

## **Gestão de Crise: Uma Análise da Cobertura do Escândalo da Merenda Escolar em São Cristóvão-SE na Mídia On-line<sup>1</sup>**

Josafá Bonifácio da Silva NETO<sup>2</sup>

Michele da Silva TAVARES<sup>3</sup>

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

### **Resumo**

Este artigo trata do gerenciamento de crise em assessoria de comunicação, tendo como objeto de investigação o escândalo do desvio de verba da merenda escolar em São Cristóvão-SE. O caso ocupou a pauta do noticiário local no início de junho de 2015, após denúncia do programa Conexão Repórter do SBT. Este estudo se baseia na análise de conteúdo da cobertura na mídia on-line. O objetivo aqui é abordar políticas e estratégias que orientam às assessorias a lidar com conflitos de comunicação e reputação na busca da valoração positiva da imagem. Dessa forma, concluímos que a escassez de respostas regulares e integradas, além de prejudicar a manutenção da ordem institucional, comprometeu toda e qualquer estratégia de tentar direcionar e ocupar espaço na cobertura.

**Palavras-Chave:** Análise de conteúdo; Assessoria de imprensa; Crise; Gerenciamento.

### **Introdução**

Investir na estrutura de assessoria de imprensa é uma ação de comunicação que se fortaleceu ao longo dos últimos anos como uma estratégia sólida e eficaz de prevenção e controle de crises, sejam estas na iniciativa privada e/ou pública. Os investimentos no segmento mais que triplicaram durante a última década, de acordo com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Esse salto quantitativo também consolidou o setor como o que mais leva profissionais da área a ocupar espaço no mercado de trabalho no Brasil, de acordo com a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj). Isto porque estreitar a relação com a imprensa, além de alavancar a promoção de serviços e/ou produtos na sociedade, contribui decisivamente para o gerenciamento de crises, a fim de assegurar a credibilidade da imagem. No entanto, apesar das experiências exitosas que enaltecem a competência da assessoria de imprensa no gerenciamento de crises, o seu acionamento ainda se dá prioritariamente em casos de medidas emergenciais em detrimento

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 01 – Jornalismo do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 07 a 09 de julho de 2016.

<sup>2</sup> Estudante do 6º semestre do curso de Comunicação Social - Jornalismo da UFS, email: [netojosafa@gmail.com](mailto:netojosafa@gmail.com)

<sup>3</sup> Jornalista. Doutora em Comunicação Social, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: [micheletavaresjor@yahoo.com.br](mailto:micheletavaresjor@yahoo.com.br)

às ações preventivas. Embora o Manual da Fenaj (2007, p.7) defina que se trata de um “serviço que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas dessas organizações para os veículos de comunicação.” Isto é, abastecer a mídia de informações com regularidade, a partir da elaboração de um plano de comunicação, levando em conta a responsabilidade de desenvolver mecanismos que colaborem para a compreensão do papel da instituição na sociedade, além de estabelecer uma imagem de comprometimento com seu público.

Nessa perspectiva, Monteiro (2006) clarifica os efeitos da analogia entre instituição, assessoria de imprensa e mídia na sociedade. O autor pondera que “um dos efeitos mais pretendidos pelas instituições, com a presença na mídia, é a conquista do apoio da opinião pública e, em consequência, a sobrevivência no mercado” (Monteiro, 2006, p.148).

A fim de problematizar as questões supracitadas, sobretudo o gerenciamento de crises, decidimos analisar o escândalo que envolve o desvio de verbas da merenda escolar nas escolas públicas da rede municipal de ensino na cidade de São Cristóvão, em Sergipe. O caso ganhou repercussão no Estado e mobilizou a cobertura da imprensa local, após denúncia do programa Conexão Repórter do SBT. O documentário de formato investigativo foi ao ar no dia 31 de maio de 2015, intitulado de “Senhores da Fome.” O jornalista Roberto Cabrini, após quatro meses de investigação minuciosa, revelou a existência de um sistema de corrupção que unia agentes públicos e empresários do ramo alimentício, cujo consenso era fraudar as licitações da merenda escolar no município.

O interesse por este estudo surgiu no âmbito da disciplina “Comunicação nas Organizações”, do curso de Jornalismo da Universidade Federal de Sergipe, no período letivo de 2015.2. Temos como enfoque nesta pesquisa a cobertura da mídia on-line, levando em conta o monitoramento do conteúdo nos dois portais de notícias mais acessados em Sergipe, segundo dados do *Google Analytics: G1 Sergipe* ([www.g1.com.br/se](http://www.g1.com.br/se)) e *Infonet* ([www.infonet.com.br](http://www.infonet.com.br)). O método é o hipotético-dedutivo e o recorte temporal da análise se estende do início do caso, em 31 de maio, ao arquivamento do processo, em 13 de janeiro de 2016. Assim, avaliamos 25 matérias, no total, considerando a valoração ou a neutralidade de cada uma delas. Por fim, levamos em conta ainda as ações proativas da assessoria de imprensa da Prefeitura de São Cristóvão, diante da exigência da imprensa e, por consequência, da sociedade, por respostas regulares e integradas no gerenciamento da crise que envolveu o desvio de recursos públicos no município.

## **Assessoria de Imprensa como Agente Mediador de Crises**

Se por um lado o processo de globalização impulsionou o alcance e o fluxo de notícias no mundo, por outro, aumentou a cobrança da sociedade à imprensa por informações cada vez mais transparentes e regulares. Este novo cenário contribui decisivamente para a assessoria de imprensa se consolidar, no Brasil, a partir do início do século XXI, como um instrumento de mediação entre instituições, mídia e sociedade. Isso embora a preocupação em sistematizar os serviços de informação, atendimento, propaganda e publicação no país tenha surgido em 1909, segundo Duarte (2003), com a fundação da Secção de Publicações e Bibliotheca, no governo de Nilo Peçanha. Neste contexto histórico, vale ressaltar ainda que a assessoria de imprensa foi idealizada pelo jornalista norte-americano Ive Lee em 1906, a princípio, como uma mídia espontânea.

Contar com uma assessoria de comunicação virou um imperativo para empresas e instituições com o objetivo de estreitar o diálogo com a imprensa e o público. Sendo assim, Kopplin e Ferraretto (2001) conceituam o serviço em dois eixos que estão associados entre si: a necessidade de se divulgar opiniões e realizações, sejam individuais ou coletivas, e a exigência dos meios de comunicação de massa.

A evolução desse serviço no mercado, conseqüentemente, ampliou as atribuições do profissional da área e aumentou suas responsabilidades na função, não se limitando mais a atuar como um mero fornecedor de informações às organizações jornalísticas. É o caso específico de lidar com crise de gerenciamento nas empresas e/ou instituições em função, por exemplo, de escândalos que comprometem a imagem e a reputação.

O conceito de crise, por sua vez, é classificado pelo ICM (*Institute for Crisis Management*) como todo e qualquer acontecimento de valoração negativa que atrai a cobertura da imprensa e provoca prejuízos à reputação. Dentro disso, Caldini (2000) se torna mais específico ao defender que um problema, por mais grave que seja, é somente um problema, enquanto permanecer interno à organização. Ele, porém, se transformará em uma crise, de fato, quando chegar à imprensa e alcançar o público externo. É a partir deste cenário que a comunicação organizacional se configura como uma metodologia de gestão no processo estratégico. Cees van Riel (1997) argumenta que esse modelo de comunicação se constitui como uma ferramenta de gestão, na qual as comunicações interna e externa, utilizadas de forma consciente, possibilitam a criação de uma base favorável para as relações com os públicos dos que a empresa depende.

E qual estratégia adotar quando uma crise estourar? Mesmo Bueno (2009) afirmando que nenhuma instituição está imune à crise, as ações de comunicação preventiva são instrumentos para minimiza-las. E em alguns casos, até para evita-las.

Nenhuma organização está livre de enfrentar uma crise. Como ela pode ser provocada por vários motivos (financeiros, mercadológicos, trabalhistas ou completamente inesperados, como um acidente), é realmente difícil dispor de uma vacina que torne as organizações totalmente imunes. Mas, como poderemos ver, é possível (ou melhor, é absolutamente necessário) estar preparado para enfrentá-la. (BUENO, 2009, pp.137-138)

No caso do setor público, administrar crises virou uma necessidade de rotina com o aumento do poder de vigilância da sociedade, sobretudo em virtude do processo de democratização da internet. Isso, de acordo com Bueno (2009), reforça a tese que a comunicação em excelência está cada vez mais interligada ao exercício da cidadania. Neste cenário, o papel da assessoria de imprensa dialoga diretamente com a noção de transparência, que se configura como um instrumento de confiabilidade e credibilidade para alinhar os processos internos na gestão estratégica da comunicação organizacional.

Caponigro (2000) apud Forni (2002, p.370) apresenta as principais ações da assessoria de imprensa para identificação e gerenciamento de crise: identificar os públicos que podem ser afetados pela crise e mostrar que identificou o problema e está na busca por uma solução. O autor propõe ainda informar apenas o que pode ser confirmado com absoluta certeza, sem cogitar hipóteses. O assessor de imprensa também deve estar sempre acessível e comunicativo, e ser conclusivo. Além disso, é essencial manter a calma e comunicar todas as más notícias de uma única vez. Por fim, assessoria deve registrar as ações, monitorar e avaliar as situações, de forma contínua.

Por outro lado, Ribeiro e Lorenzetti (2010) definem o gerenciamento de crise levando em conta cinco passos. São eles: promover uma vasta pesquisa sobre a empresa e seu contexto; apresentar a sua análise SWOT, observando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades; definir as atribuições de seus assessores e apontar os veículos e plataformas de comunicação que serão utilizados perante o público; monitorar os atos organizacionais de forma contínua na imprensa e a sua recepção na sociedade; e analisar os resultados finais como instrumento de correção de desempenho da organização.

Conforme a classificação de Rosa (2001), o nosso objeto de investigação se enquadra na categoria de crise de reputação, por envolver denúncias de corrupção. Sendo atribuição do assessor de imprensa prevenir e preservar a imagem da instituição. Para o autor, o conceito de imagem não se limita aos fatos, mas também está estreitamente ligado

aos valores e princípios que adquirimos ao longo do tempo, a partir da experiência histórico-cultural e do compartilhamento do patrimônio de sentidos.

### **Escândalo e Mídia On-line**

A cidade de São Cristóvão, na Grande Aracaju, ganhou o noticiário nacional após a divulgação de um documentário que revelou a existência de um esquema de corrupção na Prefeitura Municipal. Empresários do ramo alimentício, servidores públicos e políticos se uniram para fraudar e superfaturar a licitação da merenda escolar da rede pública de ensino do município. Após quatro meses de investigação, o jornalista Roberto Cabrini denunciou o esquema no programa Conexão Repórter do SBT, no dia 31 de maio de 2015. O documentário se dividiu em duas partes e foi intitulado de “Senhores da Fome.”

Em uma produção minuciosa, o jornalista se infiltrou em reuniões com uma câmera escondida para mostrar a arquitetura de fraude e superfaturamento de recursos públicos destinados à merenda escolar. Além disso, o documentário expôs a precariedade das escolas públicas da cidade e falta de condições para o ensino em sala de aula, sobretudo na zona rural do município, em um cenário que aponta para debilitação da educação pública no Brasil. O superfaturamento da merenda chega até 5.000% e atingia mais 30 municípios do Estado, segundo a investigação jornalística.

Diante da exposição na mídia nacional e da gravidade das denúncias na TV, o caso imediatamente deslocou a cobertura da imprensa local para si e ganhou repercussão em todo o Estado. Seus desdobramentos ocuparam o espaço nos diversos meios de comunicação, transformando-se, nesse momento, em uma crise institucional.

Em nota oficial, a assessoria de imprensa da Prefeitura de São Cristóvão admitiu a existência de um conluio entre empresários para fraudar licitações, mas defendeu a isenção da prefeita Rivanda Batalha (PSB) no caso. No entanto, cerca de 24h após a divulgação do escândalo, a gestora renunciou ao cargo, após dois anos e cinco meses da posse. Antes de deixar a função, a prefeita suspendeu os processos de licitação que foram alvo da denúncia na televisão e afastou o pregoeiro da função. O caso também provocou a abertura de um processo no Ministério Público Federal em Sergipe, por se tratar de desvio de recursos públicos de origem federal, para apurar o envolvimento de empresários e agentes públicos nos crimes de fraude à licitação e associação criminosa.

No âmbito do Legislativo, a Câmara de Vereadores do município aprovou a instalação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para investigar o caso, mas o

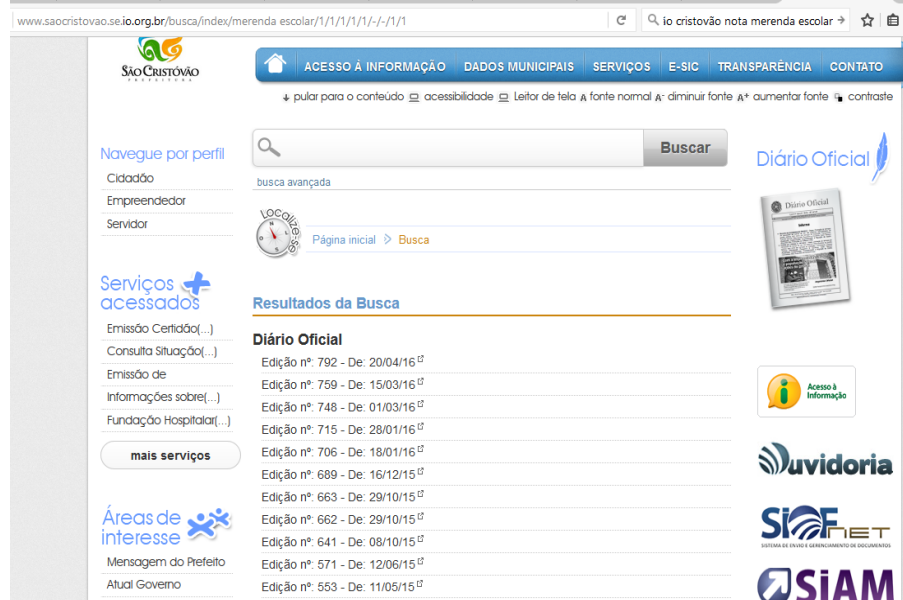
processo foi arquivado antes do recesso parlamentar, em dezembro do ano passado. No entanto, a confirmação do fim da investigação só se deu em janeiro deste ano.

Com a reputação da Prefeitura de São Cristóvão em crise por causa da repercussão do escândalo na imprensa local, decidimos recortar a presente análise na mídia on-line. Com isso, avaliamos a cobertura nos portais de notícias *GI Sergipe* e *Infonet*, que segundo *Google Analytics*, registram os primeiros lugares em acessos. Este método tem como proposta não apenas aferir direcionamento da cobertura como também identificar as ações proativas da assessoria de comunicação do município.

Por isso, é válido pontuar que a comunicação externa da Prefeitura de São Cristóvão se dá, majoritariamente, por meio de plataformas on-line. Além do site oficial, a assessoria de imprensa gerencia páginas no *Facebook* e no *Twitter*. No entanto, somente as redes sociais são alimentadas com ações informativas regularmente.

Apesar da gravidade e da exigência pública por respostas imediatas ao caso, não localizamos nenhuma citação às denúncias no portal oficial do Poder Executivo. Já nas redes sociais, houve apenas a divulgação de uma nota, no dia posterior as denúncias. Este diagnóstico se deu a partir do acionamento da ferramenta de busca nas páginas.

**Figura 1 – Resultado da busca no site oficial da Prefeitura de São Cristóvão**



The screenshot shows the search results page on the website of the Municipality of São Cristóvão. The search query was 'io cristovão nota merenda escolar'. The results are displayed under the heading 'Resultados da Busca' and include a list of 'Diário Oficial' editions. The list contains the following entries:

Edição nº	De
792	20/04/16
759	15/03/16
748	01/03/16
715	28/01/16
706	18/01/16
689	16/12/15
663	29/10/15
662	29/10/15
641	08/10/15
571	12/06/15
553	11/05/15

Fonte: <http://www.saocristovao.se.io.org.br>

Essa escassez de ações informativas, segundo Forni (2002. p.387), não produz resultados positivos na imprensa que busca respostas sobre o acontecimento. Isso porque, além de gerenciar a crise em si, a assessoria de imprensa criará um novo conflito, ao fortalecer a versão da mídia como uma verdade absoluta sobre o fato e provocar mais

desgastes devastadores na imagem da instituição. O autor argumenta que “com a mídia, a relação transparente, segura e ética, poderá amenizar o problema.”

Com isso, além de não atender a exigência da informação instantânea e contínua nos canais de comunicação, constatamos a ausência de comunicação integrada. Isso compromete decisivamente a propagação e a afirmação da missão e dos valores da instituição perante o público que utiliza as redes sociais como fonte de informação.

**Figura 2 – Resultado da busca na página oficial da Prefeitura no Facebook**



Fonte: <https://www.facebook.com/PMSC.SE>

### **Análise de Conteúdo e Ação Proativa**

Ao definir que o presente estudo volta-se à análise de conteúdo da cobertura on-line dos portais de notícias *Gl Sergipe* e *Infonet*, entendemos que a metodologia supracitada se refere à utilização de técnicas na análise de dados qualitativos. Com isso, o estudo se iniciou com a escolha das plataformas e dos veículos de comunicação. Em seguida, selecionamos as informações em alvo e as dividimos em categorias. Em contrapartida, as respostas da assessoria de imprensa foram classificadas em dois níveis de proatividade: primária – sendo protagonista da informação ao se antecipar ao desdobramento das situações – e secundária – aparecendo como coadjuvante ao emitir retornos a questionamentos sobre o serviço e/ou produto no alvo da crise de imagem.

Dessa forma, classificamos os conteúdos em três categorias: valoração positiva, valoração negativa e neutra. A primeira provoca o deslocamento da cobertura da mídia a partir de informações proativas que buscam atestar o controle e a correção da crise. A

segunda, por sua vez, indica a culpabilidade na crise e compromete a reputação e a imagem da instituição durante o desdobramento dos fatos. A última, enfim, não altera a visão dos fatos, apesar de estar diretamente ligada ao motivo da crise institucional.

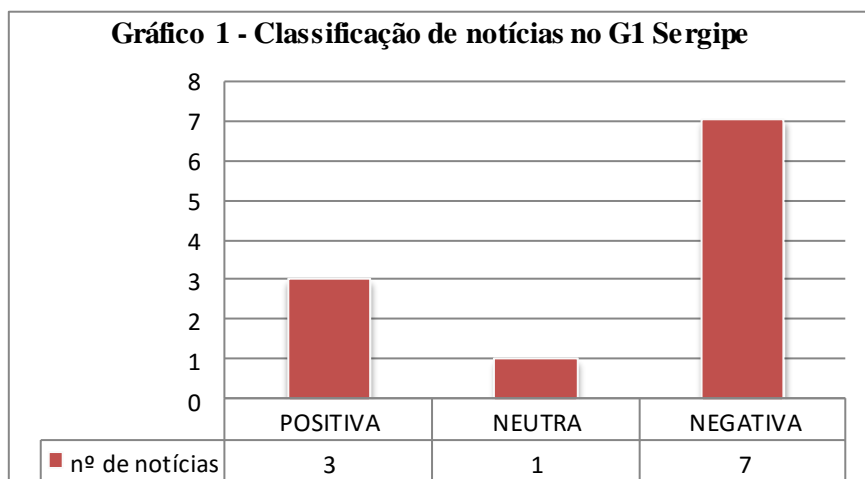
Dentro disso, entre junho do ano passado e janeiro desse ano, localizamos 11 notícias relacionadas ao escândalo da merenda escolar na Prefeitura São Cristóvão no *GI Sergipe*, por meio da ferramenta de busca no portal de notícias. Desse total, constamos que sete matérias tem valoração negativa, pois indicam o desvio de conduta no uso de recursos da educação pública municipal e apontam para veracidade do fato.

Foram consideradas negativas as seguintes notícias, em ordem cronológica ao desenrolar do fato: 1) Após denúncias, pregoeiro de São Cristóvão é afastado do cargo; 2) MPF pede que fraudes em licitações da merenda sejam investigadas; 3) Prefeita de São Cristóvão apresenta renúncia após fraude em merenda; 4) Autor de denúncias sobre merenda conta porque revelou esquema; 5) Moradores de São Cristóvão opinam sobre renúncia de prefeita; 6) Vereadores de São Cristóvão querem CPI sobre merenda escolar; 7) Câmara define quem vai comandar a CPI da merenda. Neste contexto, identificamos, por outro lado, a ação proativa da assessoria de imprensa, só que de forma secundária, em três dessas matérias, ao anunciar o afastamento do pregoeiro, divulgar a carta de renúncia da prefeita e fazer a defesa pública da sua inocência.

Em contrapartida, três notícias se enquadram na valoração positiva, por deslocar o espaço da cobertura on-line com a emissão de respostas à crise e por evidenciar aspectos que rechaçam a culpabilidade dos agentes públicos. São elas: 1) 'Não faço parte da quadrilha que se instalou em SE', diz Rivanda Batalha; 2) Parte da merenda escolar de São Cristóvão é devolvida; 3) CPI da Merenda de São Cristóvão é arquivada, diz presidente da Câmara.

Por fim, apenas uma notícia se configura como neutra, porque, apesar estar relacionada ao assunto, pouco contribui para reviravolta de opiniões no caso. É a seguinte: 1) 'O prefeito de São Cristóvão a partir de hoje sou eu', diz Jorge Eduardo.

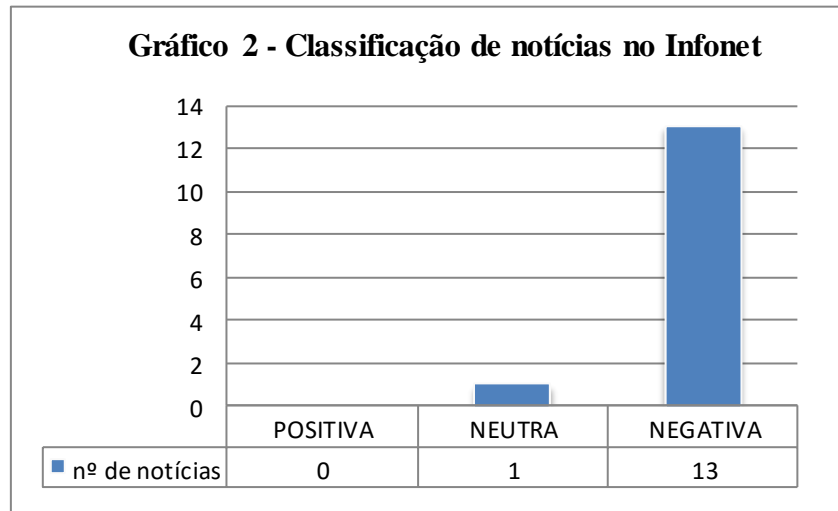




*Fonte: Elaborado pelo autor*

Já na análise de conteúdo do Infonet, no mesmo período supracitado e usando a mesma metodologia de busca, identificamos 14 notícias a respeito do assunto, sendo que 13 delas apontam para valoração negativa do caso, na sua maioria pela instalação e atuação da CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) na Câmara de Vereadores de São Cristóvão. São elas: 1) Reportagem do SBT expõe fraudes na merenda escolar em Sergipe; 2) Após matéria polêmica, prefeita renuncia ao cargo; 3) Povo quer investigação e joga ovo em prefeito; 4) Novo prefeito se recusa a falar sobre suposta fraude; 5) Professores tiram algemas em ato pela merenda escolar; 6) Oposição quer dar entrada em CPI da merenda nesta quarta; 7) Presidente cede e encaminha CPI da merenda; 8) Membros da CPI da merenda são definidos; 9) Membros da CPI da merenda são apresentados; 10) CPI da merenda escolar tem início em São Cristóvão; 11) Merenda: vereador anuncia novas irregularidades; 12) Promotoria abre inquérito para investigar fraude; 13) Fraude na merenda: CPI responsabiliza ex-prefeita.

Nessa categorização, três matérias apresentam informações proativas de maneira secundária: ao tratar da denúncia do caso, da saída da prefeita e da abertura do processo na Câmara de Vereadores de São Cristóvão. Por outro lado, apenas uma matéria se caracteriza como neutra. 1) Merenda escolar: presidente justifica inércia do TCE. Por fim, não localizamos nenhuma notícia com valoração positiva no referido site de notícias sobre o escândalo da merenda.



*Fonte: Elaborado pelo autor*

Dessa forma, concluímos que, no total de 25 matérias que tratam do episódio, 84% (20 matérias) carregam características de valoração negativa. Enquanto isso, 12% (três matérias) se configuram como de valoração positiva – sendo primariamente informações proativas da assessoria de imprensa – e 8% (duas) são neutras. Identificamos ainda, ao todo, seis ações proativas secundárias, três em cada veículo, e três delas de ordem primária. Isso possibilita avaliar o posicionamento da assessoria de comunicação da Prefeitura de São Cristovão como irregular e de baixo rendimento.

### **Considerações Finais**

A imprensa, com ênfase na cobertura on-line, ao tempo que dinamizou e acelerou o consumo de informações, tornou o gerenciamento de crise com o serviço de assessoria de imprensa um instrumento obrigatório para empresas públicas e privadas. Este estudo aponta a necessidade de se constituir o assessor de comunicação como um agente mediador de crises, em virtude tanto do seu distanciamento com a imprensa e a sociedade como pelos ruídos na análise de conteúdo na mídia on-line.

A falta de integração entre os canais de informação da Prefeitura de São Cristovão se configura como um indício da falta de estrutura para execução de um plano de comunicação, não apenas em casos de emergência, como também de prevenção.

Embora a assessoria de imprensa demonstre prezar pela admissão do erro, mesmo que parcialmente, a ausência de respostas regulares e eficazes no caso em questão

comprometeu a manutenção da reputação e da ordem institucional. Os canais de comunicação on-line foram raramente utilizados como ferramenta de retorno.

Este análise permitiu concluir, ainda, que o compartilhamento do conceito, valores e missão da instituição se comporta de forma interdependente à ideia que a mídia e a sociedade personificam sobre o serviço-produto. Isto é, o conhecimento prévio minimiza, na maioria dos casos, a deturpação dos fatos na gestão de uma crise.

Além disso, o levantamento do conteúdo dos dois portais de notícias significou a negatividade no direcionamento da visão da mídia on-line sobre o fato. Isso só reforça a necessidade de não apenas emitir respostas com precisão e transparência, mas também de monitorar a cobertura, o que ampliou os horizontes do profissional no segmento.

### Referências Bibliográficas

ANDREWS, Kenneth; CHRISTENSEN, Ronald. Análise SWOT. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> Acesso: 20/05/2016

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. SP: Saraiva, 2009.

CALDINI, A. **Como gerenciar a crise**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.htm> Acesso: 17/05/2016.

DUARTE, Jorge (organizador). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. – 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). **Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa 2007**. 4ª Edição. Disponível em: [http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf) Acesso: 15/05/2016.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**. Disponível em: <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2012/07/2011CrisisReportICM-1.pdf> Acesso: 18/05/2016.

FERRARETTO, Luiz Artur; KOPPLIN, Elisa. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Luzzatto, 2001.

MONTEIRO, G. **A notícia Institucional**. In: DUARTE, J. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. SP: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Eduardo; LORENZETTI, Gisele. **Planejamento Estratégico em Assessoria de Imprensa**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2010.

RIEL, Cees B.M. Van. **Comunicação Corporativa**. Madrid: Prentice Hall, 1997.

ROSA, M. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com crises de imagem**. SP: Gente, 2001