

Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?

Mafalda Eiró-Gomes

Escola Superior de Comunicação Social
agomes@escs.ipl.pt

Tatiana Nunes

Alzheimer Portugal tatiana.nunes@alzheimerportugal.org

Resumo

Pretende-se com este artigo, a partir de uma revisão da literatura e das práticas profissionais, discutir a validade e pertinência das designações “Relações Públicas”, “Comunicação Institucional” e “Comunicação Corporativa”. De forma transversal a diferentes contextos linguísticos, a falta de consenso conceptual sobre realidades disciplinares e profissionais semelhantes, implica perdas significativas do ponto de vista do reconhecimento público dos investigadores e profissionais das áreas envolvidas. Defendemos o conceito de Relações Públicas como uma disciplina autónoma e como uma profissão com uma função estratégica a desempenhar, que não se deixa subsumir no conceito de Comunicação Institucional, este sim que poderá ser entendido na língua portuguesa como sendo idêntico ao de Comunicação Corporativa.

Palavras-chave

Relações Públicas; Comunicação Institucional

Introdução

Public Relations (has) become even more crucial ...provided global and other issues are addressed in the framework of all stakeholders. - Klaus Schwab

Se parece mais consensual a distinção entre o que é em geral considerado como pertencendo ao domínio das Relações Públicas (RP) daquilo que tem vindo a ser definido na literatura como Comunicação

Organizacional, em grande medida relacionado exclusivamente com as práticas comunicacionais que ocorrem no seio de uma organização, a distinção entre os campos disciplinares das Relações Públicas e da Comunicação Corporativa / Institucional parecem de difíceis contornos.

Entendemos, numa primeira instância, as Relações Públicas como uma disciplina que se assume como uma função estratégica, que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os públicos que a afetam ou são afetados por ela, ou entre diferentes públicos, fazendo, ao mesmo tempo, a gestão de toda a envolvente e agindo proactivamente na procura de soluções e estabelecimento de diferentes cenários possíveis.

Tanto na língua portuguesa como na inglesa, Relações Públicas, Comunicação Institucional ou Comunicação Corporativa são expressões muitas vezes usadas de forma equivalente para referir uma mesma atividade profissional ou um campo disciplinar semelhante. Em Portugal, a utilização do termo “institucional” ganha particular relevo em detrimento de “corporativo”, em virtude da negativa conotação atribuída ao conceito corporação, sobretudo devido à herança histórica do regime ditatorial no país.

De acordo com Tench & Yomans (2006), o conceito de Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa, em inglês “Corporate Communication”, pode ser definido como sinónimo do conceito de Relações Públicas. “Comunicação Institucional” surgiu, assim, de acordo com os autores, como um conceito alternativo ao de Relações Públicas, com o objetivo estratégico de “disassociate themselves from the spin doctors”, “propaganda and corporate lying”. Esta é, portanto, uma visão segundo a qual não há diferenças conceptuais entre Relações Públicas e Comunicação Corporativa / Institucional (Tench & Yeomans, 2006).

Mas não nos podemos esquecer que um dos grandes pioneiros e sem dúvida um dos grandes teóricos da área, Philip Lesly (Lesly, 1997), defende de uma forma que não nos parece de todo trivial que a noção de Comunicação Institucional / Corporativa está bastante limitada, não sendo a atividade profissional que este conceito refere visto numa perspetiva estratégica.

1. O Conceito de Comunicação Institucional / Corporativa

Distinguímos, em primeiro lugar, aquilo que é a Comunicação Institucional / Corporativa, daquilo que tem vindo a ser definido na literatura como Comunicação Organizacional, em grande medida relacionado com a comunicação que ocorre no seio de uma organização.

De forma a não nos perdermos nos pormenores das inúmeras definições do conceito de Comunicação Organizacional¹, assumimos neste contexto uma das mais simples e simultaneamente exemplificativa do que é o papel da Comunicação Organizacional:

“(…) we define organizational communication as the process by which individuals stimulate meaning in

¹ “Organizational communication may be defined as the display and interpretation of messages among communication units that are part of a particular organization. (...) Organizational communication occurs whenever at least one person who occupies a position in an organization interprets some display.” (Pace & Faules, 1993: 21).

“(…) organizational communication is that process wherein mutually interdependent human beings create and exchange messages, and interpret and negotiate meanings, while striving to articulate and realize mutually held visions, purposes, and goals.” (Andrews & Herschel, 1996: 14).

“Three very different ways of conceptualizing “organizational communication” are available. (...) First, the focus could be on the development of organizational communication as a speciality in departments of communication and communication associations. (...) A second approach to conceptualizing organizational communication focuses on communication as a phenomenon that exists in organizations. (...) A third way to approach the issue is to think of communication as a way to describe and explain organizations.” (Jablin & Putnam, 2001: 4).

“The simplest definition of organizational communication is that it is communication that occurs within organizations, but that definitions is not very informative. Communication is generally defined as a process through which people, acting together, create, sustain, and manage meanings through the use of verbal and non-verbal signs and symbols within a particular context.” (Conrad & Poole, 2002: 4).

the minds of other individuals by means of verbal or nonverbal messages in the context of a formal organization” (Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & McCroskey, L. L., 2005, p.20)

Como se perceberá, a questão que enforma este documento é muito mais lata. Preocupam-nos questões de políticas e estratégias que excedem em muito a definição supra citada.

Segundo a obra “Exploring Public Relations” de Tench e Yomans a Comunicação Institucional / Corporativa pode ser definida numa aceção de comunicação dos valores da instituição, em oposição à estrita promoção de produtos e serviços, esta destinada ao Marketing.

“According to this definition, marketing is communication aimed at consumers, and corporate communication is communication directed at other publics and stakeholders. This approach links corporate communication to concepts of managing corporate reputation, corporate image and relationship management.” (Tench & Yeomans, 2006)

Surgem, assim, os conceitos de imagem ² e reputação ³, amplamente associados àquilo que são as funções da Comunicação Institucional / Corporativa. Todas as organizações têm uma identidade⁴, seja criada intencionalmente ou não e apenas pelo facto de existirem, as organizações “emitem mensagens” que, por sua vez, vão criar a sua imagem. Tal como referem Tench e Yeomans (2006) “just by their existence organisations portray and send messages to their various stakeholders – and it is those messages that influence stakeholders’ image of the organisation.” (Tench & Yeomans, 2006: 255).

Comunicação Institucional / Corporativa surge, aqui,

² “Organisational image is the impression perceived by an individual of an organisation at one moment in time. Organizational image can change from individual to individual and also through time.” (Tench & Yeomans, 2006: 253).

³ “Organisational reputation is arrived at by considering the sum total of images an individual has accumulated over a period of time that help that individual form an opinion about an organization.” (Tench & Yeomans, 2006: 254).

⁴ “Organisational identity consists of the sum total of proactive, reative and unintentional activities and messages of organizations.” (Tench & Yeomans, 2006: 255).

precisamente com a função da construção da identidade organizacional, não no que diz respeito aos elementos não intencionais da identidade, mas no que diz respeito aos proativos. Citando Tench e Yeomans, “ (...) identity is described as a ‘strategic issue’ that should be managed by organizations and that this leads to a number of beneficial outcomes for the organization.” (Tench & Yeomans, 2006: 255).

“Van Riel (2003:53) could be said to support this view: Corporate communication can be described as the orchestration of all the instruments in the field of organizational identity (communication, symbols and behavior of organizational members) in such an attractive and realistic manner as to create or maintain a positive reputation for groups with which the organization has an interdependent relationship (often referred to as stakeholders). This results in a competitive advantage for the organization.” (Tench & Yeomans, 2006: 542).

A ideia chave de Comunicação Institucional / Corporativa é, assim, a de que “all communication functions are integrated into the same department and guided by the same strategic communication plan.” (Tench & Yeomans, 2006: 543).⁵

Os mesmos autores, defendem, ainda, que é impossível definir o conceito de Comunicação Institucional / Corporativa, sem abordar a ideia de que toda a Comunicação Institucional existe com uma função argumentativa. Trata-se, assim, de um processo de negociação com os diversos *stakeholders*, com o objetivo de atingir um resultado benéfico para ambos, ou seja, uma *win-win zone*.⁶ Esta é, assim, a perspectiva da Comunicação como retórica, amplamente ligada à retórica de Aristóteles:

“As Aristotle conceived of it... rhetoric is the ability

5 “Organisational public relations affects an entire organisation and not just one (or few) of its parts in isolation. It does so in a proactive way by deploying and managing strategies with the aim of reducing the gap between how the various internal and external publics of an organization view it and how the organization would like to be viewed by those publics.” (Tench & Yeomans, 2006: 253).

6 “The *win-win zone* is defined as a range of campaign outcomes that both parties regard as sufficiently satisfactory. That is, the outcome does not maximize the desired outcome for either party; the outcome, however, satisfies both.” (Dozier, L. A. Grunig, & J. E. Grunig, 2001: .235).

to observe in any given case the available means of persuasion – what needs to be said and how it should be said to achieve desired outcomes. It entails the ability and obligation to demonstrate to an audience facts and arguments available to bring insight to an important issue. (Heath in Toth and Heath 1992: 21” (Tench & Yeomans, 2006: 546).

Mas qual é verdadeira função da Comunicação Institucional / Corporativa? Em “Exploring Public Relations”, Tench e Yomans focam-se na visão estratégica, ou seja, encarando esta como uma função que contribuiu para o alcance dos objetivos e para o cumprimento da missão da instituição.⁷

De acordo com esta perspectiva, uma das principais características que tornam a Comunicação Institucional / Corporativa uma função estratégica é a sua influência no processo de tomada de decisão da instituição, mais do que apenas contribuir para o atingir dos objetivos.⁸ Esta função estratégica da comunicação está, assim, intrinsecamente ligada à gestão das relações com todos os *stakeholders* da instituição e, também, à gestão da reputação. Ao estar atenta e analisar toda a envolvente e todos os públicos, a Comunicação Institucional / Corporativa surge numa organização como aquela capaz de prever reações por parte de todos os *stakeholders*, capaz de identificar quais as tendências da sociedade, da opinião pública e da agenda mediática e pública.⁹ A função do profissional de comunicação é, portanto, a de reduzir a incerteza nos processos de tomada de decisão e a de procurar que as decisões tomadas sigam uma

7 “One of the key dimensions of corporate communication is understanding its relationship to overall organisational strategy (the cornerstones of which are its mission and goals).” (Tench & Yeomans, 2006: 548-549).

8 “Correspondingly, then, one of the key aspects of the corporate communication role would be the extent to which the ‘communication czar’ (Grunig et al. 2002) is involved in influencing and shaping the overall business strategy, rather than just being involved in the ‘second layer’ of decision making (about how communication can help achieve predetermined company goals).” (Tench & Yeomans, 2006: 551).

9 “Corporate communication is communication on behalf of an organisation. It is managed communication with the aim of increasing organizational effectiveness by creating and maintaining relationship with stakeholders. Corporate communication developed from Journalism, and is founded on an integration of communication and management sciences.” (Steyn & Gustav, 2000: 5).

linha de simetria, indo ao encontro não só dos interesses da organização, mas também dos interesses de todos os *stakeholders*.

“The rationale for this position is that the corporate communication director’s knowledge of the organisation’s environment (trend in public opinion, stakeholder perceptions and expectations, the news agenda and new values, employee views, and so on) enable them to predict stakeholder responses to decisions taken by the dominant coalition.” (Tench & Yeomans, 2006: 551)

De uma forma global, a Comunicação Institucional / Corporativa é a área que faz a gestão dos interesses e necessidades dos diversos *stakeholders* e da própria organização. É precisamente esta ideia de harmonização dos interesses e necessidades da organização e dos seus públicos que Lesly (1997) nos apresenta como sendo a definição de Relações Públicas.

2. Relações Públicas como disciplina e profissão

Tal como proposto por Lesly (1997), as Relações Públicas vão muito além daquilo que é definido na literatura como Comunicação Institucional / Corporativa.

“Literature dealing with the subject almost universally uses the term public relations – whether describing the role of consultants in proxy fights, referring to government information efforts, discussing employment opportunities, or other matters. The term *corporate communication* is typically used in corporate-sponsored reports.” (Lesly, 1997: 6).

“*Corporate communication* and *corporate relations* are clearly limited to the corporate sphere. These terms are denigrating, because they focus on only limited two-way functions rather than on policy and strategy.” (Lesly, 1997: 6).

Encaramos e defendemos as Relações Públicas como uma disciplina que vai muito além de gerir interesses e necessidades e que, portanto, se assume como uma função de gestão que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os públicos que afetam ou são afetados pela mesma, fazendo, ao mesmo tempo, a gestão de toda a envolvente e agindo proactivamente na procura de soluções e estabelecimento de diferentes cenários.

Não concebemos, por conseguinte, as RP sem uma visão estratégica, com um papel indispensável nos processos de tomada de decisão de qualquer organização, assumindo-se como responsável por detetar e analisar situações que afetam ou podem vir a afetá-la, nomeadamente no que diz respeito a todos os públicos com os quais a organização se relaciona e dos quais o seu sucesso depende (Cutlip et al. 1999; Steyn & Gustav 2000; Tench & Yeomans, 2006).

No entanto, acreditamos que urge construir uma nova reformulação do conceito de Relações Públicas, mais adaptado à realidade contemporânea e que responda às exigências da sociedade. É necessário reformular o conceito de RP, indo muito além das organizações. Porquê querer continuar a pensar as RP como que fixadas na função que desempenharam há um século? Proporemos aqui claramente que urge redefinir o conceito e acompanhar as necessidades de evolução das sociedades. Debruçar-nos-emos sobre esta questão mais adiante pois, antes disso, importa perceber os seus contornos teóricos, que aspetos as caracterizam e quais os contributos das RP. Depois disto, estaremos então aptos a compreender quais as novas necessidades que se impõem às Relações Públicas.

Analisando a definição proposta pela *Public Relations Society of America* e partilhada por Philip Lesly, de que as RP têm como função o promover uma compreensão mútua entre diferentes interlocutores (públicos, organizações, etc), verificamos que esta ideia é, também, partilhada por outros autores na área das Relações Públicas, como é o caso de Cutlip, Center e Broom.¹⁰

No entanto, as Relações Públicas não se limitam a conhecer os *stakeholders* da organização, mas vão mais além e uma das suas funções é a de criar *goodwill* com

10 “Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organisation and the publics on whom its success or failure depends.” (Cutlip, Center, & Broom, 1999: 6).

todos os públicos.¹¹ Ao cumprir estas suas funções, as RP estão a contribuir para o sucesso da organização como um todo.

“Public relations properly practiced at the corporate level should be an integral part of the top management team, serving alongside such other staff functions as finance, human resources, legal, and long-range planning, to provide guidance and counsel at the corporations’ basic decision processes. At the same time, it must be geared to provide professional communications planning and service to both the corporation as a whole and the various operating units in a board range of subjects from management communications to financial disclosure to marketing publicity.” (Prout, 1997: 687).

Nesta senda, Prout (1997) defende que, para que as Relações Públicas atinjam estes objetivos e cumpram a sua função estratégica, têm de estar preparadas para trabalhar em cinco grandes áreas: aconselhamento; serviço de comunicação; investigação e análise de assuntos públicos; programas de ação de Relações Públicas; e integração de todas as funções de comunicação.

O aconselhamento, a acorrer idealmente com o profissional de comunicação a participar nas reuniões de gestão de topo e de tomadas de decisão, consiste na capacidade das Relações Públicas de fazerem recomendações à organização, sobretudo devido à sua capacidade de análise da envolvente e de todos os

11 “Business goodwill today means not only the attitude of the consumer toward the company’s products, but also the attitudes of its employees, the community and government, stockholders, dealers and distributors, suppliers, and others. All must be integrated in understanding and acceptance of the organization and its purposes. Since all of these groups are vital to the success of a company, obtaining the goodwill of every one of them is indispensable. This holds equally true for all other types of organization.” (Lesly, 1997:10).

stakeholders ¹².

O serviço de comunicação é, por sua vez, o papel mais comumente associado às Relações Públicas. Engloba tudo o que diz respeito à difusão de informação acerca da organização e das suas atividades para todos os *stakeholders*, adequando mensagens e canais a cada um. Tal como referiu Charles Prout, “it is the function of “letting the public know” by whatever means are appropriate to the individual situation.” (Prout, 1997: 688).

Por sua vez, as RP têm, ainda, como função, estar atentas ao meio envolvente da organização e detetar possíveis assuntos de interesse, acontecimentos, reações e, deste modo, capacitar a organização para responder eficaz e proativamente a qualquer situação que possa surgir, favorável ou desfavorável à sua atuação. Por outro lado, esta função implica, ainda, a análise constante da opinião pública, no sentido de detetar tendências e conseguir, mais uma vez, adequar as suas respostas aos interesses dos públicos.

Os programas de ação são outra das funções das RP e compreendem todo um conjunto de ações e atividades destinados aos públicos-alvo da instituição, com o intuito de aumentar a *goodwill* em cada um deles.

Por último, Prout (1997) salienta que devemos ainda acrescentar às funções das RP a sua capacidade e necessidade de integração de todas as funções e de todas as ações, pois só assim será possível falar de uma estratégia de comunicação, de um fio condutor que consiga atingir os objetivos definidos.

No entanto, Prout (1997) não se limita à definição de 5 funções para as RP, mas vai mais além, enumerando uma série de responsabilidades deste departamento de uma organização. O mesmo é feito por outros autores. A tabela 1 apresenta uma síntese daquelas que são consideradas as principais funções das Relações Públicas.

12 “These recommendations may range from advising on the best way a public announcement of a corporate actions might be made, to recommending a change in a basic corporate policy or proposed activity to bring it closer into line with the public interest; and from analyzing and interpreting the impact on the company of pending governmental policies or regulations, to producing a corporate information program designed to help the company advance towards its goals or to cope with problems.” (Prout, 1997: 687).

Tabela 1 - As Principais Funções das Relações Públicas

Autores	As Principais Funções das Relações Públicas
(White & Mazur, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Communications • Issues Management • Product Publicity • Investor Relations • Financial Communications • Lobbying • Public Affairs • Media Relations • Community Affairs • Crisis Management • Events Management • Sponsorship • A range of services which feed into all these
(Prout, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Public Relations Policy • Corporate Statements • Corporate Publicity • Product Publicity • Government Relations • Community Relations • Inventory Relations • Institutional Promotion • Corporate Donations • Employee Publications • Guest Relations • Coordinating and Integrating • Miscellaneous
(Cutlip, Center, & Broom, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicity • Advertising • Press Agency • Public Affairs • Issues Management • Lobbying • Investor Relations • Development
(Henslowe, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Images • Knowledge and Understanding • Interest • Acceptance • Sympathy
(Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría • Investigación • Relaciones con los medios de comunicación • Publicity • Relaciones con los trabajadores/miembros • Relaciones con la comunidad • Asuntos públicos • Asuntos gubernamentales • Gestión de conflictos potenciales (issues management) • Relaciones financieras • Relaciones sectoriales • Desarrollo / Captación de fondos (fund-raising) • Relaciones multiculturales / diversidad del lugar de trabajo • Acontecimientos especiales • Comunicación de marketing

No âmbito do presente trabalho impõe-se, assim, tecer uma crítica às propostas destes autores na medida em que nenhum integra nas funções das Relações Públicas a Comunicação no Interesse Público, excetuando de uma forma no entanto incipente Wilcox, Cameron & Xifra (2006) com a noção de desenvolvimento (*desarrollo*).

A ideia que aqui se propõe é a de que cada vez mais é necessário olhar para o papel social das RP e incluir aquilo que é a Comunicação no Interesse Público, ou a Comunicação para o desenvolvimento enquanto também elas áreas da disciplina e da profissão de Relações Públicas.

3. Uma Nova conceção Teórica Para as Relações Públicas

Definir o conceito de Relações Públicas e aquilo que engloba esta função e disciplina não é, de todo, uma questão pacífica ou linear. Várias são as definições propostas na literatura e várias são as abordagens. A definição de White e Mazur (1995) é, por conseguinte, um espelho desta realidade, encarando as Relações Públicas como um conceito *umbrella*, tal como Lesly

(Lesly, 1997) já o tinha feito, que cobre uma variedade de áreas como a comunicação corporativa, gestão de assuntos, promoção de produtos e serviços, relações com investidores, comunicação financeira, *lobbying*, *public affairs*, assessoria mediática, *community affairs*, gestão de crises, organização e gestão de eventos, patrocínios, entre outras (White & Mazur, 1995).

Importa aqui, contudo, refletir sobre qual é realmente o contributo das Relações Públicas para uma organização e para sociedade e, mais do que isso, qual é o futuro das Relações Públicas. Segundo as possibilidades traçadas por White e Mazur (1995), estaremos perante um de dois cenários:

“In the first scenario, it becomes largely technical practice, using communications techniques to support marketing activities and is involved in work in product and corporate branding, corporate reputation, market penetration and development.” (White & Mazur, 1995: 266).

Esta é a perspetiva técnica e, sobretudo, meramente operacional, à qual as RP não estão confinadas. Encarando a atividade como uma função estratégica, olhamos para este primeiro cenário como um cenário em que a profissão não se assume como tal. Perde-se, aqui, toda a capacidade estratégica. De notar, também, que neste cenário, a referência à importância dos públicos da organização não é feita. Voltaríamos a ter a organização no centro da comunicação, sem um enfoque bidirecional e simétrico. É necessário que se abandone, sobretudo em Portugal, a visão tecnicista das Relações Públicas.

O segundo cenário traçado por White e Mazur é, no nosso parecer, bastante mais ambicioso e bastante mais enquadrado naquilo que é a definição de Relações Públicas numa perspetiva estratégica.

“In the second, public relations will increasingly become a social practice, helping organizations fit into their social environments, and working on relationships between groups to help bring about social and economic development, and to help in completing social tasks.” (White & Mazur, 1995: 266).

Aqui vamos mais além e conseguimos olhar para as Relações Públicas como uma função com um contributo real e, isto parece-nos o mais relevante, como tendo um papel social, económico e cultural de relevo a desempenhar na sociedade. Se qualquer

organização existe numa dada economia e sociedade com um papel a desempenhar, porque estarão as Relações Públicas confinadas ao pequeno mundo da organização, confundido tantas vezes - em contextos como os deste artigo - confundida com empresa? É aqui que se poderá marcar a diferença, indo mais além do que meramente olhar para a organização. Ora, se entendermos as Relações Públicas como a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre diferentes interlocutores (públicos, organizações, movimentos, estados), quem melhor do que este profissional para analisar a envolvente e perceber quais as reais necessidades e interesses dos públicos e da sociedade?

É este, precisamente, o objeto de estudo das Relações Públicas enquanto disciplina: os públicos, as suas relações e as relações entre estes e, se for o caso, a organização - num sentido muito mais lato do que é habitual nestes contextos. Cada vez mais é urgente que as organizações, os governos, os Estados, consigam o *goodwill* dos seus públicos, a sua confiança e compromisso. Cada vez mais é necessário que, acima do próprio interesse da “organização” haja um interesse comum que beneficie a sociedade como um todo. Estaremos, aqui, perante um novo paradigma das Relações Públicas, uma nova definição desta atividade, adaptada às exigências das sociedades modernas e futuras.

Assim, o futuro das Relações Públicas poderá passar por

“(…) um modelo mais próximo de uma ideia já esboçada por Grunig que é a de que a mais valia das Relações Públicas se prende com a sua capacidade de criar relações comunitárias, isto é, quando para além de relações de troca, cria relações que podem beneficiar os públicos sem necessariamente beneficiarem a organização (modelo mais centrado no compromisso).” (Eiró-Gomes, 2006: 13).

Referências

- Andrews, P. H., & Herschel, R. T. (1996). *Organizational communication : empowerment in a technological society*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2002). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy* 5ª Edição. Australia: Wadsworth Publishing.
- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations*. 8ª Edição New Jersey: Prentice Hall.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2001). “Public Relations as Communication Campaign”. In Hornik, Robert C. *Public Communication Campaigns*. 3ª Edição. Thousand Oaks, California: Sage Publications. pp. 231-248.
- Eiró-Gomes, M. (2006). *Relações Públicas ou a Comunicação como Acção*. Lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de Junho de 2006.
- Henslowe, P. (1999). *Public Relations - A Practical Guide to the Basics*. London: The Institute of Public Relations.
- Infopédia. (s.d.). *Corporativismo*. [http://www.infopedia.pt/\\$corporativismo](http://www.infopedia.pt/$corporativismo) (acedido a 14 de Janeiro de 2011).
- Jablin, F. M., & Putnam, L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* London: Sage Publications.
- Lesly, P. (1997). “The Nature and Role of Public Relations”. In Lesly, Philip - *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 5ª Edição. Chicago: Contemporary Books. pp. 3-19.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1993). *Organizational communication*. 3ª Edição New Jersey: Prentice Hall.
- Prout, C. H. (1997). “Organisation and Function of the Corporate Public Relations Department”. In Lesly, Philip - *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 5ª Edição. Chicago: Contemporary Books. pp. 685-695.
- Public Relations Society of America. (1982). *Official Statement on Public Relations*. [http://www.prsa.org/AboutPRSA/Documents/Official Statement on Public](http://www.prsa.org/AboutPRSA/Documents/Official_Statement_on_Public)

[Relations.pdf](#) (acedido a 17 de Fevereiro de 2011).

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & McCroskey, L. L. (2005). *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. 3ª Edição. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Steyn, B., & Gustav, P. (2000). *Corporate Communication Strategy*. Sandown, South Africa: Heinemann.

Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow: FT Prentice Hall, Pearson Education.

White, J., & Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*. 8ª Edição. Madrid: Pearson Educación.