



O *papel essencial* das Relações Públicas no gerenciamento de crises

Mateus Furlanetto de Oliveira

- Especialista em International Corporate Communications pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)-Syracuse University
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Empresarial e Relações Públicas (Gestcorp) pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela ECA-USP
- Gerente de Relações Públicas da Aberje
- Editor para América Latina da Revista Communication World, publicação da International Association of Business Communicators (IABC)
- mateus@aberje.com.br

Resumo

Nenhuma organização está imune a vivenciar uma crise. É importante que seus gestores e comunicadores tenham consciência disso e estejam preparados para enfrentá-las. Os diversos tipos de crises existentes contam agora com um fator que as potencializa, amplia e acelera: as mídias sociais presentes na Web 2.0. Este artigo apresenta conceitos e relata casos de crises, buscando demonstrar o papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crise.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE CRISE • COMUNICAÇÃO CORPORATIVA • RELAÇÕES PÚBLICAS

Abstract

No organization is immune from experiencing a crisis at some time. It is important that its executives and PR professionals be alert and prepared to manage the crisis. Many different kinds of crises carry an extra factor that can strengthen, amplify and accelerate them: the social media on Web 2.0. This article presents concepts and describes certain crisis management cases, seeking to show the essential role of Public Relations in crisis management.

KEYWORDS: CRISIS MANAGEMENT • CORPORATE COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS

Resumen

Ninguna empresa es inmune a vivir una crisis. Es importante que los ejecutivos y los comunicadores sean conscientes de ello y estén preparados para enfrentarlas. Los diversos tipos de crisis cuentan ahora con un factor que las potencia, amplía y acelera: los medios de comunicación social en la Web 2.0. Se busca demostrar el papel esencial de las Relaciones Públicas en la gestión de crisis mediante la presentación de conceptos y el relato de casos.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN DE CRISIS • COMUNICACIÓN CORPORATIVA • RELACIONES PÚBLICAS

O artigo toma como ponto de partida a monografia *Converter a crise em oportunidade: como as Relações Públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise*, apresentada na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, primeiro em nível de graduação e, posteriormente, atualizada por ocasião da conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica em Comunicação Empresarial e Relações Públicas.

No ano de 1999, quando iniciamos os estudos nesse tema, não encontramos obras específicas escritas e publicadas por autores brasileiros. O artigo *Relações Públicas no gerenciamento de crises*, de Waldomiro Carvas Júnior, presente no livro *Obtendo Resultados com Relações Públicas*, organizado pela Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch, trouxe-nos o desejo de descortinar esse assunto. Além do artigo mencionado, encontramos naquela ocasião a publicação traduzida *Em crise com a opinião pública*, de Lawrence Susskind e Patrick Field.

Desse modo, para darmos seguimento à pesquisa, buscamos na bibliografia norte-americana obras de referência para subsidiar e qualificar a pesquisa. A gestão da comunicação em situações de crises empresariais está muito longe de atingir o nível de estudos acadêmicos que mereceria.

Atualmente, já contamos com uma produção mais representativa sobre o tema, tanto em publicações específicas, como em artigos, teses, monografias, cursos e afins. Logo após apresentarmos a nossa monografia, foram publicadas duas obras dedicadas ao assunto. A primeira, escrita por Mário Rosa, foi intitulada de *A síndrome de Aquiles*, em 2001, e, em seguida, Roberto de Castro Neves publicou *Crises empresariais com a opinião pública*, em 2002. Rosa voltou a tratar do assunto em *A era do escândalo*, em 2003, e, mais recentemente, em 2006, publicou *A reputação na velocidade do pensamento*.

O objetivo deste artigo é demonstrar a importância de a empresa estar preparada para enfrentar situações de crise de modo a preservar a integridade e a perpetuação do negócio, das pessoas impactadas pela eventual situação e da sociedade. Para que isso ocorra, é necessário que os líderes empresariais se sensibilizem e que os profissionais de comunicação estejam preparados para gerenciar a comunicação de forma efetiva e eficaz nas situações de crise.

A inevitabilidade das crises

Crises chegam de repente. Normalmente, emitem sinais de alerta, mas esses geralmente passam despercebidos. A boa reputação – estima que os funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, competidores e demais públicos cultivam em relação a uma empresa – é a melhor defesa contra as crises. Mas, por paradoxal que possa parecer, quanto melhor a reputação, maior a possibilidade de vir a ser alvo de uma crise.

Sabemos que o processo de construção de uma boa reputação é árduo. Segundo Charles Fombrun (1996, p.57), “para obter uma reputação positiva, permanente e resiliente se requer investimentos pesados para construir e manter bons relacionamentos com os constituintes ou públicos prioritários da companhia”.

Há uma expressão popular que diz: “uma vez perdida a reputação, é muito difícil perdê-la novamente”. E é sobre como preservar a reputação empresarial em momentos de crise que atribuímos o papel essencial das Relações Públicas, pois é nesses momentos que a empresa é posta à prova.

Um dos primeiros passos na gestão de crise é mostrar que a reputação não tem preço. É preferível perder dinheiro pagando indenizações a economizá-lo e perder prestígio, confiança, credibilidade e, em última análise, os clientes.

Segundo Paulo Nassar (2006, p.85),

“quando a crise está instaurada, uma empresa gasta um precioso capital de imagem, o que se chama de reputação, que entre em cena na hora em que uma empresa é fortemente criticada e saca um arsenal de credenciais simbólicas – que geralmente levam anos para serem construídas – e as apresenta para o mercado e para a sociedade como parte significativa da solução do problema”.

Em artigo publicado no site Terra Magazine, Nassar (2006) afirma que

“no contexto atual para as empresas e instituições, no entanto, memória é reputação; é seu sinônimo mais claro. Se a memória de um produto é boa, compramos. A força da experiência passada está no presente construindo ou demolindo empresas e carreiras. Uma ação empresarial quando mal explicada vira memória ruim”.

Nos momentos de crise, a rapidez com que as ações são tomadas e as respostas são dadas é crucial. Quanto maior o tempo em responder aos questionamentos dos públicos, principalmente das vítimas e seus parentes, por razões óbvias; da imprensa, que reverbera na formação da opinião pública; do governo, que tem o poder de aplicar sanções; do público interno, que é um dos principais alicerces da companhia, maior será o potencial da crise de tomar proporções que fujam ao controle da empresa.

Para conseguir ter a rapidez que o momento de crise exige, é fundamental que a empresa tenha um plano de gerenciamento de crises estruturado, que os principais gestores que compõem o comitê de crise estejam treinados, conheçam os seus papéis e tenham acesso aos recursos necessários para iniciar os trabalhos imediatamente.

Quando existe um planejamento antecipado de prevenção e gerenciamento de crises, a cultura da integração é fortalecida. Em lugar do imprevisto, trabalha-se com um setor colaborando com o outro, fortalecendo o outro. Somam-se esforços para preservar e proteger a reputação da empresa. Pois, na realidade, todos os colaboradores de uma companhia são responsáveis pela comunicação. Cada um a sua maneira, cada um de acordo com suas responsabilidades. “Se uma crise é mal administrada, a credibilidade e reputação da empresa desaparecem rapidamente aos olhos do público” (SUSSKIND & FIELD, 1997, p.77).

O que é uma crise

Entenda-se por crise neste artigo o conceito elaborado por Otto Lerbinger (1997, p.4) em seu livro *The crisis manager*, que a define como “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência”. Lerbinger se apóia na definição de crise dada por Charles F. Hermann (apud LERBINGER, 1997, pp.6-7):

“para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subitaneidade, incerteza e falta de tempo”.

Quando se enfrenta uma crise, é necessário ter consciência de que existem tipos distintos de crise. Lerbinger nos apresenta um modelo que divide a crise em sete tipos, dentro de três categorias: *crises do mundo físico* – crises naturais e crises tecnológicas; *crises de clima humano* – crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos; e *crises de falha administrativa* – crises de decepção e crises de má administração.

Crises naturais são fenômenos da natureza, ou seja, é a “vontade de Deus” se manifestando e não há culpa humana. São aceitas como fatalidades. Por exemplo: furacões, tornados, terremotos, inundações etc.

Um dos casos mais emblemáticos desse tipo de crise foi a passagem do furacão Katrina pela costa sudeste dos Estados Unidos, atingindo mais diretamente a cidade de New Orleans, no Estado da Louisiana, em 29 de agosto de 2005. O furacão Katrina provo-

cou mais de mil mortes, gerou a evacuação de mais de um milhão de pessoas da região metropolitana da cidade, além de causar prejuízos financeiros da ordem dos bilhões de dólares. A Agência Federal de Gerenciamento de Emergências, Fema (*Federal Emergency Management Agency*), ligada ao Departamento de Segurança Interna (*Department of Homeland Security*) dos EUA, foi duramente criticada e precisou gerenciar uma grande crise, pois a percepção pública sobre o fato era de total inabilidade do governo norte-americano em lidar com uma crise daquela proporção.

Crisis tecnológicas são crises causadas pelo homem, pois resultam de manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. Existem várias discussões sobre o avanço da tecnologia, uma vez que esta pode representar um risco que não existia, como, por exemplo, as usinas nucleares, os implantes de silicone etc. As empresas são culpadas e responsabilizadas por esse tipo de crise.

Podemos citar nesse tipo de crise a explosão e conseqüente afundamento da plataforma P-36 da Petrobras em março de 2001, na Bacia de Campos, no Estado do Rio de Janeiro. Uma falha ocasionou uma explosão na plataforma, provocando a morte de 11 operários que tentaram combater o incêndio. A plataforma era a maior do mundo e, desde a explosão até seu afundamento, foram cinco dias com monitoramento permanente da mídia, que registrou e mostrou ao vivo as imagens do momento exato do afundamento.

Crisis de confronto são crises que envolvem a atuação de grupos civis, organizações não-governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim, de grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre suas ações, está a vigilância das empresas a fim de pressioná-las a agir da maneira que julgam adequada.



A *People for the Ethical Treatment of Animals* (Peta) é uma instituição voltada para a preservação dos direitos dos animais. Promoveu uma campanha contra a rede de lanchonetes fast food KFC (*Kentucky Fried Chicken*) intitulada de *Kentucky Fried Cruelty*, que denunciava os maus tratos no abate dos frangos por meio de vídeos, site na Internet, protestos etc. Fundada em 1980, a Peta tem mais de 1,8 milhão de membros e usa estratégias de mídia para obter uma ampla divulgação.

Crises de malevolência ocorrem quando grupos, indivíduos e mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque nesse tipo de crise.

O fenômeno da pirataria pode ser incluído nesse grupo, em especial no mercado fonográfico, audiovisual e de acessórios. Em 2007, cópias do filme brasileiro *Tropa de elite*, dirigido pelo cineasta José Padilha, começaram a circular no comércio informal antes mesmo de sua estréia no cinema. É difícil prever e estimar qual a perda de bilheteria ocasionada pela venda dos produtos piratas, mas os diversos setores cada vez mais se mobilizam para aumentar a fiscalização contra os produtos falsificados.

Crises de distorção de valores administrativos ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Nesse caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um público, causa grande insatisfação no outro e, com isso, gera uma crise.

Esse tipo de crise surge em momentos como corte de custos/pessoal, por exemplo. Um caso famoso desse tipo de crise ocorreu na véspera de natal de 1998, quando a Ford São Bernardo demitiu, por carta, 2.800 funcionários que estavam em férias coletivas. A forma impessoal como foi realizada a ação gerou muitas críticas e prejudicou a imagem da empresa.

Crises de decepção se originam quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa.

Nessa modalidade, podem ser incluídos todos os tipos de recall de produtos. Se não conduzido de forma adequada, o recall pode prejudicar bastante a imagem da empresa junto a seus públicos. Foi o que ocorreu com a Mattel, que no segundo semestre de 2007 enfrentou uma crise provocada pela má condução do processo de recall global de brinquedos. A empresa precisaria trocar 850 mil brinquedos no Brasil de um total de 21,8 milhões, no mundo. Dificuldades na condução do recall no Brasil levaram à intervenção do governo, que chegou a proibir temporariamente a importação de brinquedos pela Mattel.

Crises de má administração são caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que têm a função de administrar a empresa. Ocorrem quando os executivos da empresa têm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos e afins.

A falência da Enron, no fim de 2001, ficou conhecida como um dos maiores escândalos financeiros já ocorridos na história, ocasionada por meio de manipulações e fraudes no seu balanço contábil. A empresa era a líder do setor, com cerca de 22 mil empregados e faturamento na ordem de 111 bilhões de dólares. A quebra provocou uma crise de confiança no setor de auditorias contábeis e fez com que fosse criada a lei Sarbanes-Oxley, que visa inibir que fraudes como essa se repitam no futuro. O escândalo provocou a dissolução da Arthur Andersen, empresa responsável pela auditoria da Enron.

Os tipos de crises não se esgotam por aqui. Utilizamos o modelo proposto por Lerbinger (1997) para demonstrar e sinalizar a variedade e diversidade dos múltiplos tipos de crise que podem atingir uma empresa. O comunicador necessita estar atento a esses sinais para saber como estruturar o seu plano de gerenciamento de crises.

Segundo Francisco Viana (2008),

“o papel do comunicador é muito difícil. Ele pode aconselhar, mas não intervir. Ele pode tentar construir um patamar comum de conscientização, mas não entalhá-lo na mente dos clientes, na cultura das empresas ou dos políticos. Se há uma coisa grave que as crises têm em comum é a desatenção para problemas cotidianos, que vão se adensando, se adensando, até se tornarem os motores de uma viagem rumo ao desconhecido”.

A era da participação

Com o avanço da tecnologia e a velocidade com que a informação e a comunicação fluem atualmente, ampliou-se a exposição das organizações, dos produtos e dos indivíduos em nível mundial. Por esse motivo, todos estão mais vulneráveis aos olhos do público. Tanto no que se refere à divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto no alcance geográfico dessas informações.

Segundo Mario Rosa (2006),

“todas as transformações poderosas dos anos recentes possibilitaram uma oferta sem precedentes de informações e imagens de todo tipo. Esse ambiente criou uma nova forma de ver – o que implica que deve ser compensado com uma nova forma de se expor. O desafio, a partir de agora, é encontrar um novo ponto de equilíbrio entre nossos condicionamentos atávicos no relacionamento com as imagens e as exigências provocadas pelo mundo on-line”.

Se, no passado, um dos públicos prioritários nas situações de crise eram os jornalistas, pelo seu poder de impactar a opinião pública, com o advento da Web 2.0, as mídias geradas pelo consumidor e a influência que exercem nas organizações e no planejamento global de Comunicação Organizacional não podem ser negligenciadas pelas organizações da era da transparência e da participação do cidadão-usuário (TERRA, 2008, p. 21).

Se, por um lado, a Internet tornou-se uma das maiores aliadas da comunicação em momentos de crise, pois é um meio de divulgação de informações da empresa que não passa por nenhum filtro, ou seja, a informação está disponível da maneira como a empresa a elaborou, por outro, as mídias sociais, tais como blogs, wikis, podcasts, *YouTube*, *Orkut*, entre outras, permitiram ao cidadão comum a possibilidade de divulgar na rede histórias, relatos, vídeos e campanhas contra qualquer empresa que ele tenha flagrado em algum tipo de atuação suspeita ou pela qual tenha se sentido lesado, prejudicado, podendo, com isso, gerar o início de uma crise para qualquer empresa.

Segundo dados do *Le Monde Diplomatique* de agosto de 2006, o número de blogs dobra a cada seis meses, com um blog sendo criado a cada segundo no mundo, em média, o que representa 30 milhões de blogs ao ano. Ferramentas de busca como o *Google* acabaram com todas as fronteiras e tornaram imediato o acesso às informações.

Nos Estados Unidos, uma empresa de cadeados para bicicleta chamada *Kryptonite Lock* se viu envolvida em uma grande crise quando vídeos com imagens de seus cadeados sendo abertos com uma caneta Bic começaram a circular na Internet. A empresa demorou a agir, pois não soube prever o potencial de impacto negativo que o vídeo causaria. Esses vídeos viraram notícias na imprensa e ocasionaram grandes perdas para a empresa nos níveis financeiros, de imagem e credibilidade. A confiança no produto foi abalada e a empresa não soube gerenciar a crise no tempo correto.

Gerenciando situações de crise

Todo o estudo no campo do gerenciamento de crises é baseado em crises reais que foram bem ou mal administradas e nas razões dos respectivos sucessos ou fracassos. Seguem abaixo três relatos sintéticos de crises que foram bem administradas e nas quais os princípios, estratégias e táticas de Relações Públicas foram fundamentais para a sua boa condução. O caso Tylenol foi baseado em informações presentes em diversos livros sobre crise, e os casos da Natura e da Gol foram extraídos de informações disponibilizadas pelas próprias empresas por ocasião da inscrição dos projetos no *Prêmio USP de Comunicação Corporativa* e no *Prêmio Aberje*, respectivamente.

Tylenol, Johnson & Johnson

Quem quer que se interesse por gerenciamento de crises sempre ouvirá, em primeiro lugar, o caso Tylenol, da Johnson & Johnson (J&J). O cenário é a América de 1982. Um indivíduo colocou cianeto em vários comprimidos do produto Tylenol, ocasionando a morte de sete pessoas. Na época, o produto tinha 40% de *market share* e em alguns dias as suas vendas caíram cerca de 90%.

A empresa agiu pensando na saúde e na segurança do consumidor, e não nos prejuízos que acumularia, guiando-se por seus valores e pelos princípios traduzidos em seu credo: “Nós acreditamos que a nossa principal responsabilidade é com os médicos, enfermeiras e pacientes, com as mães e todos aqueles que utilizam os nossos produtos e serviços”. Tornou o fato público, retirou de circulação 32 milhões de embalagens do produto. O CEO da J&J, James Burke, foi o principal porta-voz que representou a empresa desde o início.

A própria J&J, quando gerenciou a crise envolvendo o seu produto Tylenol – um case que é benchmark –, não tinha um plano estabelecido. Entretanto, era respeitadíssima em termos de reputação. Sua missão e valores estavam bem incorporados à cultura empresarial, principalmente nos profissionais que gerenciaram o problema. Não foram medidos esforços para proteger o consumidor. As ações foram corretas e a comunicação eficiente.

Os estojos de chá da Natura

Em 2000, a Natura lançou um produto promocional que utilizava um estojo de chá feito em madeira. Uma consumidora e bióloga de profissão, Ilka Fioravente Altoé, suspeitou que a madeira utilizada na confecção dos estojos fosse a Imbuia, uma espécie ameaçada de extinção. Em contato com o serviço de atendimento ao consumidor, posicionou-se: se a madeira fosse a Imbuia, a sua utilização estava em conflito com a visão, as crenças e os valores da Natura, orientadas, de maneira enfática, para o respeito e a sustentabilidade do meio ambiente.

O caso foi relatado ao comitê de crise, formado pelo presidente de Operações, o vice-presidente de Inovação, o diretor de Assuntos Corporativos e o gerente do Segmento Saúde. Foi apurado que o fornecedor das caixas tinha certificado do Ibama, porém havia dúvidas se a madeira utilizada respeitava os limites do manejo sustentável. A Natura solicitou que uma ONG, a Imaflora, avaliasse a questão.

A conclusão foi que a Natura assumiu o erro, tornou a questão pública e levou à prática iniciativas de reparação, entre elas, a doação de todo o lucro conseguido com essa promoção para uma instituição que se preocupasse com a Imbuia e realizasse a plan-



tação do dobro de mudas dessa espécie do que fora utilizado na confecção dos estojos. A consumidora que fez a queixa foi convidada, e aceitou, a ir ao *Espaço Natura* plantar uma das mudas nos dez hectares plantados pela empresa. A Natura divulgou esse fato para a imprensa, para os seus empregados, por meio do jornal interno *Ser Natura Colaborador*, citou-o no Relatório de Sustentabilidade, veiculou anúncios publicitários, dentre outras ações.

Assim, um acontecimento que tinha o potencial de colocar a empresa em uma situação de crise, pela forma como foi tratado e conduzido, deixou de ser um risco para se converter em uma oportunidade. Esse é um exemplo claro da importância do plano de gestão de crise para evitar a perda de reputação da empresa.

Gol Linhas Aéreas

Um dos tipos de crise mais delicados que pode ocorrer é um acidente aéreo, pois geralmente vem acompanhado da perda de vidas de seus passageiros, e impacta centenas de familiares, amigos, empregados da empresa aérea, entre outros.

Em 30 de outubro de 2006, um avião da Gol Linhas Aéreas que fazia a rota Manaus-Brasília, o voo 1907, desapareceu dos radares e, posteriormente, foi comprovada a sua queda, provocada por choque com um jato Legacy, da Embraer, em uma região desabitada no meio da mata.

A empresa imediatamente colocou em operação o seu *Plano de Assistência às Vítimas de Acidente Aeronáutico* e apoio a seus familiares. Formou-se o comitê gestor da crise: o presidente da empresa, Constantino de Oliveira Junior, foi o porta-voz da empresa desde o primeiro momento, e o atendimento aos familiares das vítimas foi prioritário. Buscando-se atender às suas solicitações e respeitar a sua privacidade, foi estabelecido um canal de diálogo permanente e transparente junto aos públicos prioritários: familiares das vítimas, imprensa, autoridades, empregados, parceiros e clientes. Uma área do site da Gol era atualizada permanentemente com novas notícias e não foi con-

cedida nenhuma entrevista exclusiva, sendo que uma coletiva de imprensa foi conduzida em menos de 24 horas após a confirmação do acidente. Foi contratado um instituto de pesquisa para apurar o impacto do acidente na imagem da companhia na primeira quinzena após o acidente.

Os resultados auferidos naquela pesquisa mostraram que a empresa inspirava credibilidade. A percepção do público em relação à transparência da companhia aumentou. O público mostrou-se solidário à companhia. Todo o esforço de comunicação e relacionamento na gestão dessa crise foi reconhecido na 33ª edição do *Prêmio Aberje*, no qual a empresa conquistou o troféu na categoria *Gestão de Crises Empresariais*.

O tema gerenciamento de crises é muito pouco explorado e discutido no Brasil, mas está crescendo gradativamente. As Relações Públicas, por sua própria natureza, desempenham um papel-chave no gerenciamento de crises, uma vez que fazem a ponte entre a empresa e seus públicos, zelando pela reputação da empresa. Transparência e diálogo são fundamentais nesses momentos. E estar preparado para gerenciá-los é um trunfo corporativo.

Referências

- A gestão do 2º maior acidente aéreo da história. *Comunicação Empresarial*. São Paulo, n. 66, p. 35, 2008.
- FOMBRUN, Charles J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KUNSCH, Margarida M. K. (org.) *Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.
- LERBINGER, Otto. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.
- OLIVEIRA, Mateus F. *Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise*. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Pública) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. São Paulo: ECA-USP, 1999.
- _____. *Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise*. Monografia (Pós Graduação *Lato Sensu* em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. São Paulo: ECA-USP, 2006.
- NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. 2ª ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2006.
- _____. *Reputação é memória*. Terra Magazine, 12 nov. 06. Disponível em < <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,01243291-E16786,00.html> > Acesso em 17 jan. 08.
- NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.
- ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles – como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

_____. *A reputação na velocidade do pensamento*. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

VIANA, Francisco. *Reputação: a imagem para além da imagem*. Coleção Cadernos Aberje. Vol. 1. São Paulo: Aberje Editorial, 2006.

_____. *Cultura da Surdez – o desafio de ouvir à luz da crítica*. São Paulo: Lazuli, 2008. *No prelo*.

SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick. *Em crise com a opinião pública*. São Paulo: Futura, 1997. (Tradução: Marcelo Macca)

TERRA, Carolina F. *Blogs corporativos: modismo ou tendência?* São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

Na Internet:

<http://en.wikipedia.org/wiki/PETA>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Furac%C3%A3o_Katrina

<http://www.jforni.jor.br/forni/?q=node/127>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Tropa_de_elite_\(filme\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tropa_de_elite_(filme))

<http://relacoesdesumanasemrh.myblogger.com/entry3.html#body>

