, e a comunicação de risco, destacando a atividade de Relações Públicas estratégicas como fundamental neste processo. Para isto, o grupo procura analisar e criar reflexões sobre a prática da comunicação de risco nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com a avaliação da revista Exame.

A CRISE

Evidencia-se que as organizações estão sujeitas a lidar com os riscos constantemente. Muitas delas, ou a maioria, já viveram momentos de crise, sejam elas de caráter econômico, políticos, ou até mesmo as crises administrativas e internas, que são as mais comuns. No entanto, falar de crises ainda é recente, pois apenas em meados de 1970, iniciam-se nos Estados Unidos, os estudos sobre crises, sendo que este assunto só ganhou destaque com o fim da ditadura militar e início do processo democrático (ROSA, 2004). Este processo aumentou a necessidade de resolução de conflitos e da troca de informações entre as pessoas, o que resultou em uma situação de instabilidade (ROSA, 2004).

Portanto, apesar de ser tratada como um assunto recente, as crises necessitam uma atenção especial, pois não podem ser consideradas somente como problemas ou conflitos que acontecem no cotidiano das organizações. De acordo com Lopes (apud FORNI, 2002, p. 363), crise é “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade”.

Completando esse raciocínio, Charles F. Hermann (1963) acrescenta que a crise é algo que ameaça valores fundamentais da organização e permite apenas um período limitado de tempo para a tomada de decisões, pois é inesperada e tem origem no ambiente relevante da organização. Ele entende que as organizações precisam ser pró ativas, pois, ao se tratar de crises, todos os trabalhos devem começar com antecedência (HERMAN, 1963).

Falar em valores organizacionais é sinônimo de se preocupar com a imagem e reputação da empresa. Rosa (2003) centraliza sua atenção ao que se refere a crises ligadas à imagem da organização, pois, considera as crises de imagem uma das principais e mais relevantes em termos organizacionais. O autor acredita que “a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação” (ROSA, 2003, p.23).



Mestieri estabelece um novo e mais recente conceito sobre crises. Ele pondera que a crise é “como toda a ação (interna ou externa) que pode impactar direta ou indiretamente a harmonia ou os interesses de uma organização com seus diversos públicos preferenciais” (MESTIERI, 2004, p.125).

Nesse sentido, Rosa (2001) conclui que as crises só acontecem porque são resultados de uma sociedade “interligada” a todos os acontecimentos, o que faz a transparência ser a melhor “arma” das organizações modernas, pois os públicos estão cada vez mais interessados em saber os caminhos percorridos pelas empresas, bem como todas as atitudes que são tomadas por elas. Por isso, um pequeno fato, se não for comunicado de maneira correta ou deixar de ser comunicado, pode gerar uma situação de caos, bem como afirma o autor:

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).

Já o Instituto de Gerenciamento de Crises (*Institute for Crisis Management - IMC*) entende Crise como “qualquer problema ou reação negativa dos *stakeholders*, que pode ter impacto na capacidade financeira da organização ou na habilidade de fazer o que faz” (apud. Marchiori, 2009). Na realidade, verifica-se com os dados da pesquisa que as crises emergem nas organizações por falhas humanas, exibindo maior concentração no ambiente interno e nas pessoas, isto é nos gestores ou funcionários, demonstrando que o ambiente externo não é o grande responsável pelo surgimento das crises organizacionais (MARCHIORI, 2009). As análises do *IMC* revelam que a administração ocupa mais da metade dessa culpa, sendo que o restante se concentra na responsabilidade do público interno (31%), e dezoito por cento são por outros motivos, resultados da má administração, violência no trabalho e crimes de colarinho branco.

Neves (2005) concorda com os dados a cima e corrobora, também afirmando que a maioria das crises são de fatores internos:

Eu sustento que 80% das crises são geradas dentro das empresas. São as situações que eu chamo ora de ‘ovos de serpente’, ora de ‘esqueletos’. As empresas as conhecem, mas vão empurrando ou fazendo vista grossa esperando que elas se resolvam ou que ninguém descubra (NEVES, Roberto C. Entrevista cedida à monografia de Maria Eloíza Timoni



Camargo Neves - Comunicação de Crise: A atuação da assessoria de imprensa da VARIG e a sua imagem na cobertura da *Folha de S. Paulo*, 2005).

Com isso, observa-se que é preciso se atentar aos riscos e dificuldades encontradas no relacionamento interno das organizações. Falhas humanas podem ocorrer inesperadamente, e ter em mente que isto pode acontecer é o primeiro passo para se prevenir de situações indesejadas, bem como saber lidar com elas caso aconteçam e utilizar estratégias que as gerenciem de maneira efetiva, prevenindo os efeitos que podem causar.

Portanto, quando as organizações possuem políticas de fortalecimento da comunicação interna, um trabalho bem elaborado com seus *Stakeholders* e um planejamento frente aos possíveis riscos e crises, enfrenta as situações indesejadas com maior segurança e contam com o apoio e a colaboração de todos os envolvidos. Assim, estar preparadas para situações inusitadas significa desenvolver atividade em prol dela mesma, buscando sanar e resolver seus problemas. Por isso, é por meio da gestão de crise que este processo se concretiza, pois, se a gestão for bem conduzida, oferece oportunidades de crescimento e planejamento prévio para a organização.

GESTÃO DE CRISES

Comunicar o risco, planejar previamente situações indesejadas e se preocupar com o relacionamento dos *Stakeholders*, referem-se basicamente a um processo conhecido como Gestão de crise, que, por sua vez, é responsável por enfrentar as ameaças em potenciais e lidar com uma possível crise, caso ela se instale na organização (PRESTES, 2005).

Nesse sentido, observa-se que a globalização abriu mercados e oportunidades, porém, também se tornou responsável por criar desafios antes não imaginados, por isso que quando uma crise acontece, medidas devem ser tomadas imediatamente para amenizar suas causas e sanar seus efeitos. Essas medidas são obtidas por meio do Gerenciamento de crises.

Desta maneira, nota-se a evolução da gestão de crise nas organizações, já que estas estão cada vez mais vulneráveis a diversos tipos de crise e precisam de profissionais capazes de analisar, decidir e implantar ações apesar das pressões (BARTON, 1994).



Para Fearn-Banks (2001, p. 480), a gestão de crises pode ser entendida como

um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino.(Fearn-Banks, 2001, p.480)

Segundo Prestes (2005), “Gerenciar crises significa: enfrentar ameaças corporativas, reconhecer seu potencial de se tornar uma crise e trabalhar (ter um plano de ação) para evitá-las ou mitigá-las de forma rápida e eficaz”.

Já Susskind e Field (1996), pensam a Gestão de crises como uma

atividade de controle social sobre os riscos reais e potenciais, capaz de desenvolver as capacidades organizacionais e funcionar como respostas aos fenômenos que conseguem afetar o equilíbrio e a aprendizagem organizacional (Susskind, L; Field, P. Dealing with angry public, 1996, *in* MARCHIORI, Palestra: A comunicação corporativa em épocas de crise, 2009).

Portanto, Marchiori (2009) pondera que um bom plano de gerenciamento de crise deve ser elaborado em momentos calmos, quando a organização não estiver sendo ameaçada por nada, poupando, dessa forma, não apenas tempo e capital, mas também o posicionamento de mercado, garantindo credibilidade perante seus públicos.

Diante disso, a primeira coisa a ser feita para se antecipar às crises é entender que todas as organizações, sejam elas de capital aberto ou privado, são vulneráveis e necessitam se prevenir e se preparar para o pior (BLOOM, 2001). Para isso, é necessário que o gestor de comunicação de suporte à seus gerentes, e capacite profissionais adequados para o trabalho com as crises, utilizando-se de informações, depoimentos e crises que aconteceram anteriormente com outras organizações (BLOOM, 2001).

No entanto, é importante levar em consideração o fato de que o sistema de gestão de crises envolve situações de emergência, a comunicação durante a crise, a comunicação de crise, a comunicação do risco, o plano de crises, o manual de comunicação de crise e um estudo sobre as vulnerabilidades que a organização está exposta a passar (PRESTES, 2007).



Levando isso em consideração, Prestes acredita que a gestão de crises trata-se de um sistema que pode ser entendido como ações de resposta a situações contingenciais (PRESTES, 2007).

De forma semelhante observa-se a visão de Rosa (2004), que pensa o gerenciamento de crises como um gerenciamento de contingência (emergência), o qual busca

Prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte (governos, indústrias que lidam com matérias-primas perigosas, como petróleo, por exemplo, ou empresas que prestam serviços a públicos amplos), precisam realizar no caso de uma calamidade (ROSA, 2004, p.70)

Contudo, uma das finalidades da gestão de crise é prezar pela identidade, imagem e reputação da empresa, não deixando que os acontecimentos abalem o que os públicos pensam a seu respeito, pois no processo de construção destes três itens o personagem principal é o público e não a empresa (VILLAFANE, 1999).

Nesse sentido, entende-se que a melhor defesa contra as crises é a reputação corporativa, pois, se esta estiver consolidada e aceita perante os *Stakeholders*, torna-se muito difícil de ser abalada, isto diminui a vulnerabilidade das organizações perante as crises (OLIVEIRA, 1999).

Além da preocupação com os valores organizacionais, a comunicação também age como elemento essencial na gestão de crise, pois atua diretamente com os *Stakeholders*, realiza o intercâmbio de informações entre os públicos de interesse, favorece os relacionamentos e diminui as dificuldades enfrentadas em momentos críticos. Portanto, trabalhar a gestão de crises é trabalhar a comunicação, isto é, em todo o processo de gerenciamento de crise a comunicação deve ser efetiva e muito bem elaborada, pois uma falha, ou a falta de comunicação, pode comprometer todo sucesso da organização.

A COMUNICAÇÃO DE RISCO E A GESTÃO DE CRISES

Fica evidente que crises irão sempre ocorrer, principalmente no momento atual, considerado a era da informação digital, com tantas exigências e transformações. A tecnologia avança e as distâncias diminuem significativamente, em uma velocidade



surpreendente, com isso, a transmissão de informações se torna muito mais rápida, aumentando, assim, a exposição das organizações aos olhos dos públicos.

Deste modo, mesmo sabendo do que pode acontecer, há maneiras de amenizá-las e preveni-las, e este processo ocorre por meio do gerenciamento de crises. E é através deste que a comunicação se faz importante, pois é o setor de comunicação que realiza todo o contato com os *Stakeholders*, com o intuito de melhorar o diálogo estabelecido com seus públicos, de modo a facilitar as decisões sobre as maneiras que os riscos devam ser gerenciados (NEVES, 2005).

Para Lindborg (apud Kunsch, 1997),

a comunicação excelente é a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização como dos principais públicos mediante uma comunicação simétrica de duas mãos (LINDBORG, apud Kunsch, 1997).

Prestes (2007) acredita que a comunicação pode ser entendida como um processo que objetiva levar as pessoas a entenderem a natureza e o grau de um perigo, assim como as chances, a probabilidade e as conseqüências de sua ocorrência (PRESTES, 2007).

Nassar e Figueiredo (1995) defendem a idéia de que uma comunicação eficiente é capaz de se antever, compor e suceder uma crise, afirmando que

Uma boa comunicação empresarial é condição primária para uma boa imagem institucional da empresa. E é nessa empreitada que estão envolvidos um exército profissional de relações-públicas, pesquisadores, jornalistas, publicitários e marqueteiros. São eles que criam e produzem as armas e as munições de que as empresas necessitam em suas frentes de batalha da comunicação empresarial. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.24)

De acordo com Susskind, L; Field, P. (1996), as organizações têm a responsabilidade de identificar os níveis dos riscos que podem enfrentar, e assim, trabalhar para minimizá-los e gerenciá-los, sendo essencial que as partes interessadas na organização, os *Stakeholders*, sintam-se engajados nos processos e decisões organizacionais (MARCHIORI, 2009).



A comunicação de risco auxilia os gestores de comunicação no relacionamento com as partes interessadas, *Stakeholders*, e proporciona uma maior transparência acerca do modo de agir das organizações, bem como a maneira que lidam com as diferentes situações críticas que podem enfrentar (COVELLO, 2007).

Bueno (2003) afirma que

A transparência é a arma das organizações modernas, pois estabelece uma relação de confiança com os seus públicos (...). Na emergência de uma crise (...) o comportamento esperado é o do “jogo aberto”, numa interação profícua com os públicos envolvidos e com a própria sociedade (BUENO, 2003, p.13).

Nesse sentido, a comunicação de risco deve ser realizada em tempo real, de maneira que permita aos *Stakeholders* tomarem as melhores decisões em relação ao seu bem estar e segurança, num sentido amplo e coletivo. Além disso, uma boa comunicação de risco promove o bom relacionamento entre as partes interessadas na organização, e proporciona um melhor entendimento a respeito dos riscos. Prestes (2007) acredita que esta comunicação é aquela que “transmite a informação do perigo”, isto é, a comunicação de risco tem a intenção de fazer com que as pessoas entendam o grau e a intensidade do perigo (PRESTES, 2007).

Segundo o *Improving Risk Communication*:

A comunicação de risco é um processo de interação e intercâmbio de informações entre os indivíduos, grupos ou instituições sobre ameaças à saúde, à segurança ou o ambiente, com o propósito de que a comunidade conheça os riscos aos quais está exposta e participe na sua solução. Teoricamente este processo é intencional e permanente. (National Research Council. *Improving Risk Communication*. Washington, 1989).

A comunicação em momentos de crise assume um papel essencial quando a organização se planeja para eventos problemáticos. O momento de se resolver a crise, abrange a declaração formal da companhia, na qual ela se posiciona claramente diante do conflito, assumindo sua culpa ou inocência, bem como demonstrando seu sentimento cooperativo frente às conseqüências (VILLAFANE, 1999).

Segundo Torquato (2002, p.60), “A comunicação é vital para a administração das crises vividas pela organização”. O papel da comunicação no gerenciamento de



crise consiste basicamente no estabelecimento de relacionamentos com os públicos estratégicos; mapeamento dos riscos; identificação de situações de emergência; monitoria da percepção e atitudes dos públicos; avaliação dos resultados e elaboração de novas campanhas de comunicação com o intuito de fortalecer a imagem da empresa (TORQUATO, 2002).

Portanto, é interessante que os comunicadores estejam preparados para enfrentar qualquer situação inusitada. Comunicar o risco abrange todo o relacionamento com os *Stakeholders*, o que se torna essencial no processo de gestão de crise, pois este, para que possa atuar de forma precisa e consistente, necessita da confiança e fidelidade dos públicos envolvidos. A partir disso, evidencia-se a relação entre os dois conceitos explorados e a influencia de um sobre o outro.

METODOLOGIA

O método em pesquisa científica significa “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (RICHARDSON, 1999). A sua correta definição permite referenciar o objeto de investigação. Segundo Triviños (1987), a metodologia de pesquisa exploratória “permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” tendo como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 1999).

Com relação à coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, onde foram analisadas e reunidas as bibliografias mais relevantes à este tema. Esse estudo permite a criação de um instrumento de pesquisa, pois oferece embasamento suficiente para que se possa finalizar alguns pontos e iniciar um segundo momento, o qual se trata de uma pesquisa qualitativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo evidenciar a importância da comunicação de risco na gestão das crises, bem como salientar a necessidade do envolvimento dos *Stakeholders* nesse processo. Com isso, ficou evidente que a comunicação de risco auxilia na construção da confiança e credibilidade dos públicos diante da organização e



atua na construção de relacionamentos efetivos e duradouros, diminuindo a probabilidade do risco. Isso responde o problema proposto, o qual questionava se realmente a comunicação se faz importante nos processos de gestão de crise. A partir disso, foi possível observar o quanto é interessante que as organizações valorizem a comunicação de risco como elemento fundamental na gestão de crise, pois, em momentos críticos, comunicar o risco de maneira correta e eficiente pode ser um grande diferencial.

REFERENCIAS

BARTON, Lawrence. **Crisis management planning: The ultimate weapon in protecting competitive advantage.** Summer: 1994.

BLOOM, Jonah. **CEOs: Leadership through Communication.** *In:* Comunicação empresarial: Comunicação da crise. *In:* MARCHIORI, Marlene. Mesa Redonda - A comunicação Corporativa em época de Crise. *In:* VI Congresso de Jornalistas e Radialistas da Universidade Federal do Maranhão. Outubro/2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** 1a ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

HERMANN, Charles F, 1963. *In:* MARCHIORI, Marlene. Mesa Redonda - **A comunicação Corporativa em época de Crise.** *In:* VI Congresso de Jornalistas e Radialistas da Universidade Federal do Maranhão. Outubro/2009.

COVELLO, Vicent et. Al. **Communicating scientific information about health and environmental risks: problems and opportunities from a social and behavioral perspective.** 1987. *In:* A importância da comunicação de riscos para as organizações – Alexandra Rinaldi e Dorival Barreiros/ ORGANICOM – Ano 4 nº 6 /1º Semestre 2007

FEARN-BANKS, Kathllen. **Crisis Communication: a review of some best practices.** *In:* ORGANICOM: Revista Brasileira de comunicação organizacional e Relações Públicas. São Paulo, Gestcorp. ECA-USP, 2007.

FIGUEIREDO, Rubens; NASSAR, Paulo. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 1995.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise.** *In:* DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003, p.363-388.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas.** 2.ed. São Paulo: Tomson, 2006.



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

_____. **Relações Públicas e Modernidade, Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.) e redija o procedimento metodológico.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986

LERBINGER, Otto. **The Crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas teóricas e práticas no campo estratégico**. Projeto de pesquisa do curso de comunicação social da Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

_____, MANOEL, Juliana P. **A Prática da Comunicação Interna nas 150 melhores empresas para se Trabalhar**. Artigo produzido por: Grupo GECORP - Projeto de pesquisa do curso de comunicação social da Universidade Estadual de Londrina, 2008.

_____. **A Comunicação Corporativa em Épocas de Crise na Perspectiva Acadêmica: Fundamentos Científicos e Técnicas**. Palestra realizada na Universidade Federal do Maranhão: VI Congresso de Jornalistas e Radialistas da Universidade Federal do Maranhão, Outubro/2009.

MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações Públicas: A arte de harmonizar expectativas**. São Paulo: Aberje, 2004.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: Como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise**. 1999. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PRESTES, J. E. **Comunicação de risco, elemento chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências**. In: ORGANICOM 2007. São Paulo. Gestcorp – ECA-USP.

PRESTES, E. 2007. In: MARCHIORI, Marlene. Mesa Redonda - **A comunicação Corporativa em época de Crise**. In: VI Congresso de Jornalistas e Radialistas da Universidade Federal do Maranhão. Outubro/2009

RIEL, Cees B.M; FOMBRUN, Charles, 2007. In: MARCHIORI, Marlene. Mesa Redonda – **A comunicação Corporativa em época de Crise**. In: VI Congresso de Jornalistas e Radialistas da Universidade Federal do Maranhão. Outubro/2009



RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

RINALDI, Alexandra e BARREIROS, Dorival. **A importância da comunicação de riscos para as organizações**. Revista ORGANICOM – Ano 4, nº 6, 1º Semestre 2007.

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

ROSA, Mario. **A Era do Escândalo: Lições relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo, Geração Editorial, 2004.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles - Como lidar com as crises de imagem**. São Paulo, Editora Gente, 2001.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em Crise com a Opinião Pública**. São Paulo: Futura, 1997

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.

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

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**, 1999. In: MARCHIORI, Marlene. Mesa Redonda - A comunicação Corporativa em época de Crise. In: VI Congresso de Jornalistas e Radialistas da Universidade Federal do Maranhão. Outubro/2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa (PO). Editora Edições 70, 2002. O texto, acessado em Março de 2011 está disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>>.

CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise**. Exame. São Paulo, v.34, nº2, p.116-18, janeiro 2000. O texto, acessado em fevereiro 2011, está disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.htm>>

NEVES, Maria Luisa Camargo. Trabalho de conclusão de curso: **Comunicação de Crise: A atuação da assessoria de imprensa da VARIG e a sua imagem na cobertura da Folha de S. Paulo**, disponível em: <http://www.aberje.com.br/monografias/marialuiza_crise.pdf>, acessado em 02 de Março de 2011.

SANTOS, Iara R. V. **Gerenciamento de Crises**. Setembro de 2007. Artigo acessado em Fevereiro de 2011, disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gerenciamento-de- crise/14493/>>, acesso em 25/02/2011 as 15h00.

TORQUATO, Gaudêncio. **A tragédia de Bhopal**. Revista ADM. São Paulo, p. 12, fevereiro de 1985. O texto, acessado em fevereiro 2011, está disponível em:



Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Londrina – PR - 26 a 28 de maio de 2011

<<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0041.htm>>