



## **Revisitando o gerenciamento da comunicação nas empresas modernas<sup>1</sup>**

Juliana Pinheiro de Matos<sup>2</sup>

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

### **Resumo:**

O desenvolvimento e os avanços técnico-científicos e a globalização têm modificado gradualmente as práticas e culturas organizacionais. Frente a esse novo contexto, a postura do profissional de relações públicas vem se modificando gradualmente e pode ser analisada na perspectiva do gerenciamento da comunicação organizacional. Neste artigo focaremos as relações públicas e o seu papel de gestor da comunicação organizacional, além de, alguns desafios frente à modernidade. A compreensão dos conceitos de relações públicas, através de breve revisão bibliográfica, é importante para a prática profissional e, possibilita a reflexão crítica necessária sobre a atividade de relações e os novos rumos percorridos

**Palavras-chave:** Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Gerenciamento da Comunicação, Empresas Modernas.

Este artigo trata de alguns conceitos de relações públicas, da sua função de gerenciamento da comunicação e aponta, alguns dos desafios enfrentados pelos profissionais na sua contribuição para um bom desempenho organizacional. Para discutir tal função, é necessário o apoio nos autores da área de relações públicas, e busca por uma literatura mais atual, que possa contextualizar o cenário nas empresas modernas.

### **Revisitando alguns conceitos de Relações Públicas:**

É importante para a compreensão do tema apresentar algumas definições sobre as relações públicas, quais são as suas atribuições e funções, buscando um referencial teórico principalmente dos autores Roberto Porto Simões e Margarida Maria Kunsch. Além da obra de Grunig e Hunt que apresentam a teoria geral das relações públicas e os seus quatro modelos de prática.

O termo relações públicas, que pode ser usado para definir tanto a profissão, quanto a disciplina, a função e a atividade, pode levar a interpretações errôneas. De acordo com SIMÕES (2001), a definição conceitual da atividade, ou seja, o que faz a atividade, é “a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT de Relações Públicas do VIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul

<sup>2</sup> Aluna do 7º semestre do Curso de Comunicação Social, Habilitação Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. E-mail: julianamatosrp@yahoo.com.br



gestão da função organizacional política” por intermédio do programa de relações públicas que engloba quatro operações o diagnóstico, o prognóstico, o assessoramento e a implementação.

Verifica-se atualmente que as Relações Públicas não se traduzem mais somente pela técnica, isso devido às mudanças conceituais que estão ocorrendo no seu repertório teórico, que dão suporte para a avaliação do fenômeno estudado. Equívoco técnico é realizar somente a última etapa do processo sem levar em consideração as três anteriores (SIMÕES 1995). O gerenciamento da comunicação deve iniciar pela pesquisa, para conhecer as relações que ocorrem entre a organização e seus públicos e a posterior execução de projetos.

As relações públicas podem ser definidas, de acordo com KUNSCH (2003):

“As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as *organizações* e seus *públicos*, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social.”

Dentro de uma visão moderna das Relações Públicas é importante citar resumidamente o que a bibliografia norte-americana de James Grunig (KUNSCH 1997), que propôs os quatro modelos das relações públicas: o primeiro modelo é o de “assessoria de imprensa” que é mais antigo e predominante. Visa publicar notícias sobre a organização e despertar a atenção da mídia. O segundo modelo “de informação pública” é caracterizado como jornalístico e dissemina informações objetivas em diversas mídias.

O terceiro modelo é o “assimétrico de duas mãos” que dissemina mensagens persuasivas e manipuladoras. É uma visão que só visa os interesses organizacionais. O quarto modelo é o “simétrico de duas mãos”, que seria uma visão mais moderna de relações públicas, e busca um equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos, além de, como o ideal para que haja uma integração entre os interesses organizacionais e dos públicos (KUNSCH 1997).

Deve-se analisar ainda, até que ponto, atualmente, a comunicação é vista realmente pela alta direção como algo imprescindível para o sucesso organizacional e se a cultura organizacional dá abertura para que o profissional de relações públicas possa atuar de forma ativa nas decisões.

### **Comunicação Organizacional:**



O processo de comunicação é o mecanismo pelo qual se dão e se desenvolvem as relações humanas e as relações públicas. De acordo com WEY (1986), comunicação é “o processo por meio do qual o indivíduo (comunicador) transmite estímulos (geralmente símbolos verbais) para modificar o comportamento de outros indivíduos.”. A comunicação é um instrumento imprescindível para a consolidação e manutenção de relacionamentos, além da construção de uma imagem organizacional favorável perante os seus públicos. Não faremos distinção entre comunicação empresarial, organizacional ou corporativa e utilizaremos os termos como sinônimos (BUENO, 2003).

A comunicação organizacional no Brasil passou por alguns momentos que vão da sua tímida formação à sua consolidação na década de 1990, passando a ser estratégica e vinculada estritamente ao negócio hoje (BUENO, 2003). Essa nova postura assumida a partir daí trouxe mudanças constatadas por BUENO (2003) como:

“Acarretou num novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. Da mesma forma, estimulou as empresas e entidades que a assumiram, no seu sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e entendimento, com a conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania.” (Bueno, 2003. p.8)

Segundo o autor, ela compreende um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade, junto aos seus públicos de interesse, como empregados, acionistas, opinião pública e imprensa. Tais atividades devem ser desenvolvidas pelo profissional de comunicação, em especial o relações públicas, sempre em conjunto com os demais setores de comunicação. A comunicação organizacional compreende várias facetas como a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa etc. cada qual com a sua importância para determinados públicos (OLIVEIRA, 2005). A comunicação organizacional é definida por KUNSCH (2003) como:

“Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que interagem numa organização ou a ela se ligam (...), configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.”.

A comunicação empresarial deve andar alinhada ao planejamento estratégico global da organização, e tem também como objetivos criar, manter ou alterar a imagem da organização perante seus consumidores. A comunicação empresarial caminha, ou deveria, para assumir a



perspectiva da comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas (BUENO, 2003).

### **Gerenciamento da comunicação:**

Adotando uma filosofia de relações públicas a organização, de acordo com WAY (1986), “procura atender os interesses dos vários públicos, cujas opiniões dão medida da opinião pública e procura desempenhar um papel social útil”. Para atender tais necessidades, as relações públicas velem-se de técnicas e mecanismos de comunicação e o gerenciamento dos mesmos. Sendo assim, uma das funções do profissional de relações públicas nas empresas é a gestão da comunicação organizacional e, para tanto, ele deve estar preparado e deter conhecimentos sobre a área da comunicação, planejamento estratégico e os públicos da organização.

O gerenciamento de comunicação sob a ótica das relações públicas, deve ter como apoio teórico o programa de relações públicas (SIMÕES, 2001). A implementação é a última função da atividade de relações públicas e não podemos ignorar as anteriores que são de suma importância para eficácia do mesmo.

Na fase de implementação e gerenciamento de projetos de comunicação, são aplicadas diversas técnicas e estratégias com o intuito de informar, persuadir e dialogar. Dentre elas estão os jornais e revistas (house organs), discursos, produções audiovisuais, contatos com a imprensa, eventos, relações com o público interno, com a comunidade, com o governo e etc. O profissional deve ter o cuidado de manter uma só linha editorial, e que transmita a mesma política organizacional adotada.

Além disso, podemos citar como base do gerenciamento da comunicação o diagnóstico e a posterior formulação do planejamento estratégico, que analisa a situação da organização sob várias óticas e, que só depois de bem pensado, elaborado e traçado metas e objetivos claros, é implementado (KUNSCH, 2003).

Podem-se citar ainda alguns aspectos sobre o gerenciamento da comunicação que salientam a importância da divulgação do plano para o público interno primeiramente, a sua operacionalização, o controle das ações e a avaliação dos resultados (KUNSCH, 2003). Os processos de controle e de avaliação são os mais complexos e exigem que sejam estabelecidos alguns parâmetros que permitem o julgamento e aprimoramento das ações.



É importante entendermos o que é a comunicação integrada para que a gestão da comunicação organizacional possa ser pensada com vistas à eficácia. A gestão da comunicação ao assumir uma filosofia de integração permite que todas as ações estejam fundamentadas numa mesma política e postura organizacional, visando objetivos comuns, sem a dispersão de esforços.

### **Mudanças organizacionais:**

Alguns conceitos de modernidade são importantes serem analisados sob alguns aspectos no que se referem aos sistemas sociais das organizações e às relações públicas e sua função de gerenciamento da comunicação.

A sociedade hoje é muito mais complexa e vive sob as conseqüências da globalização que abriu fronteiras não só econômicas, mas também políticas, sociais, culturais e geográficas. Essas mudanças ocorrem também no universo comunicacional organizacional, visto que as organizações estão cada vez mais conectadas e interligadas mundialmente, mais flexíveis e sensíveis a crises que, independente de sua vontade, estão expostas. Tais aspectos são expostos pelo autor:

“Há um consenso entre os especialistas de que o mundo contemporâneo – e em especial o ambiente organizacional - tem sido abalado profundamente pelo processo crescente de globalização dos mercados, e das idéias, pela revolução provocada pelas novas tecnologias, pela desmassificação do processo de produção e pela valorização do espírito de cidadania” (Bueno, 2003, p. 19).

os modos de vida na modernidade distanciam-se de todos os tipos de ordens sociais precedentes, trazendo nos benefícios como a democratização (em parte) das tecnologias, o desenvolvimento das instituições e da produção industrial (GIDDENS, 1991). Cada vez mais as pessoas tem acesso hoje a internet e ao leque de opções que ela proporciona, com informações em tempo real, a grande quantidade de informações sob diversos pontos de vista, que vêm sendo mais buscados por consumidores e demais públicos com as quais a organização se relaciona.

Os consumidores estão mais seletivos nas compras e escolhas, pesquisam mais, procuram os melhores preços e exigem melhor atendimento, e qualidade (TORQUATO, 1986). O autor observa ainda, consumidores cada vez mais preocupados com a preservação da natureza, problemas sociais entre outros, daí a importância de um profissional que saiba ouvir e prever tais comportamentos dos diversos públicos da empresa.



Porém é preciso analisar outros aspectos da modernidade, não tão positivos como a democratização da informação e da comunicação apresentados por GIDDENS (1991):

“A modernidade, como qualquer um que vive no final do século XX pode ver, é um fenômeno de dois gumes (...) Mas não se chegou a prever que o desenvolvimento das “forças de produção” teria um potencial destrutivo de larga escala em relação ao meio ambiente material”

Essas “forças de produção”, no caso, as organizações precisam aprender a ouvir seus públicos no que diz respeito as suas ações e conseqüências, não só na área ambiental como citado, mas na área social e humana. Cada vez mais os consumidores e a sociedade em geral impõem exigências às organizações como políticas administrativas éticas, comunicações mais transparentes, e a busca por interesses e benefícios comuns e a manutenção de um diálogo.

O acesso as novas tecnologias de comunicação, como a internet, na qual muitas informações estão à mão dos consumidores e, as vezes, é um dos canais de mediação mais utilizados, contribuem para o acompanhamento das ações organizacionais.

Além disso, a excelência em produtos e prestação de serviços passou a ser essencial e a imagem organizacional não mais só associada a isso, mas a outros conceitos como a sua postura ética com empregados, por exemplo, sua história, as formas de atendimento ao cliente, e a outros de valores não mensuráveis. Nesse ponto que o profissional de relações públicas irá atuar, administrando e gerenciando os relacionamentos no sistema organização – públicos, indo além da simples divulgação e promoção de produtos, atuando de forma mais ampla e agregando valores (KUNSCH, 2003).

Várias empresas passaram a compreender as relações públicas numa dimensão mais ampla e a dar mais importância não só aos processos comunicacionais, como eles se dão, mas também a postura organizacional. Sendo assim, o administrador da comunicação deve criar uma política comunicacional que venha a refletir todas as outras políticas da empresa, de modo a conferir credibilidade à Instituição (FREITAS & SANTOS, 2002).

### **Novos desafios no gerenciamento da comunicação:**

As relações públicas mais do que nunca devem adaptar-se aos novos tempos e buscar alternativas eficazes para solucionar os novos desafios impostos. Atualmente, exige-se das empresas uma maior intercâmbio com os vários sistemas que a cercam como o político, social e cultural (TORQUATO, 1986). Há também uma maior flexibilidade nos modelos de gestão,



com menos níveis hierárquicos, maior liberdade na tomada de decisões por parte dos colaboradores, e não só dos dirigentes.

Surge novas formas de relacionamento com os seus públicos (colaboradores, acionistas, imprensa, fornecedores, clientes etc), agora definido pelo conceito amplo de parceria (BUENO, 2003). Surgem outras formas de se enxergar o funcionário, com expectativas e demandas comunicacionais tão relevantes quanto os demais públicos e o fornecedor, que deve estar comprometido com os produtos e resultados da empresa.

Em face às novas características organizacionais e analisando os estudos mais recentes sobre as relações públicas e a comunicação organizacional, pode-se afirmar que a comunicação integrada é um dos fatores determinantes na busca de uma comunicação eficaz entre as organizações e seus públicos. Integrar os vários sistemas comunicacionais como o jornalismo, a propaganda, a comunicação interpessoal, embasá-los em um planejamento comum, é uma estratégia que aumenta a redundância, racionaliza a linguagem e faz com que a imagem passada para a opinião pública se torne igual à identidade organizacional (TORQUATO, 1986).

O gestor da comunicação deve partir do planejamento estratégico para avaliar a real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado na qual atua. As relações públicas ao assumirem a sua função estratégica devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações (KUNSCH, 2003).

O gerenciamento da comunicação numa perspectiva atual deve se prezar pela tão difícil e complexa comunicação integrada nas organizações, em parceria com outras subáreas da comunicação. A comunicação integrada pode ser definida por KUNSCH (1997):

“Entende-se por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional (...) A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.”

Atualmente um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais que gerenciam a comunicação organizacional é manter uma única imagem da organização perante os seus diversos públicos, e conseguir ver a organização como um todo. Os setores diversos de comunicação como o de comunicação institucional, comunicação interna, marketing, devem atuar de forma sinérgica, formando um conjunto harmonioso não se detendo a uma visão



fragmentada, isolada e instrumental da comunicação organizacional. De acordo com BUENO (2004), há muito a ser feito nesse sentido:

“Quase sempre, em uma organização nem ao menos a comunicação interna e a externa estão articuladas. Além disso, cultiva-se, ainda na Comunicação Empresarial, uma rejeição às atividades de marketing e vendas, como se fosse possível (e razoável) separar o institucional do mercadológico. Se formos ainda mais fundo, veremos que os preconceitos e incompreensões existem mesmo entre os profissionais de comunicação (...). Integrar o quê, cara pálida, se a realidade a que estamos assistindo é bem outra: uma disputa intensa entre áreas e profissionais, eivada de equívocos e preconceitos, um embate ruidoso de egos e uma ausência total de espírito crítico e de uma perspectiva abrangente do universo da Comunicação Empresarial”.

Os diferentes públicos com as quais as organizações se relacionam exigem tratamento diferenciado, direcionado às suas respectivas características e cabe ao gestor da comunicação adotar um processo contínuo e dinâmico constituído por vários planos que passem a mesma mensagem, de formas diferentes. Os programas de comunicação devem buscar e investir nos pontos positivos da organização que serve de suporte para aproximar-se dos públicos de forma eficaz, e buscar preservar a postura organizacional e reforçá-la. Nesse contexto, de acordo com KUNSCH (2004), pode-se dizer que:

“O profissional de relações públicas está cada vez mais envolvido com o posicionamento estratégico da organização no contexto em que ela se insere. Assim, seu alcance potencial estende-se além das funções tradicionais de relacionamentos fragmentados com vários públicos de interesse da empresa, os quais são determinados pelas atividades da organização e pelas áreas-problemas nela existentes.”

A área de Relações Públicas, dentro de uma concepção moderna, tem um papel importante na "administração da percepção" e na leitura do ambiente social na qual a organização está inserida (KUNSCH, 1997). Trata-se de um desafio detectar falhas, possíveis barreiras que podem ser resolvidas com programas comunicacionais, ou mesmo corrigí-los, assessorar a alta direção e expor os pontos positivos nas quais devem-se investir e os negativos a serem sanados. As relações públicas devem valer-se de várias técnicas para melhor perceber o ambiente organizacional, e as suas relações estabelecidas, com pesquisas de opinião pública, pesquisas de clima organizacional, a auditoria de imagem, a análise de clipping entre outros.

Outro aspecto relevante a ser destacado é em relação ao uso das novas tecnologias de comunicação na gerência da comunicação organizacional como um canal tanto para o envio de mensagens, quanto para o recebimento. São as novas tecnologias como, a internet e





intranet, que permitem conhecer em detalhes as expectativas dos consumidores, colaboradores, fonecedor e etc, medir grau de satisfação, e devem ser usadas a favor da pesquisa e do diagnóstico (FREITAS, 2002). Cabe então ao profissional, ter domínio pleno sobre novas ferramentas tecnológicas, estar constantemente atualizado para conhecer efetivamente os públicos com as quais lida.

As demandas comunicacionais são outras, como a velocidade com que as informações chegam aos públicos, e a busca pela instantaneidade, que dificulta as vezes, a apuração das informações. O risco de “ruído” na comunicação hoje se dá pelo excesso e pela rapidez, daí a importância de todos os setores organizacionais estarem bem informados e instruídos, e quando solicitados, mantenham um discurso equivalente (FREITAS, 2002).

Estudos recentes nos apontam como o modelo simétrico de duas mãos proposto por Grunig como um grande desafio para o profissional que gerencia a comunicação. O modelo simétrico de duas mãos seria científico, por utilizar-se de pesquisas, além de ser considerado ideal e ético (KUNSCH, 1997). O profissional de relações públicas, para melhor atender as expectativas dos públicos, deve propiciar o diálogo, de forma transparente, como citado pela autora KUNSCH (1997):

“As políticas e as estratégias têm de ser definidas e transparentes, abandonando-se a “política do avestruz”. Isso significa manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes. Em muitas empresas brasileiras, os antigos house organs estão sendo substituídos por jornais realistas, nos quais o trabalhador tem espaço para reivindicações e até mesmo para assuntos menos “agradáveis”, como, por exemplo, greves e acidentes de trabalho.”

A atividade de relações públicas não busca somente formar imagem e obter atitudes favoráveis, ela busca “a cooperação mútua, entre as partes, do sistema organização-públicos visando a consecução da missão da organização” de acordo com SIMÕES (2001). Na busca pela cooperação, a forma ideal de gerenciar a comunicação é promover o diálogo, a negociação e não somente o envio de mensagens, mas também, que seja dada a devida importância às mensagens ascendentes. O fluxo de comunicação ascendente de acordo com é aquele em que as informações saem das bases da organização em direção aos seus níveis superiores (TORQUATO, 1986).

Grunig foi o precursor dos estudos sobre a comunicação excelente e defende que só o modelo simétrico de duas mãos define as relações públicas excelentes (KUNSCH, 1997). Defende a adoção de processos de comunicação de mão dupla, na qual se priorizem as



relações em que o emissor se torne receptor, e o receptor se torne um emissor em uma constante troca.

Diante dos aspectos analisados se evidencia que cada vez mais a comunicação assume um papel estratégico nas organizações e essencial para a consolidação de seu conceito e papel assumido e passado para a sociedade e seus públicos. Além disso, atualmente, o gestor da comunicação deve prezar por uma visão global de comunicação ao elaborar um planejamento estratégico, não promovendo ações de forma isolada, e aprofundar e aplicar o conhecimento teórico das relações públicas no dia-a-dia das organizações.

#### Considerações Finais:

Atualmente, torna-se cada vez mais importante a busca por modelos e técnicas idéias de gerenciamento da comunicação, que vise à integração dos diversos setores comunicacionais, prezando por um planejamento global de comunicação, visto que o papel do profissional de relações públicas também é de gerenciar a posição organizacional que não é, ou não deveria ser, fragmentada. Posição essa, tão importante para ao sucesso organizacional e manutenção no mercado e cenário contemporâneo.

Frente às novas tendências mundiais é importante que o gestor da comunicação organizacional assessore a mesma, criando programas que realmente atendam as necessidades dos seus públicos elevando-a assim ao status de Instituição. O uso das novas tecnologias também deve ser usado como uma ferramenta estratégica de aproximação da empresa com os seus públicos e facilitadora do diálogo entre os mesmos. Diante dessas modificações podem advir diversos pontos positivos para a organização, cabendo a cada qual adequar-se e, aos profissionais, a busca por uma constante atualização e pesquisa, podendo assim avaliar suas ações, seus efeitos e a sua eficácia junto aos públicos de interesse.



- BUENO**, Wilson da Costa. Comunicação empresarial. Teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.
- BUENO**, Wilson da Costa. A comunicação (des) integrada. Portal da Comunicação Empresarial, 2004. Disponível em: <[www.comunicacaoempresarial.com.br](http://www.comunicacaoempresarial.com.br)>. Acesso em 27 fev. 2007.
- FORTES**, Waldyr Gutierrez. Relações públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias. 2ª ed. Ver. Amp. São Paulo: Summus, 2003.
- FREITAS**, Ricardo Ferreira & **SANTOS**, Luciane Lucas dos (orgs.). Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas. São Paulo: Summus, 2002.
- GUIDENS**, Anthony. As conseqüências da modernidade. São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- KUNSCH**, Margarida M. Krohling. (Org.). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- KUNSCH**, Margarida M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH**, Margarida M. Krohling. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH**, M.M.K. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. In: ENDECOM 2006 – Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação, 2006. ECA/USP. São Paulo. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/19318>. Acesso em 22 jan. 2007.
- MOREIRA**, Elizabeth Huber. Relações públicas e novas configurações sociais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2001. Campo Grande. Anais... Minas Gerais: Intercom, 2001. Disponível em: < <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/>> . Acesso em: 20 jan 2007.
- OLIVEIRA**, I.L. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/17597>. Acesso: 20 jan 2007.
- SIMÕES**, Roberto Porto. Relações Públicas: função política. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.
- SIMÕES**, Roberto Porto. Relações públicas e micropolítica. São Paulo: Summus, 2001.
- WEY**, Hebe. O processo de relações públicas. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.