

A Comunicação por Ações Culturais como Estratégia de Gestão de Crises ¹

Sergio José ANDREUCCI JR ²

Luiz Alberto DE FARIAS ³

Universidade de São Paulo, São Paulo - SP

Resumo

Descreve as práticas comunicacionais contemporâneas realizadas por empresas brasileiras, por meio de ações culturais. Analisa as estratégias narrativas e as suas interfaces com a opinião pública na consolidação da memória e da reputação organizacionais e que apontam o método, a aplicabilidade e o retorno em comunicação, bem como seus efeitos diante de situações e cenários de crise.

Palavras-chave: Crise; Comunicação; Cultura; Relações Públicas; Reputação.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, - XVII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutorando em Ciências da Comunicação da ECA - Escola de Comunicações e Artes da USP. Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (2006), MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (1998), Especialista em Administração em Marketing pela FECAP (1993). Graduado em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (1990). Professor decano do curso de graduação em Relações Públicas (1994) e professor de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero. Professor convidado dos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação e Marketing e de Comunicação Política da ECA/USP (2002). Professor pesquisador do CIP - Centro Interdisciplinar de Pesquisa da Faculdade Cásper Líbero. Email: s.andreucci@usp.br

³ Pós-doutorado em Comunicação pela Universidade de Málaga/Espanha (2016). Doutor em Comunicação e Cultura pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina (Prolam) da Universidade de São Paulo (2006); mestre em Comunicação e Mercado (2000), especialista em Teoria da Comunicação (1995) e graduado em Relações Públicas (1990) pela Faculdade Casper Líbero; graduado em Jornalismo pela Universidade Cruzeiro do Sul (2001). Professor visitante na Universidade de Málaga e professor conveniado como orientador de Doutorado na Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Dirigiu de dezembro de 2013 a junho de 2016, a Escola de Comunicação e a Escola de Educação da Universidade Anhembi Morumbi, e desde julho de 2017, é diretor Acadêmico das Escolas de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Anhembi Morumbi (Laureate International Universities). Email: lafarias@usp.br

1. A Comunicação por Ações Culturais como Estratégia de Gestão de Crises

Os estudos sobre as práticas comunicacionais realizadas por grandes empresas brasileiras, efetuadas por meio de ações culturais, em especial, a investigação dessas práticas e dos efeitos da geração de valor comunicacional diante de situações e cenários de crise relaciona-se de forma constitutiva com as teorias, políticas e estratégias de comunicação. No aspecto processual do fenômeno da comunicação construtora da Organização, os processos de troca, significação e diálogo representam o mecanismo de estabelecimento da cultura organizacional, de suas narrativas e da consolidação da memória e da reputação organizacional. No aspecto funcional e de utilidade, como atores sociais, as organizações demandam legitimidade, licença de operação e reputação; obtidos por meio de sua responsabilidade moral e do resultado das suas ações com a sociedade. A partir do enfoque da filosofia da comunicação integrada, 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.

Este artigo é fruto de uma pesquisa que teve seu início em outubro de 2016 e relaciona-se com os temas científicos da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, com ênfase na Identidade, Imagem e Reputação e tem como objeto de estudo a análise das práticas comunicacionais realizadas por grandes empresas brasileiras, por meio de ações culturais, suas estratégias narrativas e as suas interfaces com a opinião pública na consolidação da memória e da reputação organizacional em cenários e situações de crise.

Influenciadas pela pressão da sociedade e pela nova dinâmica econômica global de um mundo extremamente competitivo e com poucas fronteiras comerciais, as empresas precisavam demonstrar algo mais, além de produzir bens e serviços, partiram para uma série de ações de responsabilidade social, dentre elas o investimento em cultura. A conscientização do papel das organizações na sociedade não apenas respondeu às necessidades da concorrência como também às cobranças da sociedade.

Os próprios cidadãos, incentivados pela mídia, exigiam uma nova postura das organizações, em resposta às ações descontroladas de marketing introduzidas nas décadas de 60 e 70, que proporcionaram preços elevados, práticas enganosas, vendas de alta pressão, produtos de qualidade duvidosa, falta de respeito com o consumidor e ao meio ambiente, entre outras atrocidades. A partir da década de 90, não bastava que as empresas oferecessem empregos e oportunidades de consumo, era preciso mais comprometimento com a sociedade por meio da preservação do meio ambiente, da garantia de produtos seguros e de qualidade, de contribuições na educação e nas artes, de revitalizações de áreas urbanas, dentre outras ações de responsabilidade social. As empresas que investem em ações e programas culturais buscam realizar estratégias comunicacionais para divulgação da sua marca institucional e pretendem por meio dessa relação alcançar uma imagem e um conceito favoráveis dos seus produtos e serviços, agregando valor à sua marca e, conseqüentemente, projetando este *status* ao seu público-alvo. Ações e programas culturais são cada vez mais reconhecidos como interventores do desenvolvimento social e, portanto, devem ser disponibilizados a todas as pessoas, independente de classe social, etnia ou região em que vivem.

Ações culturais proporcionam além da inserção social, educação e informação, oportunidades que elevam a qualidade de vida dos cidadãos, além de interagir com o turismo, economia e meio ambiente, gerando progresso e crescimento econômico ao país. Estes valores éticos e responsáveis são associados às imagens de organizações-patrocinadoras que estabelecem bons relacionamentos com seus públicos. Além disso, transformam a comunicação integrada, especialmente institucional, geram campanhas de oportunidade, potencializam parcerias com Poder Público, facilitam visibilidade na mídia e conquistam novos clientes. As empresas, diante de tantos benefícios, adotam práticas culturais a fim de introduzir a política de patrocínio ao seu planejamento estratégico. Para promoverem ações contínuas, estabelecem critérios básicos como o perfil de seus potenciais parceiros, as formas de divulgação de suas marcas e os atributos aos quais desejam estar associadas.

Claro que as organizações não assumem tais políticas apenas como compromisso social em agir com ética perante a sociedade, também buscam espaço no competitivo mercado, envolvendo-se com seus públicos direto e indireto. Deste modo, passam a

suprir suas necessidades de marketing e comunicação investindo em projetos culturais, trabalhando o posicionamento da marca e apresentando-se como socialmente responsáveis.

As ações e programas culturais são capazes de gerar um grande diferencial junto à marca gerando emoção, empatia e identificação. Projetos culturais ajudam a romper barreiras patrocinando diversas ações, uma vez que lidam não somente com a dimensão racional, mas sim a experimentação única do consumidor promovendo uma sintonia emocional. Esse processo acaba por criar fidelização e torna-se um diferencial na hora em que o consumidor irá escolher a marca a ser adquirida. O envolvimento do marketing com as ações culturais, vai além da compra, pois aquela, na maioria das vezes, acontece em momento de lazer, em que o público ao assistir a qualquer tipo de evento participa de uma relação envolvida de sentimentos e emoções. Assim, o público tem a percepção de uma marca de maneira simpática e entende que a satisfação desse consumo só foi possível devido ao patrocínio. Cabe aqui ressaltar a diferença entre Marketing Cultural e Comunicação por Ação Cultural, segundo Yanaze (2011, p. 636) enquanto o Marketing Cultural deve ser entendido como um conjunto de ações mercadológicas na esfera das instituições culturais, em que seus produtos e serviços são a própria obra artística e os fundamentos de marketing estrategicamente traçados para seus interesses comerciais, por outro lado a Comunicação por Ação Cultural se aplica às práticas de apoio à cultura, adotadas no cenário nacional, em que o objetivo é puramente promocional, ainda que as organizações que as utilizem tenham uma preocupação sincera com a sociedade. Dentro dessa lógica, envolvida por uma estratégia emocional e de sedução, as organizações que praticam efetivamente ações culturais poderão ser beneficiadas quando surpreendidas por crises, pois a relação gerada com seus públicos durante anos, resultado da periodicidade dessas ações, acabaram proporcionando um ambiente mais sensibilizador e tolerante na gestão comunicacional da Organização frente aos cenários de crise, pois conquistaram valor agregado junto à opinião pública por meio da sua identidade, das suas narrativas e da memória organizacional associadas às estratégias de projetos culturais das empresas.

O desenvolvimento deste projeto de pesquisa representa em parte a continuidade dos estudos dos autores iniciados nas práticas de mercado, bem como na dissertação de mestrado sobre comunicação e marketing cultural, “Estratégias de Comunicação em

Projetos de Marketing Cultural” (ANDREUCCI, 2013), que dialogou com diversas correntes teóricas da Indústria Cultural, Sociedade do Espetáculo, Sociedade do Consumo e do Mercado da Cultura. Após analisar o comportamento mais amplo e quantitativo das empresas brasileiras no uso das leis de incentivo à cultura, a presente pesquisa pretende aprofundar o entendimento sobre como as ações culturais podem auxiliar as organizações no tocante à gestão de crises.

2. Crises não escolhem 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 (ROSA, 2001). 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 ações culturais como instrumento estratégico de comunicação podem agregar valor às Organizações, às suas marcas, aos seus produtos e serviços. É capaz de produzir um grande diferencial gerando emoção, empatia e identificação junto aos seus públicos. É a uma forma de comunicação diferenciada na qual o consumidor pode assimilar a sua mensagem de maneira mais natural e agradável. Esse processo acaba por criar fidelização à marca e torna-se diferencial na hora em que o consumidor irá escolher a marca a ser adquirida, ou até mesmo permitir uma valorização, certa credibilidade e confiança em contextos institucionais. As práticas de apoio à cultura

realizadas por empresas são cada vez mais reconhecidas como interventoras do desenvolvimento social e, portanto, deve ser disponibilizada a todas as pessoas, independente de classe social, etnia ou região em que vivem. O seu acesso está assegurado na Declaração Universal dos Direitos Humanos nos artigos 22 e 27, parágrafo primeiro, descritos, respectivamente:

Toda pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social e à realização, pelo esforço nacional, pela cooperação internacional de acordo com a organização e recursos de cada Estado, dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento da sua personalidade. Toda pessoa tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar do processo científico e de seus benefícios.

Contudo, devido à grande quantidade de atividades e à falta de verbas, o Estado não consegue cumprir com todas as tarefas com que se compromete, deixando de sanar algumas necessidades da população. Para extinguir essas carências, muitas Organizações passam a atuar junto à sociedade, garantindo algo mais que seus produtos e serviços. Claro que as organizações não assumem políticas de responsabilidade social apenas como um compromisso cidadão em agir com ética perante a sociedade. Também buscam espaço no competitivo mercado, envolvendo-se com seus públicos direto e indireto. Deste modo, passam apoiar os objetivos de marketing e de comunicação investindo nos culturais e trabalhando o posicionamento da marca e apresentando-se como socialmente responsáveis. É nesse âmbito que cabe refletirmos de fato o quanto a associação do apoio à cultura a uma marca transfere por meio de suas narrativas todo o seu poder de reconhecimento, admiração, compreensão e de tolerância em possíveis cenários de crise.

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 e programas culturais, potencialmente mais livres e desejosos de 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 2008:70)

Nos termos defendidos por Nassar & Pomarico as novas narrativas têm o poder de envolver, mobilizar e inspirar, reconhecendo os sujeitos participantes e fazendo emergir a troca, a afetividade, a mobilização como ingredientes indissociáveis da ideia de pertencimento:

As novas narrativas devem buscar compartilhar uma comunhão de propósitos, os quais sejam capazes de gerar identificação e

engajamento. Capazes de conquistar as subjetividades, bem como o respeito dos públicos envolvidos. É preciso desenvolver experiências multisensoriais e multimídias, que criem impressões mais vívidas e recorram à força das histórias, por exemplo, para moldar as identificações. (Nassar & Pomarico 2015:4)

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 o apoio à cultura 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.

3. Considerações Finais

A pesquisa em curso une-se aos objetivos de desenvolvimento profissional e acadêmico dos pesquisadores, visando aprofundar-se na reflexão crítica e contribuições às organizações no desenvolvimento de sua identidade e narrativas, e na construção de conhecimento com estudantes universitários de relações públicas, como agentes transformadores e educadores das organizações.

Buscar-se-á a reflexão, com o início dos estudos, sobre o desenvolvimento das estratégias narrativas e as suas interfaces com a opinião pública na consolidação da memória e da reputação organizacionais, a partir de políticas privadas de responsabilidade social, e que apontam o método, a aplicabilidade e o retorno em comunicação, bem como seus efeitos na geração de valor comunicacional diante de situações e cenários de crise.

Os pressupostos do estudo a serem percorridos e analisados partiram dos seguintes questionamentos:

- A comunicação por ações culturais contribuem como salvaguarda da Organização minimizando os efeitos negativos proporcionados por crises;
- As narrativas constituídas durante as práticas de apoio à cultura correspondem à identidade organizacional da empresa legitimando-a em situações de crise;
- De acordo com o tipo e a dimensão da crise, a comunicação por ações culturais como instrumento estratégico de gestão tem efeitos limitados;
- A comunicação por ações culturais oferecem boas alternativas de aproximação junto à opinião pública em auxílio às ações de reconstrução de imagem e de reputação após a ocorrência de crises.

Ao final do estudo, esta pesquisa tem o objetivo de apresentar o grau de eficácia dessas estratégias de forma descritiva no contexto brasileiro analisando qualitativamente a as ações culturais como instrumento estratégico de gestão de crises. Pretende 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. Por fim, busca-se classificar a relação entre ação cultural e crise, por meio do cruzamento de dados que analisem os seus efeitos em relação ao tempo de duração da crise, as suas origens, as respostas das organizações, a sua repercussão junto à opinião pública e o quanto a comunicação por ações culturais contribuíram para minimizar os seus impactos.

4. Referências Bibliográficas

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

ANDREUCCI JR., Sergio José. **Estratégias de Comunicação em Projetos de Marketing Cultural**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2013.

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:

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

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.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Cultura e sociedade no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

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.

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.

MARCUSE, Herbert. **Cultura e sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, vol.1.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing cultural e comunicação dirigida**. São Paulo: Globo, 1993.

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.

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

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

PERUZZO, Cecília Maria Krohling. **Comunicação e culturas populares**. São Paulo: Coleção Intercom n. 5, 1995.

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

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural**. São Paulo: Thompson, 2003.

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.

SODRÉ, Muniz. **Reiventando a cultura: a comunicação e seus produtos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

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

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.