

# Relações Públicas

uma prática (as)simétrica ?

Rosária Pereira  
ESGHT

## Introdução

Este artigo procura examinar os conceitos de relações públicas definidos por Grunig e Hunt. Para tal far-se-á a análise da 'teoria dos quatro modelos' e dos debates sobre a adequação desses modelos, com particular ênfase no argumento de que o modelo 'duplo fluxo simétrico' representa a mais eficaz e a mais ética abordagem de relações públicas.

## Os modelos de Relações Públicas segundo Grunig e Hunt

Num contexto científico, o termo 'modelo' significa a representação da realidade. 'modelos' são essencialmente abstrações que embora não representando a realidade como um todo, permitem uma representação simplificada dessa realidade tornando-se úteis para ajudar a compreender a realidade e a condução das mais variadíssimas práticas. Assim sendo, ideias e opiniões podem emergir desses 'modelos', os quais são construídos a partir da observação da prática (Grunig & Hunt, 1984: 21). Como tal podem contribuir para uma visão geral quer dos componentes, quer das relações existen-

tes nos contextos reais em que se encontram.

Grunig e Hunt (1984) identificaram quatro 'modelos' de relações públicas e defendem que os mesmos não só representam o ponto de partida para o estudo da história das relações públicas como são a base teórica necessária para a compreensão dos comportamentos das organizações, em geral e dos profissionais, em particular no que refere às actuais práticas de relações públicas nas organizações. Os autores referem ainda que a conceptualização das relações públicas deve ser feita através de 'modelos' porque estes permitem a simplificação das complexas práticas de Relações Públicas no mundo real sem, no entanto, fornecerem uma representação rigorosa dessas mesmas práticas. Conforme Grunig e Hunt (1984: 21) salientam, "the four models of public relations are representations of values, goals, and behaviours held, or used by an organization when they practice public relations".

## Breve descrição dos modelos

1º Modelo (1850/1900) - Press Agency (agentes de imprensa)

Este modelo corresponde à 1ª fase das Relações Públicas. Técnicas de publicidade e propaganda são usadas para pacificar e manipular a opinião pública. Nesta fase, não se realçava a necessidade de divulgar toda a informação, dava-se primazia às boas relações com os meios de comunicação. Este modelo é representativo de um processo de comunicação unilateral.

Instituição → Público.

2º Modelo (1900/1920)-Public Information (Informação ao público)

Este modelo corresponde à 2ª fase das Relações Públicas e foi conceptualizado com base na actividade de jornalistas contratados pelas organizações para fornecerem ao público informação seleccionada em grande escala. Aqui, o fluxo da comunicação é igualmente unilateral. Este modelo tem por princípio: A verdade é importante mas em monólogo.

Instituição → Público.

3º Modelo - Two-Way Asymmetrical (Duplo Fluxo Assimétrico)

Podemos afirmar que neste modelo o objectivo da comunicação é a persuasão. Os profissionais de relações públicas ten-

tam influenciar o público no sentido de alterar os seus comportamentos e atitudes para que estes ajam de acordo com os objectivos das organizações. Embora se assuma uma maturidade na comunicação (emissor para receptor e o respectivo feedback), os efeitos ou as reacções dos receptores não são um factor de equilíbrio. A investigação é meramente para avaliar resultados.

Instituição ↔ Público.

Eduard Bernays (1928) refere que foi no seu livro chamado *Cristalised Public Opinion*, publicado em 1923, que surgiu pela primeira vez o termo 'Consultores de Relações Públicas' o qual distingue os profissionais de relações públicas dos adidos da imprensa e dos publicitários.

Nesta terceira fase, os técnicos de Relações Públicas têm uma responsabilidade ética, profissional e social, devem usar os conhecimentos das ciências sociais para entender a Opinião Pública e as suas motivações. Devem usar as técnicas de

Relações Públicas e os seus métodos com o fim de modificar pontos de vista dos grupos. O objectivo é explicar a organização ao público e os públicos à organização.

4º Modelo - Two-Way Symmetrical (Fluxo Duplo Simétrico)

Este modelo sugere que as reacções do receptor são factores de equilíbrio. O modelo de comunicação é de um grupo para outro grupo. Há uma interacção entre os dois. O propósito é o entendimento mútuo.

Grupo ↔ Grupo

Grunig e Hunt (1984) identificam um número de diferenças na prática das relações públicas de acordo com os modelos, as quais estão sumariadas no quadro 1.

Os quatro modelos diferem em termos de 'propósito' e 'd direcção'. 'Propósito' corresponde à função das relações públicas dentro das organizações. Por exemplo, o propósito do primeiro modelo é a

propaganda; enquanto que o segundo modelo está orientado para a divulgação da informação. O terceiro modelo é visto como uma forma de representar a persuasão científica enquanto que o último modelo refere uma compreensão mútua entre a organização e os seus públicos a fim de conseguir criar e manter bons contactos e relacionamentos.

'D direcção' reflecte a natureza da comunicação entre as organizações e os seus públicos, a qual é gerida pelos profissionais de relações públicas. Neste contexto os dois primeiros modelos foram considerados unilaterais, (da organização para o público), enquanto que os dois últimos, como o seu nome sugere são considerados modelos de comunicação bilateral. No entanto, ainda em relação aos dois últimos modelos a natureza da comunicação bilateral difere. Enquanto que o 'duplo fluxo simétrico' representa um equilíbrio em termos comunicacionais entre as organizações e os seus públicos; o modelo 'duplo fluxo assimétrico' usa o

Quadro 1

Características dos quatro modelos de Relações Públicas

Características	Agentes de Imprensa Propaganda	Informação ao Público Divulgação de informação	Duplo Fluxo Assimétrico Persuasão científica	Duplo Fluxo Simétrico Entendimento mutuo
Objectivo				
Natureza da	Unilateral, a verdade não é essencial	Unilateral, a verdade é importante	Bilateral, desequilíbrio na comunicação	Bilateral, equilíbrio na comunicação.
Modelo de comunicação	Emissor receptor	Emissor receptor	Emissor Receptor Feedback	Grupo Grupo Feedback
Natureza da pesquisa	Escassa	Pouca,	Formativa, avaliação de atitudes	Formativa, Avaliação do entendimento
Exemplos de prática actual	Promoção de, produtos patrocínios, teatro	Associações não lucrativas, função pública	Empresas de negócios competitivos	Empresas de negócios regulamentados

Adaptado de Grunig & Hunt (1984) *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston.

feedback das audiências para melhorar e refinar a comunicação persuasiva. Como o comportamento das organizações não se altera de acordo com os interesses do público, este modelo tende a ser encarado como um modelo de comunicação unilateral.

Os quatro modelos clássicos de relações públicas foram alvo de muitas críticas e discussões. Questionou-se, nomeadamente, até que ponto eles reflectem a realidade actual da prática de relações públicas. Grunig e Grunig (1992) respondem à questão afirmando que a conceptualização da prática das Relações Públicas em modelos, funciona simultaneamente como teoria normativa (descrevendo como as Relações Públicas deveriam ser praticadas) e como teoria positiva (descreve fenómenos, eventos ou actividades reais).

Apesar de Grunig e Grunig (1992) acreditarem que exemplos dos quatro modelos podem ser encontrados na prática, a experiência empírica sugere que muitos profissionais não se regem pelos modelos descritos, quanto muito podem basear a sua actividade numa combinação dos modelos, dependendo dos contextos organizacionais em que estão inseridos.

Grunig e Grunig (1992) definiram as variáveis que afectam a prática das relações públicas como sendo: o ambiente; a estrutura organizacional; a cultura da organização; o potencial do departamento de relações públicas em termos de funções, conhecimentos, profissionalismo, estrutura, sexo, visão, o próprio conceito de relações públicas (assimétrico ou simétrico); e os propósitos de relações públicas de acordo com os objectivos da instituição. É porém comum encontrar modelos mistos que resultam da combinação dos modelos simétrico com assimétrico (Grunig e Grunig, 1992: 19).

Assim, surge o argumento relativo à teoria 'power-control' para explicar o comportamento de algumas organizações. Segundo esta teoria, a gestão de topo é responsável pelas decisões tomadas em relação à prática de relações públicas. Grunig e Grunig (1992: 23) dizem que: "Organisations frequently do not choose the most rational type of communication behaviour for their environment because the dominant coalition does not make a rational decision." A escolha do comportamento comunicacional conta com o cumprimento dos objectivos das organizações, que não podem ser comprometidos pelas decisões da gestão.

Os Conselhos de Administração e outros órgãos de gestão têm o poder para influenciar e determinar as práticas das relações públicas quando identificam os públicos estratégicos, e mais tarde quando tomam decisões sobre as estratégias de comunicação em relação a esses públicos. Grunig e Grunig (1992) argumentam que as organizações atingiriam melhores resultados se os profissionais de relações públicas fizessem parte dos órgãos de gestão de topo e tomassem parte das decisões.

Outro argumento apresentado por Grunig (1989: 120) é o da 'visão' das organizações (simétrica/assimétrica) quando afirmaram que "[...] few organisations practice the two-way symmetrical model because their worldview of public relations does not include that model and they seldom have public relations personnel with the expertise to practice it." O primeiro e o segundo modelo (press agency e public information respectivamente) são, de facto, as abordagens mais comuns na prática de relações públicas. Warnaby and Moss (1997: 9) acreditam que isso é devido ao facto de muitos clientes colocarem a ênfase nas relações com os meios de comunicação e

no reconhecimento público.

Por conseguinte, Grunig e Grunig (1992: 291) entendem que o modelo 'duplo fluxo simétrico' é, fundamentalmente, um modelo normativo de relações públicas: "We believe, however, that the two-way symmetrical model should be the normative model for public relations – that it describes how excellent public relations should be practised".

Os autores chegaram também à conclusão que de um modo geral os profissionais não aplicam o modelo 'duplo fluxo simétrico'. Tal acontece porque, por um lado, não estão preparados para mudar os seus comportamentos (em termos comunicacionais) e por outro lado, os ambientes complexos em que desempenham as suas funções não lhes permitem praticar relações públicas da forma descrita pelo modelo (Grunig e Grunig, 1992: 298).

Argumentos para a primazia do modelo "duplo fluxo simétrico"

Tendo analisado o modelo 'duplo fluxo simétrico' por comparação com os outros modelos em termos de fiabilidade, viabilidade e rigor, a investigação de Grunig e Grunig (1992) demonstra que individualmente os modelos não são uma representação pura da prática das relações públicas. Pelo contrário, concluíram que na prática os modelos são frequentemente combinados. No entanto, os autores mantêm a opinião de que o modelo 'duplo fluxo simétrico' é aquele que pode tornar as organizações mais competentes e competitivas.

Grunig e Grunig (1992: 308) basearam as suas afirmações sobre a primazia do modelo 'duplo fluxo simétrico' no facto deste definir a mais ética e eficaz prática de relações públicas: "[...] research shows that the two-way symmetrical model is the more ethical approach to public relations and that ethical public relations

also is the model more effective in meeting organisational goals”.

### Ética

Grunig e Grunig (1992: 308) argumentam que o modelo ‘duplo fluxo simétrico’ é de todos o mais ético por se basear no diálogo, na discussão e na compreensão mútua. O modelo ‘duplo fluxo simétrico’ “[...] defines ethics as a process of public relations rather than an outcome”.

Barney e Black (1994: 235) discutiram até que ponto o modelo ‘duplo fluxo simétrico’ era ético e sugeriram que “the symmetrical model has moral strength derived from rejecting victimization in the public relations process, of producing win-win situations. Asymmetry on the other hand, poses the very real danger of victimising as the organisation strives to create a benevolent environment for itself”.

Dozier (1989: 5) defende que o modelo ‘duplo fluxo simétrico’ representa a única abordagem ética, considerando que é o único modelo “inherently consistent with the concept of social responsibility”. No entanto, Olasky (1978) e Gandy (1982) não consideram que as relações públicas em si sejam éticas.

Steinmann e Zerfab (1993: 58) definem diálogo corporativo como uma discussão directa entre a organização e os seus públicos críticos, sobre um problema social que pode emergir da implementação das suas estratégias. Os autores realçam que o diálogo corporativo, envolvendo mediadores neutros, pode ser entendido como um exemplo da aplicação do modelo ‘duplo fluxo simétrico’ e assim interpretado como uma manifestação de ética corporativa.

Grunig e Grunig (1992) constataram que quer do ponto de vista ético, quer do económico, o modelo duplo fluxo simétrico é o preferido pois ele permite que se estabeleçam relacionamentos mais dura-

douros e mais lucrativos. Porém, podem ocorrer problemas dentro do diálogo ético, especialmente quando as organizações tendem a aplicar comunicações assimétricas (persuasivas). Pearson (1989) sugere que a função do departamento de relações públicas inclui a gestão da dimensão moral do comportamento das organizações.

Dozier, Grunig e Grunig (1995: 47) explicam que o modelo ‘duplo fluxo simétrico’ reflecte valores importantes sobre o comportamento das organizações na sociedade, “the two-way symmetrical model provides a framework for ethical communication practices, without making moral or ethical judgements about organisations themselves”. Os profissionais têm a tarefa de adaptar os comportamentos da gestão aos dos seus públicos e vice-versa, o que só é possível através de uma abordagem simétrica de comunicação. Assim sendo o modelo ‘duplo fluxo simétrico’ é também a base para saudáveis práticas sociais.

### Eficácia

Grunig (1986) realça a grande eficácia, em termos de cumprimento de objectivos por parte das organizações, que pode resultar da aplicação do modelo ‘duplo fluxo simétrico’. Os modelos ‘agentes de imprensa’, ‘informação ao público’ e ‘duplo fluxo assimétrico’, pelo contrário, resultam numa menor eficácia das organizações. Na sua pesquisa, a autora constatou que nenhuma das organizações estudadas aplicava o modelo ‘duplo fluxo simétrico’. Como consequência, nenhuma era eficaz a resolver problemas e conflitos com o público.

Grunig e Grunig (1992) referem vários estudos para ilustrar a eficácia do modelo duplo fluxo simétrico. Lauzen (1986) encontrou dados empíricos que revelaram que ambos os modelos ‘agentes de imprensa’ e ‘duplo fluxo assimétrico’ eram

mais eficazes a reduzir os conflitos, mas apenas quando combinados com o ‘duplo fluxo simétrico’. Turk (1986) concluiu que os profissionais que usam abordagens assimétricas em departamentos públicos são pouco eficazes a influenciar os seus públicos. A investigação feita por Childers (1989: 309) diz-nos que os modelos assimétricos não servem para ajudar as organizações a atingir os seus objectivos.

Pavlik (1989) usou a ‘game theory’ para demonstrar às organizações os benefícios das relações públicas simétricas e assimétricas. A sua pesquisa revela que, se uma organização tem mais poder do que os seus públicos, é provável que uma abordagem assimétrica de relações públicas seja a mais apropriada para comunicar com eles; mas se a organização e os públicos tiverem o mesmo poder, as organizações são melhor sucedidas se aplicarem uma abordagem simétrica para comunicarem com eles. Ehling (1984/85) propôs que só as estratégias de comunicação simétricas deveriam ser consideradas relações públicas.

### Críticas aos modelos de Relações Públicas de Grunig e Hunt

Embora Grunig e Grunig (1992) defendam fortemente a primazia do modelo ‘duplo fluxo simétrico’ dando ênfase às suas características já aqui discutidas, há muitos autores que desafiam este ponto de vista. Assim, é sugerido que os modelos assimétricos (‘agentes de imprensa’, ‘informação ao público’ e ‘duplo fluxo assimétrico’), embora relacionados com os conceito de persuasão, não deixam de ser éticos ou eficazes.

Miller (1989: 46), por exemplo, insiste que persuasão, (processo unilateral assimétrico) é o “chief symbolic resource for exerting control over the environment”. Esse controle é exercido

sobre as atitudes e consequentes comportamentos dos públicos-alvo. Segundo o autor, relações públicas é o nome dado a esse processo, o qual não é necessariamente não-ético uma vez que pode ser usado para boas causas.

Os profissionais de relações públicas têm sido frequentemente acusados de usarem técnicas persuasivas para obterem os seus objectivos. Miller (1989: 45) vê as relações públicas e a persuasão como sinónimos uma vez que as relações públicas estão intrinsecamente relacionadas com o conceito de persuasão. Segundo o autor, ambas as técnicas ambicionam exercer controle assim como manipular as atitudes e os comportamentos dos públicos de acordo com os interesses das organizações (o resultado da persuasão depende da habilidade do persuasor para exercer controle). O mesmo autor reafirma, frequentemente, que os profissionais contam com a persuasão quando querem alterar ou afectar as atitudes dos públicos, dedicando o seu tempo a reforçar mensagens que estabeleçam mudanças de atitude e/ou comportamento.

Van der Meiden (1993) avançou com uma análise crítica às teorias de Grunig, na qual argumenta que as relações públicas devem ser vistas como um instrumento das comunicações persuasivas pelo facto de serem usadas pelas organizações quando estas tentam conduzir e manipular o público. O autor desafia os conceitos de Grunig no que diz respeito às relações públicas como forma de diálogo, compreensão mútua e divulgação de informação clara e verdadeira sobre uma organização com a intenção de manter o público informado.

Na opinião de Van der Meiden (1993: 10) "there is no cradle for the symmetrical model in the basic philosophy behind public relations. Public Relations was born, raised and developed itself as a

growing "machine" of pragmatic self-evidence". O autor argumenta ainda que, embora as relações públicas sejam consideradas um processo de comunicação bilateral, nunca o poderão ser porque as organizações (sempre os emissores) são aqueles que tomam a iniciativa de comunicar com os públicos (sempre os receptores). Assim, o autor enfatiza as diferenças entre os modelos assimétrico e simétrico de relações públicas propostos por Grunig, afirmando que estes não são um critério válido para o reconhecimento da prática das relações públicas.

Hellweg (1989) depois de analisar as teorias de comunicação organizacional relativamente aos modelos de relações públicas, explica que a definição do que é simétrico ou assimétrico depende da perspectiva de cada um. Uma organização pode considerar que está a comunicar segundo uma abordagem simétrica e no entanto, um público externo pode considerar que é assimétrico, mesmo porque "[...] symmetrical techniques produce asymmetrical results" (Grunig e Grunig, 1992: 310). Por conseguinte os autores sugerem que:

"The issue of whether two-way symmetrical organisations exist may be resolved by developing a continuum between the two-way asymmetrical practice and the two-way symmetrical practice, such that organisations both internally and externally can be measured more by an infinitive number of points than an 'either-on' picture might suggest". (Grunig e Grunig, 1992: 311)

Murphy (1991) argumenta que as organizações têm várias motivações, isto é, por um lado, elas procuram defender os seus interesses mas, por outro lado, tentam satisfazer os seus públicos. A autora acredita que "In pure cooperation, [...] the result is usually unsatisfactory to both sides [...]. Instead organizations have mixed motives: they want both to

forward their own interests but also to reach a solution acceptable on the other side" (Grunig e Grunig, 1992: 311). Acrescenta ainda que o modelo 'mixed-motives' reflecte mais clara e realisticamente o comportamento dos profissionais de relações públicas do que os modelos 'duplo fluxo simétrico', devido ao facto de incluir táticas simétricas e assimétricas. (Grunig e Grunig, 1992: 311).

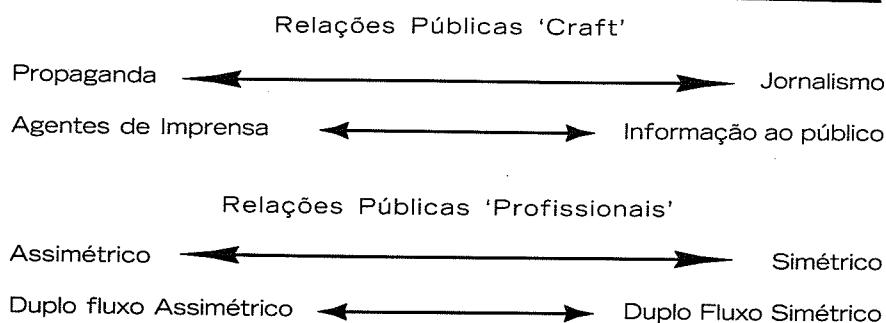
Cheney e Dionisopoulos (1989) acreditam que a persuasão pode ser uma forma de chegar ao entendimento, onde a organização e o público tentam influenciar-se mutuamente. As relações públicas podem ter um papel muito relevante neste processo como meio de reforçar e/ou permitir a possibilidade de entendimento mútuo em vez de o limitar. No entanto, segundo Petty e Cacioppo (1981), é necessário que a persuasão incorpore os conceitos de negociação e compromisso. Grunig (1989), em certas circunstâncias, reconhece que o modelo 'duplo fluxo simétrico' pode incluir técnicas persuasivas desde que sejam para suportar argumentos válidos e correctos. Para sublinhar esta afirmação Grunig e Grunig (1992: 310) citam Petty and Cacioppo (1981) "The central route to persuasion usually is the first move that people make when using the symmetrical model to resolve conflict [...]". Mais tarde Grunig (1993: 168) constatou que organizações eficazes "[...] often mix the two-way models [...] balancing attempts to persuade publics with attempts to negotiate with them".

### Re-conceptualização dos modelos de Relações Públicas

Como resposta às várias críticas feitas aos modelos originais de relações públicas, Grunig e Grunig (1992) tentaram melhorar a sua conceptualização da prática de relações públicas. Eles re-

Quadro 2

A reconceptualização dos quatro modelos de Relações Públicas.



Adaptado de Grunig, J. E. e Grunig, L. A. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

conceptualizaram os quatro modelos em duas vertentes: relações públicas 'craft' e 'profissional' (ver quadro 2).

Relações públicas 'craft' correspondem aos dois modelos unilaterais de comunicação, o 'agentes de imprensa' e o 'informação ao público'. Assim, Grunig e Grunig (1992) afirmam que estes profissionais apenas vêem o seu trabalho como a aplicação de técnicas de comunicação (propaganda e jornalismo) de forma a gerar mensagens. O objectivo destes profissionais é influenciar o público e os seus instrumentos são a divulgação de informação através dos meios de comunicação.

Pelo contrário, as relações públicas 'profissionais' integram os modelos de comunicação bilateral. Aqui, os profissionais de relações públicas baseiam o seu trabalho em pesquisas, estudos e teorias de comunicação. Nesta perspectiva, as relações públicas são vistas como uma prática que envolve: gestão de conflito, obtenção de notoriedade e a criação e manutenção de boas relações com os públicos-alvo. Na prática, os profissionais de relações públicas podem aplicar, não só táticas assimétricas (obtenção de notoriedade) mas também táticas simétricas (resolução de problemas).

Neste contexto, Grunig e Grunig (1992:

312) insistem que a prática das relações públicas mais eficaz "will fall more towards the symmetrical end of the continuum than the asymmetrical end" e que "the reconceptualized model of symmetrical public relations is a major characteristic of excellence in public relations."

Os profissionais desta área devem estar conscientes da necessidade de comunicarem com os públicos alvo e com os órgãos de gestão a fim de satisfazerem ambas as partes. As organizações e os públicos precisam de encontrar um equilíbrio em termos dos seus interesses, da necessidade de compreensão e confiança mútua. Assim, a negociação e o compromisso são componentes-chave para criar um espaço comum, a zona 'win-win', onde bons relacionamentos possam ser estabelecidos. Dozier, Grunig e Grunig (1995) reconhecem que a reconceptualização dos modelos pode ilustrar melhor a prática actual já que relações públicas 'excelentes' incluem ambas as abordagens 'duplo fluxo simétrico' e 'assimétrico' como é definido no modelo 'mixed-motives'.

### Conclusão

Tendo aparecido no final do século XIX as actividades de relações públicas ainda

estão em desenvolvimento nas sociedades modernas. Ainda hoje são alvo de estudo nos vários ramos das ciências sociais (especialmente nas ciências da comunicação), muitos académicos e profissionais continuam a desenvolver teorias de relações públicas. Este artigo explorou os principais aspectos do debate sobre a importância dos modelos desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984) para a teoria das relações públicas assim como a sua relevância para a prática das mesmas.

A teoria dos quatro modelos foi considerada, numa primeira fase, por Grunig e Hunt (1984) como uma teoria válida para explicar o aparecimento da prática das relações públicas. A afirmação de que o modelo 'duplo fluxo simétrico' é o mais fiel a descrever a prática de relações públicas como ética e eficaz foi o ponto de partida para a discussão e para o debate. Foi também objecto de questões, críticas e investigação para académicos e profissionais.

Depois de considerar as evidências ilustradas pelos vários estudos realizados, de que os modelos não podem ser praticados na realidade assim como são descritos na teoria, Grunig e Grunig (1992) reconceptualizaram os modelos de relações públicas em 'craft' e 'profissional'. No entanto, o modelo 'duplo fluxo simétrico' (incluído nas relações públicas 'profissionais') é o componente principal da excelência em relações públicas e gestão de comunicação tal como Grunig e Grunig (1992: 320) têm vindo a enfatizar.

Teoricamente, as características inerentes ao modelo 'duplo fluxo simétrico' (conhecimento, abertura, democracia e diálogo) parecem representar a melhor forma de conseguir atingir objectivos éticos de uma organização assim como ajudam a reduzir e a resolver conflitos e a construir sólidas relações com os públicos. Actualmente, devido ao facto das orga-

nizações terem 'mixed-motives', a prática das relações públicas requer ambas as abordagens: simétrica e assimétrica, o que leva à conclusão de que o modelo 'mixed-motives' é aquele que melhor descreve a excelência em relações públicas enquanto que o modelo 'duplo fluxo simétrico' apenas corresponde a uma teoria normativa de relações públicas.

**d'a**

#### Bibliografia

- BERNEYS, E.E. (1982), *Propaganda*, New York: Liveright.
- BLACK, S. (1962), *Practical Public Relations*, London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- CHENEY E DIONISOPOULOS (1989), "Public relations? No, relations with publics: a rhetorical organisational approach to contemporary corporate communication" in C. H. Botan, and V. Hazleton, Jr. (Eds.), *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CHILDERS, L. (1989), "Credibility of public relations at the NRC", in J. E. Grunig, and L. A. Grunig, (Eds.), *Public Relations Research Annual*, Vol. 1, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: pp. 97-114.
- CUTLIP, S. M. J. E CENTRE, A. (1952), *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Pentice Hall.
- DOZIER, D. M. (1989), "Importance of the concept of symmetry and its presence in public relations practice", paper presented at a meeting of the International Communication Association, San Francisco.
- DOZIER, D. M., GRUNIG, J. E. E GRUNIG, L. A. (1995) *Manager's guide to excellence in public relations and communications management*, Hove. Lawrence Erlbaum Associates.
- EHLING, W. P. (1984), "Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management, I", *Public Relations Research & Education* 1(2): pp. 25-38.
- EHLING, W. P. (1985), "Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management, II", *Public Relations Research & Education* 2(1): pp. 4-22.
- ERNEST, R. C. (1985), "Corporate cultures and effective planning", *Personnel Administrator*, 30 (March): pp.49-60.
- FARMER, B. A. AND SLATER, J. W. AND WRIGHT, K. S. (1998), "The role of communications in achieving shared vision under new organisational leadership", *Journal of Public Relations Research*, 10 (4): pp. 219-235.
- GANDY, O. H. JR. (1982), *Beyond agenda setting: information subsidies and public policy*, Norwood, NJ: Ablex.
- GENEVIEVE, MCBRIDE (1989), "Ethical though the public relations history: Seeking a relevant perspective", *Journal of Mass Media Ethics*, 4: pp. 5-20.
- GOLDMAN, E. F. (1984), *Two Way Street: the emergence of public relations counsel*, Boston: Bellmen Publishing Co.
- GRUNIG, J. E. (1989), "Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory", in C. H. Botan, and V. Hazleton, Jr. (Eds.), *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: pp. 17-44.
- GRUNIG, J. E. (1993), "Implications of public relations for other domains of communications", *Journal of Communication*, 43: pp. 164-173.
- GRUNIG J. E. E GRUNIG L. A. (1989), *Towards a theory of public relations behaviour of organisations: Review of a program of research*, in J.E. Grunig and L.A. Grunig (Eds.), *Public Relations Research Annual*, Vol. 1, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: pp. 27-63.
- GRUNIG, J. E. E GRUNIG, L. A. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- GRUNIG, L. A. (1986), "Activism and organisational response: contemporary cases of collective behaviour", paper presented at a meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communications, Norman, OK.
- GRUNIG, J. E. E HUNT, T. (1984), *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart & Winston: pp. 21-26.
- HABBERSETT, C. A. (1983), "An exploratory study of media relations: the science journalist and the public relations practitioners", unpublished master's thesis, University of Maryland, College Park.
- HABERMAS, J. (1984), *The Theory of Communication*, Vol. 1, T. McCarthy, Trans., Boston: Beacon.
- HELLWEG, S. A. (1989), "The application of Grunig's symmetry-asymmetry public relations models to internal communications systems", paper presented at a meeting of the International Communication Association, San Francisco.
- LAUZEN, M. (1986), "Public relations and conflict within the franchise system", unpublished doctoral dissertation, university of Maryland, College Park.
- LEICHTY, G. AND SPRINGSTON, J. (1993), "Reconsidering public relations models", *Public Relations Review*, 19(4): pp. 327-339.

- MCMILLAN, S. J. (1984) "Public relations in trade and professional associations: Location, model, structure, environment and values", Unpublished master's thesis, University of Maryland, College Park.
- MEIDEN, A. (1993), "Public relations and 'other' modalities of professional communication: asymmetric presuppositions for a new theoretical discussion", *International Public Relations Review*, Vol. 16, No 3: pp. 8-11
- MILLER, G. R. (1989), "Persuasion and public relations: two "Ps" in a pod", in C. H. Botan, and V. Hazleton Jr., (1989) *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: pp. 45-64.
- MURPHY, P. (1991), "The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations, in J. L. Grunig, and, L. A. Grunig. (Eds.), *Public Relations Research Annual*, Vol. 3, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: pp. 115-132.
- NANNI E. C. (1980), "Case studies of organisational management and public relations practice", unpublished master's thesis, University of Maryland, College Park.
- OLASKY, M. N. (1987), *Corporate Public Relations: a new historical perspective*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- PAVLIK, J. V. (1989), "The concept of symmetry in the education of public relations practitioners." Paper presented at the meeting of the International Communication Association, San Francisco.
- PEAKE, J. (1980), *Public Relations in Business*, New York: Harper and Row.
- PERSON, R. (1989a), "Beyond ethical relativism in public relations: co-orientation, rules and the idea of communication symmetry", in J. L. Grunig, and, L. A. Grunig. (Eds.), *Public Relations Research Annual*, Vol. 1, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: pp. 67-86.
- PERSON, R. (1989b), "Business ethics and communications ethics: public relations practice and the idea of dialogue", in C. H. Botan, and V. Hazleton, Jr. (Eds.), *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: pp. 111-134.
- PERSON, R. (1989c), "A theory of public relations ethics", unpublished doctoral dissertation, Ohio University, Athens.
- TRAVERSE-HEALY, T. (1988), "Public relations and propaganda - values compared", Golden paper number 5, *International Foundation of Public Relations Studies*, April: pp. 3-6.
- TURK, J. V. (1986), "Information subsidies in state government: a typology of management styles", *Journalism Quarterly*, 62: pp. 304-315.
- WARNABY, G. AND MOSS, D. A. (1997), "The role of public relations in organisations", in P. Kitchen (ed.), *Public Relations Principles and Practice*, London: International Thompson Press: pp. 6-21.
- WETHERELL, B. J. (1989), "The effect of gender, masculinity, and femininity on the practice of and preference for the models of public relations", unpublished master's thesis University of Maryland, College Park.