

Revista Latinoamericana de Comunicación

Chasqui

Publicación trimestral

Edición marzo 2011

Número 113

Tema principal: Ciudadanía digital

Coordinado por Dr. Francisco Sierra Caballero, Universidad de Sevilla

Llamada de trabajos: septiembre 2010

Aprobación de trabajos: febrero 2011

Cierre de edición: marzo 15 de 2011

Comité Editorial

- Fernando Checa Montúfar, docente de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, director general del CIESPAL.
- César Ricardo Siqueira Bolaño, docente e investigador de la Universidade Federal de Sergipe (UFS). Presidente de la Asociación Latinoamericana de Investigación de la Comunicación (ALAIIC).
- Ernesto Villanueva, docente de la Universidad de Las Américas de Puebla y miembro de la Fundación Fundalex, México.
- Marcial Murciano, docente de la Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Efendy Maldonado, docente e investigador de la Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Brasil.
- María Cristina Mata, Argentina.
- Gabriel Kaplún, docente e investigador de la Universidad de Montevideo, Uruguay.
- Erik Torrico, docente de la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia.
- Rafael Roncagliolo, director del Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA) del Perú.
- Ernesto Carmona, presidente de Federación Latinoamericana de Periodistas, capítulo Chile.
- Bruce Girard, presidente de Comunica.org.
- Gaëtan Tremblay, docente investigador de la Université du Québec à Montréal

Consejo de Redacción

- Gustavo Abad, periodista, comunicador, docente investigador de FLACSO Ecuador y secretario general del CIESPAL.
- Raquel Escobar, comunicadora y coordinadora de Planificación y Sostenibilidad del CIESPAL.
- Alexandra Ayala, comunicadora, articulista de opinión y coordinadora de Investigación del CIESPAL.

Créditos

Centro editorial y Documentación
Raúl Salvador R.

Editor
Pablo Escandón M.
pescandon@ciespal.net

Concepción gráfica
Diego S. Acevedo A.

Suscripciones
Isaías Sánchez
isanchez@ciespal.net

Impresión Editorial QUIPUS - CIESPAL

Consejo de Administración

Presidente
Édgar Samaniego
Rector de la Universidad Central del Ecuador

Luis Mueckay
Delegado del Ministerio de Relaciones Exteriores,
Comercio e Integración

Dolores Santistevan de Baca
Delegada del Ministerio de Educación

Héctor Chávez V.
Delegado de la Universidad Estatal de Guayaquil

Embajador Pedro Vuskovic
Representante de la Organización de Estados Americanos

Rosa González
Delegada del Director General Regional de los países
andinos UNESCO

Vicente Ordóñez
Presidente de la Unión Nacional de Periodistas

Roberto Manciatì
Representante de la Asociación Ecuatoriana de
Radiodifusión

Susana Piedra
Representante de la Federación Nacional de Periodistas

Fernando Checa Montúfar
Director General del CIESPAL

Chasqui es una publicación del CIESPAL Miembro de la Red Iberoamericana de Revistas de Comunicación y Cultura <http://www.felafacs.org/rederevistas>, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe en Ciencias Sociales y Humanidades <http://redalyc.uaemex.mx>. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial del contenido, sin autorización previa. Las colaboraciones y artículos firmados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no expresan la opinión del CIESPAL.

• Teléfonos: (593-2) 250-6148 252-4177 • Fax (593-2) 250-2487 • web: <http://www.ciespal.net/chasqui> • Apartado Postal 17-01-584 Quito - Ecuador
• Registro M.I.T., S.P.I. 027 • ISSN 13901079

En esta edición

- 3** TDT y servicio público.
Retos del audiovisual
iberoamericano
Francisco Sierra
- 7** Industrias globales de
contenido y diversidad
cultural
Florence Toussaint
- 16** Marco teórico
para el análisis de
una política pública
cinematográfica
en los nuevos espacios
del siglo XXI
Marta Fuertes
- 22** El big bang
socio-económico-mediático
Ramón Reig
- 27** Medios de Servicio Público,
Periodismos Alternativos y
Esfera Pública Deliberativa:
hacia un nuevo consenso
sobre el rol del periodismo
en la era digital
María Lamuedra Graván
- 34** Credibilidad de la prensa:
misión y responsabilidad
social corporativasocio-
económico-mediático
Francisco Campos
Jenny Yaguache
Diana Rivera
- 40** Detrás de la titulación
impresa
Omaira García de Berrios
Mayra Berrios de Peña
Mélida Briceño
Freddy José Berrios
- 44** Acceso y participación en
la era digital: caso TDT en
Argentina
Ornela Carboni
Carla Rodríguez Miranda
- 50** Comunicação
Organizacional e Crises:
questionando políticas e
reavaliando perspectivas
Patrícia Milano Pérsigo
Maria Ivete Trevisan Fossá
- 55** Medios de Comunicación,
Cooperación Internacional
y Responsabilidad Social.
Nuevos espacios en España
Isabel Ruiz
Silvia Olmedo
- 60** Consumos identitarios
juveniles. Construcciones
comunicacionales
recíprocas entre “chetos” y
“cumbieros”
Norberto Leonardo
Murolo
- 65** Bibliografía





Comunicação

Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas

Patrícia Milano Pérsigo

Brasileira, mestranda em Comunicação Midiática no PPGCOM/UFSM, especialista em Marketing e Recursos Humanos (FAMES) e graduada em Comunicação Social – Relações Públicas (UFSM).

patriciapersigo@gmail.com

Maria Ivete Trevisan Fossá

Brasileira, professora do Programa de Pós Graduação em Comunicação da UFSM e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM. Doutora em Administração pela UFRGS e Mestre em Comunicação pela UESP.

fossa@terra.com.br

Resumo

Este artigo visa discutir as transformações que ocorrem nos processos de comunicação organizacional em situações de crise, questionando a relação que se estabelece entre a organização e a instância midiática. Observamos uma mudança no contexto social, este cada vez mais moldado, além da lógica do consumo, também pela lógica da mídia. Nesse cenário questionamos as políticas de posicionamento adotadas pelas organizações frente à instância midiática, seja a política de portas abertas, seja o appropriate openness. Entendemos que estas devem estar embasadas em valores como credibilidade, ética e respeito para com os atores envolvidos. Da mesma forma que, gerir uma crise demanda posturas orientadas pela ética e comprometidas com o esclarecimento da opinião pública.

Palavras-chave: crises organizacionais; comunicação organizacional; política de portas abertas; appropriate openness; instância midiática.

Resumen

Este texto analiza las transformaciones que se producen en el proceso de la comunicación organizacional en una crisis, cuestiona la relación entre la organización y la instancia de los medios de comunicación. Observa un cambio en el contexto social más allá de la lógica del consumo y de la lógica de los medios de comunicación. En este escenario en duda la posición política adoptada por las organizaciones frente a la instancia de los medios de comunicación, es la política de puertas abiertas, es la apertura apropiada. Entendemos que debe estar basada en valores como la credibilidad, la ética y el respeto de los actores involucrados. De la misma manera que la gestión de la demanda plantea compromisos éticos con el esclarecimiento de la opinión pública.

Palabras clave: crisis de organización, comunicación organizacional, política de puertas abiertas, apertura, medios de comunicación.

Introdução

Muitas organizações já passaram por crises que abalam suas estruturas e sobrevivem. O que as manteve vivas foi a força de sua credibilidade traduzida como a imagem organizacional obtida pelo trabalho constante de comunicação perante os públicos de interesse. A proposta deste artigo é deter-se na abordagem das crises organizacionais. A eclosão de situações que fogem ao controle da organização é uma temática constantemente debatida, mas que ainda carece de estudos mais sistematizados, principalmente na contemporaneidade em que tudo é visível e as relações comunicativas são cada vez mais fluidas.

Este artigo visa discutir as transformações que ocorrem atualmente nas políticas de comunicação organizacional em situações de crise, questionando a relação que se estabelece entre a organização e a instância midiática. A primeira parte aborda a questão das crises organizacionais na atualidade, trazendo conceitos sobre crise e a importância da comunicação organizacional neste contexto a partir dos autores Sodré (2002), Argenti (2006), Mitroff (2000), Viana (2001), entre outros. A segunda parte trata sobre o relacionamento com a mídia em situação de crise, questionando a política de portas abertas e revisitando a concepção do *appropriate openness* com os autores Pinsdorf (1987), Dilschneider (1988), Millar e Heath (2004), Corrado (1994) e Forni (2008). O último tópico propõe-se a confrontar as ideias apresentadas promovendo reflexões a respeito das práticas tanto organizacionais, quanto midiáticas.

1. Crises organizacionais na atualidade

A ocorrência de crises tem marcado presença na história de muitas corporações. Mitroff (2000, p. 33) conceitua crise como sendo algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”. Apesar desta definição abrangente é pertinente considerarmos que nem todos os problemas organizacionais se caracterizam como tais. O Instituto para Gestão de Crises refere-se às crises organizacionais como

uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura da mídia. O escrutínio público sobre o ocorrido pode afetar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio (ICM, 2009).

Já Millar e Heath (2004, p. 02) argumentam que as crises são tipicamente definidas como “eventos previsíveis, mas sem hora para acontecer e que tem

reais ou potenciais conseqüências para os interesses dos públicos assim como para a reputação da organização que passa por este momento”. Nesse sentido Argenti (2006) traz uma das conceituações mais amplas ao dizer que

Crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser conseqüência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados do erro humano (ARGENTI, 2006, p. 259).

Sabemos que na atualidade, a ocorrência de uma crise rapidamente ganha projeção em escala mundial principalmente através das tecnologias da comunicação e da informação. Tecnologias, essas, que segundo Sodré (2002) transformam a sociedade atual e apontam para uma virtualização da vida. Até alguns anos atrás o conhecimento sobre a ocorrência de acidentes ou crises era necessário compartilhar do mesmo território geográfico.

Mitroff (2000) e Argenti (2006) alertam para a transformação ocorrida na sociedade, onde a mídia, a partir da introdução da tecnologia em suas rotinas produtivas, cobre fatos e acontecimentos em tempo real e âmbito global. Esta, enquanto organização, articula suas diversas ferramentas tecnológicas, inaugurando uma nova forma de estar no mundo e de se relacionar com os outros, uma “tecno cultura” conforme os dizeres de Sodré (2002) onde as relações humanas tendem a ser mais virtuais.

Sabemos que a mídia ocupa-se da apuração do inusitado, do diferente, do conflito. Desta forma, as crises organizacionais imediatamente ganham espaço nas suas pautas. Nesse instante fluem depoimentos contraditórios, a busca por culpados, a espetacularização do ocorrido, boatos que são suscitados na busca por uma explicação sobre a crise recém deflagrada. Forma-se um clima de apreensão, incerteza e comoção, onde a sociedade demanda por respostas e manifestações dos envolvidos.

2. O relacionamento com a mídia: *appropriate openness* x política de portas abertas

As organizações, embora em uma situação tensa e complexa, encontrarão delineadas as principais medidas a serem tomadas em seu plano de crise. Ainda assim é necessário entender que “todo planejamento



que uma organização pode gerar permite apenas uma preparação parcial para uma crise. A verdadeira medida de sucesso é como se lida com um problema quando ele ocorre" (ARGENTI, 2006, p. 284).

Dependendo de como a crise for gerenciada a mídia pode ser, tanto uma aliada, quanto uma forte opositora. "A imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado" (FORNI, 2008, p. 364). Caponigro (2000) diz que a decisão estratégica de como comunicar antes e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões a ser tomada na administração do processo. É justamente neste ponto que reside um dos principais questionamentos deste artigo, pois ao abordar a questão do relacionamento organizacional com a mídia temos tanto a política de portas abertas quanto, o *appropriate openness*¹.

Após a ocorrência de uma crise, a organização precisa comunicar a mídia sobre o ocorrido. Esta por sua vez, ávida por pautas que correspondam aos seus critérios de noticiabilidade, rapidamente se interessará pela tragédia, pelas mortes e pelos prejuízos trazidos à sociedade. É neste clima que a organização necessita gerir as informações sobre a crise e comunicá-las aos seus públicos uma vez que

as informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos. Um fluxo contínuo de informações indica que alguém está cuidando do problema. Quando não são dadas informações rapidamente, cria-se um vazio que alguma outra fonte preenche e as empresas não demoram a descobrir que perderam o controle do caso (CORRADO, 1994, p. 182).

Corrado (1994) defende a política de portas abertas, ou seja, a organização deve prontamente responder a todos os questionamentos da mídia e, não adotar esta postura implica em abrir espaços para que outras fontes abasteçam a mídia com as suas versões do fato. Forni (2008) é também defende a política de portas abertas ao explicar que

uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais a sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança (FORNI, 2008, p. 383).

¹ Este termo é utilizado no Canadá por Pinsdorf (1987), na Austrália por Dilschneider (1988) e no Brasil por Salinas (1999). *Appropriate Openness* faz frente à política de Portas Abertas e refere-se à necessidade da organização relacionar-se com a imprensa, mas mantendo algumas informações confidenciais sobre a crise deflagrada.

Atualmente, com as tecnologias da comunicação qualquer cidadão pode produzir seus próprios conteúdos, pode expressar-se a partir de ferramentas digitais acessíveis a todos, e, portanto, divulgar sua opinião ou até mesmo, sua versão dos fatos sem depender da mídia tradicional. A internet é um *medium* por excelência, que constrói e possibilita a existência de um novo ambiente nesse contexto midiático (SODRÉ, 2002).

Tendo em vista a transformação das relações atuais, em que a mídia não é mais a única a divulgar informações e versões dos fatos, é que se faz necessário repensar a adequação da política de portas abertas. Ilustrando esta situação destacamos a crise enfrentada pela TAM após a queda do voo 3054, em 17 de julho de 2007. Na expectativa de atender imediatamente a imprensa e estabelecer uma comunicação ágil, a TAM logo após o acidente divulgou a primeira lista de passageiros e assim sucessivamente até chegar a lista correta, divulgando um total de 6 *releases*.

Neste ponto nos questionamos: A busca por essa informação instantânea, simultânea e global está tornando as organizações vítimas de suas próprias manifestações "ansiosas" e imprecisas? Até que ponto a rapidez em informar significa uma gestão de crise eficiente? As mesmas questões também podem ser feitas em relação à mídia. Até que ponto a cobertura em tempo real não as torna vítimas de seus próprios deslizos? Complementando esses questionamentos precisamos entender que

a versão da imprensa sobre pessoas ou entidades atingidas nem sempre é correta. [...] é necessário estar atento às apurações apressadas que redundam em deslizos da imprensa. Muitas matérias bombásticas não resistem a uma análise cuidadosa. [...] Essa é uma questão que a mídia ainda não conseguiu resolver, e que acaba comprometendo a visão de ética de idealismo que se tem do jornalismo (FORNI, 2008, p. 372).

A partir destas questões é relevante confrontar então, a política de portas abertas com o *appropriate openness*. Nesse sentido é importante compreender que a urgência da imprensa não é a mesma da organização. A mídia buscará diversas informações para compor suas pautas e utilizará variadas estratégias e diversos discursos para ampliar sua abrangência e cobertura. Por outro lado, a organização encontra-se em uma situação paradoxal, pois necessita manifestar-se sobre o ocorrido, mas ao mesmo tempo, ainda procura familiarizar-se com a nova situação, informações concretas ainda são escassas.

Neste momento que os autores Pinsdorf (1987) e Dilschneider (1988) *apud* Salinas (1999) defendem que na relação organização e imprensa é necessária uma maior conscientização sobre a política de *appropriate openness*. Segundo eles, divulgar rapidamente as informações que se tem, nem sempre se caracteriza como a melhor alternativa. Informações contraditórias, superficiais ou imprecisas somente contribuirão para agravar ainda mais a crise.

Esta política busca adequar o tempo de processamento da crise deflagrada tanto para a organização, quanto para a imprensa. Existirá o contato com a mídia, mas “abrindo” informações possíveis e respeitando a existência, e até a necessidade, de manterem dados confidenciais. Field e Susskind (1997, p.78) argumentam que “a direção deve decidir de antemão com clareza, o que vai ou não revelar durante uma crise. [...] evasivas, subterfúgios, e palavras brandas para ganhar a confiança do público não produzem bons resultados”. O *appropriate openness* não se trata de ocultar informações, mas sim, de divulgar o essencial, sem expor detalhes e nem os envolvidos.

Em relação ao exemplo citado anteriormente o confrontamos com a atuação da *Air France*, após o desaparecimento e queda do voo AF 447 em junho de 2009. Na ocasião a organização, respaldada em uma rígida legislação francesa não divulgou a lista de passageiros, assim como o nome dos corpos resgatados e identificados. No dia posterior ao desaparecimento da aeronave a empresa publicou 6 *releases* com informações gerais. Estes *releases* foram a cobertura de todo um dia de buscas pela aeronave desaparecida, publicando diversas informações, sem a necessidade de constantes correções como no caso da TAM.

Millar e Heath (2004) argumentam que uma crise possui duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica e de gestão, a segunda dimensão é a da comunicação, isto é, são as medidas subjetivas que atuarão para redefinir o significado da crise e interferir na percepção do fato pelos públicos organizacionais. Neste contexto podemos relacionar o conceito de *appropriate openness*, uma vez que, a organização necessita estar consciente de que manifestar-se perante a mídia, exige planejamento de construção e difusão da mensagem buscando responder às preocupações dos públicos de uma maneira ética e responsável.

3. Comunicação de Crises: reflexões e ponderações

Ao analisarmos crises que já ocorreram e foram superadas percebemos que a eclosão de um

evento como este sempre será uma situação nova para a organização em que ela ocorre. Ou seja, cada situação é única e neste caso é necessário entender que uma crise é uma situação pontual, mas com potencial de provocar danos à organização como um todo. Na verdade, as medidas práticas de gestão de crise são tangíveis e previsíveis, sendo assim, entendemos que esta é a etapa, resguardada suas devidas complexidades, mais elementar de todo o processo. O que está em jogo é como comunicar, o que dizer, quais canais utilizar e para quem dizer.

Complementando esta ideia percebe-se que até algum tempo atrás a gestão de crises se concretizava mais como um plano de contingência, com ações práticas. Porém, é insuficiente uma organização ser comprometida com suas políticas somente no dia-a-dia, sua competência e ética serão medidas pelos seus vários públicos, sobretudo, em situações de crise. “A imprensa acompanha os desdobramentos e até mesmo a forma de relacionar-se com os clientes atingidos. Tudo isso impacta a imagem das corporações, com o rescaldo muitas vezes indigesto do evento negativo” (FORNI, 2008, p. 366).

Isto é, a construção de uma imagem positiva e a qualidade do relacionamento com a mídia não será determinada exclusivamente pelas estratégias e pelos contatos estabelecidos durante a crise. A relação com este público é uma só, existente desde o início das operações da organização. Este é um público que, assim como todos os outros, necessita ser trabalhado e previsto no planejamento da comunicação organizacional, a fim de que a imagem corporativa seja positiva e consolide, também, uma reputação favorável ao longo dos anos.

A crise, por suas dimensões, pode gerar um passivo de imagem, tanto maior quanto menor a credibilidade do atingido. Por isso, a construção desse ‘ativo’ torna-se um diferencial para quem de repente fica exposto. Reputação e credibilidade não são importantes apenas para o mercado. A mídia também tem alta consideração, na hora de julgar comportamentos e atitudes (FORNI, 2008, p. 381).

Ao conjecturar sobre as políticas a serem adotadas no relacionamento entre a organização e a mídia, seja de portas abertas ou *appropriate openness*, podemos nos questionar sobre a viabilidade da segunda, já que vivemos em uma sociedade midiaticizada. É possível divulgar apenas informações essenciais de uma crise, frente às pressões da mídia pelo “furo de reportagem” e pela cobertura em tempo real?



Se tanto a mídia quanto as organizações orientarem seus relacionamentos a valores como credibilidade, ética e respeito para com todos os atores envolvidos nessas situações teremos a cobertura de crises organizacionais menos dramatizadas e espetacularizadas.

Também se faz necessário o entendimento por ambas as partes – mídia e organização - de que vivemos em um mundo com abundância de informações, mas com carência de compreensão. Logo, não serão as constantes manifestações “vazias” de uma organização as responsáveis pela preservação de sua imagem e reputação.

Millar e Heath (2006) entendem que, na atualidade, as organizações ainda necessitam conscientizar-se de que não se pode controlar as diversas manifestações que ocorrem em uma situação de crise. Sendo assim, a organização pode e deve fornecer informações, providenciar medidas e avaliações que demonstrem

sua habilidade e disposição em resolver ou amenizar os impactos causados pela crise, através de procedimentos e políticas efetivas de gestão e comunicação.

Considerações finais

A discussão que se promoveu até aqui não objetiva fornecer fórmulas ou estratégias prontas para os relacionamentos organizacionais, no entanto, procurou fomentar a reflexão acerca das transformações sociais que permeiam este próprio relacionamento entre instância midiática e organização em um contexto de crise. Se enxergarmos as crises organizacionais metaforicamente como batalhas, que envolvem a participação de diversos atores em uma sociedade midiaticizada, quiçá a decisão de comunicação tomada com tranquilidade seja a melhor estratégia a ser adotada nessa situação. Assim como Sun Tzu (2007) nos coloca em sua famosa obra “A arte da guerra”, vencer a “guerra” não é meramente uma questão de emergência, mas sim, de conhecimento.

Bibliografia

- ARGENTI, Paul. **A comunicação empresarial – a construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis counselor.** Chicago: Contemporary Books, 2000.
- CHARAÚDEAU, Patrick. **Discurso das mídias.** Tradução: Angela S. M. Corrêa. São Paulo: Contexto, 2006.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- DILSCHNEIDER, Robert L. **Interview.** The Australian Financial Review, Austrália, abril 1988.
- FIELD, Patrick; SUSSKING, Lawrence. **Em crise com a opinião pública.** São Paulo: Futura, 1997.
- 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, 2008. p. 363 – 388.
- MILLAR, Dan Pyle; HEATH, Robert L. **Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- MITROFF, Ian. **Managing Crisis before they happen.** New York: Amacom, 2000.
- MITROFF, Ian; PEARSON, Christine. **Crisis management – a diagnostic guide for improving your organization’s crisis-preparedness.** São Francisco: Jossey Bass, 1993.
- PINSDFORF, Marion K. **Communicating when your company is under siege.** Toronto: Lexington Books, 1987.
- SALINAS, Adriana V. **Crise! A comunicação externa organizacional em tempos de crise por acidente maior: O voo 402, a TAM e a imprensa, um estudo de caso.** São Paulo, 1999. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- SODRÉ, Muniz. **Antropológica do Espelho: Uma teoria da comunicação linear e em rede.** 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- TZU, Sun. **A arte da guerra.** Obra traduzida do Chinês por Thomas Cleary, trad. de Euclides Luiz Calloni, Cleusa M. Wosgrau. São Paulo: Pensamento, 2007.
- VIANA, Francisco. **De cara com a mídia.** São Paulo: Negócios, 2001.