

As Relações Públicas Excelentes nos relacionamentos organizacionais¹

Paulo Eduardo Dóro PRESTES²

Ana Paula BORN³

Patrícia Milano PÉRSIGO⁴

Universidade Federal de Santa Maria, Frederico Westphalen, RS

RESUMO

Neste artigo, abordamos a teoria de relações públicas excelentes de James Grunig (2011). Entendemos ser relevante aprofundar os estudos sobre os relacionamentos organizacionais, uma vez que é a partir deles que ocorrem diversas trocas (sejam econômicas ou simbólicas) que dão sustentação ao dia a dia das empresas. A partir dessa perspectiva, partimos, inicialmente, para um mapeamento de outros trabalhos com a temática, para então elucidarmos os tipos de relacionamentos praticados pelas organizações com seus públicos. Assim, foi observado cada tipo de modelo, e, exemplificado cada um. Ao verificá-los foi possível perceber que o modelo simétrico de duas mãos é o ideal para ter como base, oportunizando um relacionamento profícuo com seus públicos, pois desta forma temos a possibilidade do diálogo entre as partes, e suas ideias podem ser colocadas em prática.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas excelentes; relacionamento; públicos; organizações.

INTRODUÇÃO

O presente artigo foi proposto e realizado no segundo semestre letivo de 2015 para a disciplina de Teorias das Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria campus Frederico Westphalen (RS). Conforme estudado, o relacionamento das organizações com seus públicos é um tema relevante para a área de Relações Públicas, pois as ações de relacionamento oriundas das organizações devem ser pensadas de maneira estratégica para cultivar os laços formados com os públicos ligados a elas. Esse artigo também é significativo para estudos de diversas áreas, jornalismo empresarial, administração, psicologia organizacional, entre outras, pois se sabe que as atitudes e posicionamentos organizacionais podem ser lidos por meio da qualidade de seus relacionamentos, interferindo nas dinâmicas sociais e mercadológicas.

¹Artigo realizado para a disciplina de Teorias das Relações Públicas na Universidade Federal de Santa Maria, campus de Frederico Westphalen, dezembro de 2015.

² Estudante de Graduação 2º semestre do Curso de Relações Públicas da UFSM/FW, email: eduard2298@gmail.com

³ Estudante de Graduação 2º semestre do Curso de Relações Públicas da UFSM/FW, email: ana.born@ibiruba.ifrs.edu.br

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas da UFSM/FW, email: patricia.persigo@ufsm.br

Neste meio, no estudo das relações públicas excelentes Grunig (2011) mapeia tipos de relacionamentos praticados pelas organizações, nem sempre os ideais, mas que colaboram com a teoria proposta pelo autor. Nesse artigo os quatro modelos de comunicação são observados a partir das práticas de algumas organizações brasileiras, das quais trazemos comentários realizados por autores que abordam a comunicação organizacional.

Considerando a complexidade dos estudos da comunicação no âmbito organizacional, parece-nos que no dia a dia das organizações a maioria acredita na intuição dos seus executivos e esquece que as políticas planejadas poderiam beneficiar os relacionamentos com seus públicos. Dessa forma, o presente artigo tem o objetivo de demonstrar os modelos de comunicação elencados por Grunig (2011) na teoria das relações públicas excelentes. Inicialmente fazemos um mapeamento de outros trabalhos que debatam a temática para compor o nosso referencial teórico e, posteriormente, elucidamos os tipos de relacionamentos que as organizações mantêm com seus públicos, refletindo sobre as relações públicas excelentes.

1) As Relações Públicas Excelentes

As pessoas e organizações necessitam se comunicar para estabelecer relacionamentos. Nesse cenário, os profissionais de Relações Públicas possuem uma visão estratégica da comunicação, ajudando a proporcionar relacionamentos efetivos. “Antes de ser intermediador da comunicação, o profissional de Relações Públicas deve estudar seus públicos, analisando o modo como estes reagem às manifestações da organização e a maneira como esta organização é percebida” (RIBEIRO; SANTOS, 2010, p. 4). Desta forma, esses comunicadores irão atender aos interesses organizacionais e dos variados públicos que estão no círculo comunicativo, agregando e, tentando conciliar os objetivos de ambos.

James E. Grunig, professor da *University of Maryland*, na tentativa de encontrar novas bases teóricas no mundo das relações públicas, pesquisou e descreveu quatro modelos de comunicação para formular sua teoria sobre a excelência das relações públicas que identificam as práticas da atividade nas organizações. No Brasil, o autor publicou a obra *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos* juntamente com Maria Aparecida Ferrari e Fábio França, no qual complementam o livro com outros estudos,

trazendo uma fundamentação teórica e contribuindo para a legitimação das relações públicas em 2011.

O primeiro modelo proposto por Grunig chama-se *agência de imprensa/divulgação*, tendo como finalidade obter publicidade para organizações ou pessoas que estão inseridas na mídia massiva. O segundo modelo, trata-se de *informação pública* que pode ser associado ao trabalho de assessoria de imprensa no governo e em organizações sem fins lucrativos que querem disseminar suas ações para a sociedade. De acordo com Grunig, Ferrari e França (2011), “é também um modelo de mão única que entende as relações públicas apenas como a disseminação de informações”, não possibilitando a interação com os seus públicos.

O terceiro modelo, denominado *assimétrico de duas mãos*, conecta os resultados de pesquisas científicas para induzir e convencer os públicos a seguir os parâmetros que as organizações desejam. Neste modelo, os interesses dos públicos são ouvidos, porém não são postos em prática, podendo ser considerado um modelo egoísta segundo Grunig, Ferrari e França (2011).

O quarto e último modelo é chamado de *simétrico de duas mãos*, esse podendo ser considerado de relações públicas excelentes. Nele o autor relaciona a comunicação para fazer a gestão de conflitos e melhorar os relacionamentos com os públicos. Ao contrário do terceiro modelo, o simétrico de duas mãos ouvirá o público e colocará seus interesses em prática, podendo ser considerado o modelo mais ético, de acordo com Grunig, Ferrari e França (2011). Neste modelo, a organização que o pratica negocia e trabalha a partir da opinião de todos quando ocorrem assuntos polêmicos na mídia.

2) As Relações Públicas Excelentes nos relacionamentos organizacionais

Os relacionamentos das organizações com seus públicos são feitos pela comunicação empresarial a partir dos objetivos, missões e planejamentos definidos por elas, ou seja, pela cultura organizacional de cada empresa e pelo ser social de cada pessoa:

As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços. (KUNSCH, 2003, p. 21).

Nota-se que o contexto organizacional é constituído por pessoas, porém muitas vezes estes núcleos administrativos das empresas são criticados por autores renomados na área, uma vez que elas não seguem as pesquisas, planejamentos e análises propostas para que a comunicação e interação com os públicos sejam legítimas e benéficas para todos. Há quem busque atender efetivos relacionamentos com ambientalistas, feministas e outros grupos ativistas que, mesmo sem estarem em contato direto com a organização, podem sofrer impactos pelas decisões tomadas por elas ou, também, impactar as atividades da mesma. Esses grupos fazem parte do contexto histórico, social e cultural em que as organizações estão envolvidas.

Com a contemporaneidade, observa-se que algumas organizações já se habituaram à nova realidade das pesquisas e meios que as mídias digitais trouxeram para o cenário da comunicação. Contudo, segundo Bueno (2009) muitas organizações não estão seguindo estas mudanças tecnológicas e a alteração dos ritmos de relacionamentos que facilitaríamos as formas de se comunicar e relacionar com os públicos e a sociedade em geral. De acordo com Bueno (2009 p.79-80):

Talvez seja razoável admitir, de imediato, que essas condições têm sido raramente obedecidas pelas organizações que aí estão. Em geral, elas ainda não têm conseguido dominar os diferentes formatos propostos pelas novas mídias e fazem uma mera transcrição dos discursos tradicionais, sem atentar para o fato de que não foi só o processo de comunicação que sofreu mudanças. O cliente evoluiu para o cidadão e espera um relacionamento mais amplo do que aquele que costuma vigorar entre a empresa que vende e as pessoas que compram, porque o contato não se esgota mais com a transferência do produto.

É possível dizer que, além da transformação na comunicação e nos meios de se relacionar, as organizações ainda não perceberam que o cliente evoluiu para um indivíduo que não está comprometido apenas em receber o produto que comprou, e sim em estabelecer um relacionamento duradouro e tranquilo, considerando os seus interesses válidos e as lutas de seus grupos ideológicos também. Não é fácil encontrar empresas que contemplem em suas políticas administrativas questões sociais ou ambientais. Muitos casos envolvem o lucro e a cultura organizacional, como já foi comentado, prejudicando alguns de seus públicos.

Nesse cenário observamos o case do produto Halls (figura 1) fabricado pela empresa Mondelez, que ocorreu em outubro do ano de 2015. A empresa havia criado um novo produto chamado Halls Mini que incluía em sua fórmula açúcar, porém ouviu muitas reclamações e seus clientes estavam insatisfeitos com a novidade. Para reagradar o seu

público, foi criada uma propaganda publicitária no qual o novo produto foi explodido e recriado, chamado de “novo novo halls mini”, com sua antiga fórmula.

Na propaganda foi usada a frase “E se vocês não estão felizes, eu também não”, proporcionando, assim, relacionar a ação com o modelo *simétrico de duas mãos*, onde a empresa descarta sua última criação, pois o público estava insatisfeito com a nova fórmula das mesmas, trazendo, em consequência, a antiga fórmula que satisfazia os desejos de seus clientes. O case repercutiu em redes sociais⁵ e em sites de notícias⁶ e foi bem visto pelos consumidores que almejavam a antiga fórmula. Relacionado ao modelo *simétrico*, que é visto como ideal por Grunig (2011), mesmo descartando o planejamento do novo produto, a empresa pensou no desejo de seus públicos e alcançou repercussão e aprovação na categoria.



Figura 1 – Divulgação sobre a recriação do novo halls mini

Outro exemplo que pode ser encaixado no modelo *simétrico de duas mãos* é a página do *facebook* da rede Magazine Luiza⁸. A organização responde os seus clientes com

⁵Página do *facebook* Halls. Disponível em: < <https://www.facebook.com/HallsBrasil/>. Acesso em: 24 mar às 16h 30min. 2016.

Página do *facebook* RP Depressao. Disponível em: <<https://www.facebook.com/rpdepressao/?fref=ts>. Acesso em: 24 mar às 16h 42min. 2016.

⁶EXAME. Halls pede desculpas e detona produto criticado por clientes. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/halls-pede-desculpas-e-detona-produto-criticado-por-clientes>. Acesso em: 03 dez às 17h 35min. 2015.

⁷G1. Após reclamações empresa volta a fabricar halls mini sem açúcar. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/10/apos-reclamacoes-empresa-volta-fabricar-halls-mini-sem-acucar.html>. Acesso em: 03 dez às 15h 30min. 2015.

⁸Página do *facebook* Magazine Luiza. Disponível em: <<https://www.facebook.com/magazineluiza/?fref=ts>. Acesso em: 04 dez 10h 20 min. 2015.

dúvidas e/ou reclamações nos comentários das publicações, direcionando-os para um atendimento privado. Deste modo, permite para seus públicos um relacionamento direto e de fácil acesso.

Em mais um case que pode ser relacionado com o modelo *simétrico de duas mãos*, a organização que demonstrou que tem comprometimento e reconhecimento com seu público foi o Grupo Armani⁹. No mês de Março de 2016 o Grupo divulgou que não será mais usado pele de animal nas suas coleções, assim, podemos entender que a marca Armani reconhece e dá importância à voz dos grupos ambientalistas e protetores de animais, mesmo sem ter diálogos instantâneos com eles. A atitude também pode contribuir para a imagem e reputação organizacional da marca.

O modelo *agência de imprensa/divulgação* é observado em vários anúncios e propagandas de diversos sites da internet, bem como em muitos jornais e revistas. Conforme mostra a figura 2, a finalidade do case é divulgar para o cliente que o natal está chegando, e com ele vários produtos disponíveis estão em promoção no site Americanas¹⁰, como a lavadora de roupas. Aqui, a informação que o produto está em promoção é apenas divulgada, sem considerar se o público que frequenta o site necessita dele ou não. Neste caso, o site possibilita atendimento ao cliente, permitindo que eles tirem dúvidas, por meio de e-mail ou telefone.



11

Figura 2 – Página inicial das lojas Americanas.

⁹EXAME. Grupo Armani anuncia fim do uso de peles em suas marcas. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/grupo-armani-anuncia-fim-do-uso-de-peles-em-suas-marcas>>. Acesso em: 04 abr às 19h 12min. 2016.

¹⁰Página inicial do site Americanas. Disponível em: <<http://www.americanas.com.br/>>. Acesso em: 02 dez às 19h 45min. 2015.

¹¹Página inicial do site Americanas. Disponível em: <<http://www.americanas.com.br/>>. Acesso em: 02 dez às 19h 45min. 2015.

Pode-se comentar de outro exemplo do modelo de *imprensa*, como a informação divulgada sobre políticos quando fazem ações sociais ou participam de eventos. As pessoas e até os veículos de comunicação, talvez, não estão necessariamente interessadas em saber o que eles fizeram no final de semana ou no mês que passou, mas é o papel da assessoria dos “representantes do povo” noticiar e enviar releases a jornais para que a informação seja repassada a população. Um exemplo destas ações é a notícia¹² divulgada no site da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, contando que o deputado André do Prado participou de eventos comemorativos na cidade de Jandira, SP.

O modelo *informação pública* é encontrado nos sites de prefeituras e em outros órgãos governamentais, ONGs, organizações e associações sem fins lucrativos. Também está presente nos jornais locais e em outros meios de comunicação de massa, desempenhando o papel propriamente dito do modelo: informar as ações destas organizações para a sociedade. Observa-se no Portal do Estado do Rio Grande do Sul (figura 3) a divulgação aos cidadãos sul-riograndenses de um serviço realizado por funcionários públicos, que beneficia a todos os habitantes do estado, e também de fatos relevantes (para o órgão, é claro) que estão ocorrendo no estado.



Figura 3 – Página inicial do Portal do Estado do Rio Grande do Sul

¹²Agência de Notícias do site da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=368754>>. Acesso em: 04 dez 10h 30min. 2015.

¹³Página inicial do site do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br/inicial/>>. Acesso em: 02 dez às 20h 08min. 2015.

No modelo *assimétrico de duas mãos* as organizações dão atenção aos interesses dos seus públicos, porém não os incluem nos seus objetivos para melhorar os relacionamentos, ou seja, não possibilitam o diálogo. O case que está ilustrado na figura 4 e se aplica a este contexto é a má gestão de crise feita pela Volkswagen quando o lançamento do Fox, em 2004, começou a dar problemas no banco traseiro.

Muitos clientes reclamaram do banco traseiro do veículo nas concessionárias desde 2004. Até janeiro de 2008, nada tinha sido feito para reverter a situação. Como resultado, oito donos do carro perderam parte do dedo tentando fazer o rebatimento do banco na traseira do veículo. Nota-se que apesar da Volkswagen ter conhecimento da crise que estava enfrentando, ela ignorou e informou que não faria um recall¹⁴, deixando a entender que a culpa pelos erros no veículo não cabiam a ela, mas sim ao usuário.



Figura 4 – Manchete do site da revista Época

Outro exemplo que pode ser relacionado ao modelo *assimétrico de duas mãos* é a campanha publicitária do salgadinho Doritos, televisionada em 2009 pela marca Elma Chips. Os comerciais geraram protestos pela internet para serem retirados do ar, já que foi acusado como homofóbico pela comunidade LGBT. Além disso, de acordo com o jornal

¹⁴MACHADO, Flávio. A armadilha do Fox. 31 jan de 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG81441-6014-507,00.html/>. Acesso em: 02 dez às 23h 45min. 2015.

¹⁵MACHADO, Flávio. A armadilha do Fox. 31 jan de 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG81441-6014-507,00.html/>. Acesso em: 02 dez às 23h 45min. 2015.

Folha de S.Paulo, a ABGLT (Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transexuais) declarou a campanha como preconceituosa.

A propaganda¹⁶ demonstra um homem em descontração com seus amigos, dançando e cantando músicas que são referências para a comunidade LGBT até ser interrompido por olhares desconfortáveis de seus colegas e um saco de Doritos em seu rosto, recebendo a mensagem “se quiser dividir algo com seus amigos, divida Doritos” que soa com um tom discriminatório e opressor, impedindo o homem de ser quem realmente ele é em frente às pessoas.

Após as reclamações, em resposta, a agência de relações públicas que estava cuidando do caso falou que ofender algum público não era a intenção. Porém, os produtos audiovisuais não foram retirados do ar e continuaram elaborando contestações tanto que o Conar¹⁷ (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) aceitou as denúncias e definiu a eliminação dos mesmos na televisão brasileira. Em contrapartida, a Pepsico (proprietária da Elma Chips) anunciou que iria recorrer à decisão e não reconheceu o erro. Percebe-se que a empresa ao não reconhecer seu erro apenas deu valor para seu produto, sem se importar com a opinião e o modo em que os clientes estavam sendo atingidos pela sua publicidade. Dessa forma, não houve um relacionamento amigável entre a empresa e os seus consumidores, criando assim, divergências entre os mesmos.

De acordo com KUNSCH (2003, p. 73):

Acredita-se que as organizações, em pleno início do século XXI, não mudaram muito seu comportamento. Várias vezes elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna.

A partir das afirmações a cima, Kunsch nos proporciona uma reflexão sobre o atraso das organizações perante a evolução da sociedade moderna, e a forte influência da cultura que estava presente no século XIX, permanecendo até os dias atuais. As organizações devem almejar uma comunicação mais coerente e compreensiva para a situação dos novos tempos. O desenvolvimento da tecnologia, bem como os meios digitais proporcionaram

¹⁶B9. Comercial de doritos causa polêmica entre homossexuais. Disponível em: <<http://www.b9.com.br/4911/advertising/comercial-de-doritos-causa-polemica-entre-homossexuais/>>. Acesso em: 03 dez às 16h 15min. 2015.

¹⁷FOLHA UOL. Conselho decide suspender propaganda do doritos após pedido de associação de gays. Disponível em: <<http://m.folha.uol.com.br/cotidiano/2009/04/552247-conselho-decide-suspender-propaganda-do-doritos-apos-pedido-de-associao-de-gays.shtml>>. Acesso em: 03 dez às 16h. 2015.

grandes mudanças na ação comunicativa organizacional, contudo não estão sendo utilizados de forma que beneficie a todos e efetue atitudes conscientes às questões de interesses por parte de seus públicos.

Verifica-se que cada organização tem sua maneira de utilizar os modelos de comunicação da teoria das relações públicas excelentes. Porém, muitas vezes acabam utilizando os que não seriam ideais para a realidade atual da nossa sociedade, sem a utilização adequada das tecnologias, acarretando complicações e prejuízo à própria imagem organizacional. Em termos gerais, percebemos que as organizações devem primar por relacionamentos amigáveis com seus clientes, permitindo que o ponto de partida do relacionamento seja o respeito às ideologias e interesses das pessoas e grupos que possibilitam a existência da organização: os públicos.

Assim, por meio de nossas observações, afirmações de pesquisadores e de outros acadêmicos, consideramos que o modelo excelente de relações públicas é o *simétrico de duas mãos*, pois chega ao relacionamento ideal, já que Grunig, Ferrari, França (2011) comentam que esse modelo é, geralmente, o mais ético, uma vez que trabalha com negociações entre a organização e os seus públicos, e faz com que o profissional de Relações Públicas considere os interesses de ambos. Portanto, “trabalhar as relações públicas excelentes, em vista disso, além de gerar credibilidade e um conceito favorável sobre a organização, é capaz de despertar no público a boa vontade para com ela e suas atividades.” (COSTA, 2011, p.75).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo alcançou o objetivo proposto, pois no contexto estudado, podem-se mapear os modelos das relações públicas excelentes no relacionamento das organizações com seus mais diversificados públicos. A partir disto, observa-se que muitos relacionamentos não se evoluem conforme desejado, uma vez que esses modelos idealizados nos anos 80 ainda servem para fazer comparações e determinar qual é o tipo de ação de interação que as organizações estão praticando a partir da metade da década dos anos 2000.

As empresas, governos, ONGs e outros tipos de entidades podem interferir nas ações sociais de grupos e pessoas, e, como na maioria dos casos observados para desenvolver o artigo, de acordo com a pluralidade da comunicação nas mídias digitais, elas não estão sendo efetivas no relacionamento com os seus públicos, muitas nem mesmo percebem quão forte pode ser o impacto de sua participação na sociedade. É necessário salientar que

quando se fala em públicos não se refere apenas aos clientes ou acionistas de uma organização, mas também a todos os grupos que estão conectados de alguma forma com as mesmas, como ambientalistas, comunidades locais, feministas, defensores dos direitos humanos, e, em alguns casos, toda a sociedade.

Desta forma, conclui-se que a teoria de excelência realizada por Grunig (2011) demonstra modelos que podem ser utilizados na comunicação organizacional e eles realmente são utilizados; em maioria, porém, os modelos praticados, exceto o modelo *simétrico de duas mãos* (o mais adequado, conforme a observação), já não são tão cabíveis para a atualidade em que as organizações estão vivenciando, onde as pessoas e grupos querem e tem o direito de serem ouvidos.

REFERÊNCIAS

Agência de Notícias do site da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=368754>. Acesso em: 04 dez 10h 30min. 2015.

B9. **Comercial de doritos causa polêmica entre homossexuais.** Disponível em: <<http://www.b9.com.br/4911/advertising/comercial-de-doritos-causa-polemica-entre-homossexuais/>. Acesso em: 03 dez às 16h 15min. 2015.

BUENO, W. Da C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

COSTA, Daniel S Da. **Relações públicas excelentes como estratégia de comunicação: os sites de compras coletivas e o estudo dos neoconsumidores.** Trabalho de conclusão de curso de graduação em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/31803>. Acesso em: 23 mar às 14h 30min. 2016.

Folha de S.Paulo. **Conselho decide suspender propaganda do doritos após pedido de associação de gays.** Disponível em: <<http://m.folha.uol.com.br/cotidiano/2009/04/552247-conselho-decide-suspender-propaganda-do-doritos-apos-pedido-de-associacao-de-gays.shtml>. Acesso em: 03 dez às 16h. 2015.

G1. **Após reclamações empresa volta a fabricar halls mini sem açúcar.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/10/apos-reclamacoes-empresa-volta-fabricar-halls-mini-sem-acucar.html>. Acesso em: 03 dez às 15h 30min. 2015.

GRUNIG, James E. FERRARI, Maria A. FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

KUNSH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento em Relações Públicas na comunicação integrada**. 2.ed, São Paulo, SP: Summus Editorial, 2003.

MACHADO, Flávio. **A armadilha do Fox**. 31 jan de 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG81441-6014-507,00.html/>. Acesso em: 02 dez às 23h 45min. 2015.

Página do Facebook Halls. Disponível em: < <https://www.facebook.com/HallsBrasil/>. Acesso em: 24 mar às 16h 30min. 2016.

Página do Facebook RP Depressão. Disponível em: <<https://www.facebook.com/rpdepressao/?fref=ts>. Acesso em: 24 mar às 16h 42min. 2016.

Página inicial do Facebook da Magazine Luiza. Disponível em: <<https://www.facebook.com/magazineluiza/>. Acesso em: 04 dez 10h 20 min. 2015.

Página inicial do Portal do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br/inicial/>. Acesso em: 02 dez às 20h 08min. 2015.

Página inicial do site Americanas. Disponível em: <<http://www.americanas.com.br/>. Acesso em: 02 dez às 19h 45min. 2015.

RIBEIRO, Luana G. SANTOS, Michele B. **Teoria das Mediações flexionada por Grunig na Teoria da Excelência**. Artigo apresentado à Divisão Temática “Relações Públicas e Comunicação Organizacional” da Intercom Júnior do XXXIII Intercom Sul. Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-3003-1.pdf>. Acesso em: 23 mar às 13h 50min. 2016.