

As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade

SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA

INP – Instituto Superior de Novas Profissões

susanacarvalho@inp.pt

Resumo

Partindo do pressuposto que as relações públicas “têm um papel social, político e económico” (Ramalho, 1982) então, assume-se que são construtoras de realidade enquanto produtoras de significados, de simbolismos e definidoras de uma narrativa e que nessa medida a sua actuação se desenrola a um nível de intervenção estratégico.

O quadro de referência que se propõe para consubstanciar a posição acima afirmada passa por considerar e defender que as relações públicas enquanto produtoras de significados, simbolismos e definidoras de uma narrativa, logo construtoras de realidade, o são na medida em que estudam a identidade, os relacionamentos com os públicos e os valores da organização e que estes estudos situam a sua actuação a um nível estratégico de intervenção.

O artigo aqui apresentado faz uma breve explanação do conceito de identidade organizacional, do conceito de relacionamento das organizações com os públicos e do conceito de valores organizacionais, para finalmente cruzar estes conceitos com os vários contributos de escolas e correntes do pensamento estratégico justificando deste modo os pressupostos e quadro de referência proposto.

Palavras-chave: Relações Públicas; estratégia; simbolismos; construção de realidade

O ESTUDO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O estudo do conceito de identidade organizacional tem vindo a colocar um conjunto de problemas que Vella e Malewar (2008, p. 5) sintetizam em três grandes itens. Assim, em primeiro lugar há que ter consciência dos inúmeros conceitos que surgem associados, como os de “corporate image”, “corporate identity”, “corporate reputation”, “corporate branding” ou “organizational identity and identification”. Ora, a fragmentação e imprecisão teórica, bem como a não integração destes conceitos torna o estudo da identidade mais frágil (Vella & Melewar, 2008, p. 6). O segundo problema, enunciado pelos autores, prende-se com as diferentes perspectivas e paradigmas existentes na literatura – funcionalistas, interpretativistas e paradigmas pós-modernos.

Nesse sentido, pode-se enumerar a tradição funcionalista que normalmente olha para a questão da identidade do ponto de vista da gestão ou do marketing e que considera a identidade como um fenómeno objectivo usando a pesquisa quantitativa e aplicando critérios de análise psicométricos; por outro lado, os estudos interpretativos (que os autores identificam com a perspectiva *behaviorista* organizacional) por sua vez olham para a identidade como algo subjectivo em que os

empregados de uma dada organização produzem interpretações do seu ambiente e agem em conformidade. Assim, estes estudos colocam a tónica na interpretação e no modo como os membros de uma organização a percebem e os significados que lhe atribuem. Crê-se que todas estas perspectivas e paradigmas em conjunto permitem um entendimento mais profundo da questão. O terceiro problema identificado por Valle e Melewar (2008, p. 6) está relacionado com a antropomorfização e o uso indiscriminado da metáfora que transporta características humanas para as organizações. Sendo certo que se poderão identificar prós e contras nesta antropomorfização - ela possibilita um entendimento mais fácil já que faz uso de uma linguagem comum e de conceitos que são passíveis de projectar por cada indivíduo em si mesmo. Por outro lado, e como referem Cornelissen e Harris (2001, p. 50) este entendimento da identidade organizacional através da “importação” de características humanas pode ser “*conceptualmente imperfeito e empiricamente falso*”, considerando ainda que a metáfora da identidade corporativa pode apresentar graves dificuldades quando usada para explicar o comportamento e os processos de comunicação de uma organização. Neste caso levantam-se dúvidas de clareza quanto a noções ligadas à identidade como sejam, se esta é predominantemente uma questão de propriedade do que é interno, ou se é inerente a características físicas ou ainda se emerge do comportamento (Vella & Melewar, 2008, p. 6).

Assim, percebemos que a ideia de que as organizações detêm uma identidade não é pacífica para muitos autores, já que estes consideram que “*a identidade é estritamente individual e um fenómeno particularmente humano*” (Hatch & Schultz, 2004, p. 6). Contrapondo, Hatch e Schultz (2000, p.19) propõem uma abordagem pluridisciplinar que combine os diferentes entendimentos e contributos no sentido de se encontrar um conceito único de identidade aplicado ao nível da análise organizacional.

Fazendo um recorte quanto ao que a literatura diz sobre identidade organizacional usamos a posição de Stuart Albert e David Whetten (1985) como ponto de referência fundamental.

Os autores no seu artigo “Organizational Identity” publicado originalmente em 1985, na revista científica *Research in Organizational Behavior* (vol.7) apresentam como objectivo desse artigo tornar o termo “identidade organizacional” tratável em termos científicos. Desde logo os autores sublinham dois usos do termo “identidade organizacional”: 1) usado por investigadores para caracterizar certos aspectos de uma dada organização e 2) usado pelas próprias organizações para caracterizar aspectos dela própria, ou seja a identidade como uma questão auto-reflexiva. Neste último uso, o fenómeno da identidade organizacional surge quando os membros de uma organização se questionam sobre “Quem somos nós?”, ou “Em que negócio estamos?”, ou ainda “Quem queremos ser?” (Albert & Whetten, 2004, p. 90). Também neste sentido vai o pensamento de Hatch e Schultz (2000) quando referem que a identidade organizacional fornece as bases emocionais e cognitivas sobre as quais os membros de uma organização constroem e dão sentido à sua relação com a organização quando se questionam e reflectem sobre “quem somos” e “o que representamos”.

Dada a profundidade a que remetem estas questões percebe-se que só perante determinadas situações estas são feitas. Caso contrário, e como referem Albert e Whetten “a questão da identidade é dada como adquirida” (2004, p. 90).

Como ponto de partida e para resposta às questões da identidade organizacional – sua cultura, filosofia, posicionamento no mercado, Albert e Whetten (2004, p. 90) propõem que uma declaração adequada da identidade organizacional satisfaça os seguintes critérios:

1. Recursos que são vistos como essência da organização – “personagem central” da organização;
2. Características que distinguem a organização de outras com as quais pode ser comparada – singularidade;
3. Características que permitem a identificação da coerência e harmonia ao longo do tempo – permanência.

A característica de “personagem central” da identidade organizacional considera a distinção da organização por uma característica que lhe seja essencial e por isso assumindo um papel de “personagem principal” ou central em torno da qual a organização se define. Os autores a este propósito sublinham a não possibilidade de existência prévia de uma lista de elementos que possam ser considerados como personagem central da organização. Isto porque o que é importante e essencial depende de um dado contexto e o propósito do momento. Denota-se aqui a noção de temporalidade inerente à própria caracterização e estudo da identidade de uma dada organização. *“Tal como um indivíduo pode fornecer as suas impressões digitais, o seu nome, morada, número de segurança social como formas diferentes de identificação em diferentes propósitos, também uma organização pode focar-se em diferentes características essenciais dependendo da natureza e do propósito da informação pedida”* (Albert & Whetten, 2004, p. 91) e assim sendo, somos levados a concluir que consoante o propósito e situação assim a organização define o que lhe é importante e essencial. Seja como for, a definição do que é importante num dado momento e numa dada situação, marca a actuação da organização como um todo, mas também marca e orienta as decisões futuras que os líderes da organização tomarão e ainda, o modo como quem se relaciona com a organização a vê, possibilitando-lhe uma projecção de comportamento.

O conceito de identidade remete-nos, também, para os elementos que distinguem uma dada organização de todas as outras e que aqui expressamos no termo “singularidade”. Ou seja, a identidade como singularidade remete-nos para uma ideia de identificação. A este propósito Albert e Whetten (2004, p. 92) citam Erickson (1980, p. 109) lembrando que neste sentido o autor refere-se a “identidade individual”. Somos identificados por nos serem reconhecidas determinadas características únicas. Este paralelismo, no contexto organizacional, encontra-se patente nos assuntos e temas em que a organização se envolve sendo possível identificar essa singularidade, ou ainda o poderá ser através do modo como esta enfrenta determinadas situações e

lhe dá resposta. Aqui poderemos ainda referir o estilo e tom de comunicação como instrumento de exteriorização da singularidade de uma dada organização.

Esta noção de comparação volta a ser interessante quando nos referimos às características que permitem a coerência e harmonia ao longo do tempo – permanência. Kapfere (1991) refere a propósito da permanência, que só nela é possível a mudança. Entendendo-se, aqui, a permanência como continuidade no tempo sem perda de identidade. Também Albert e Whetten (2004, p. 97) reflectem sobre a questão da continuidade no tempo e a sua relação com a mudança e nesse sentido introduzem a noção de “identidade – rituais” e “identidade – papéis”.

Sempre que há mudança, há perda de algo e desse modo parece-nos legítimo questionar sobre o efeito da mudança na identidade. Os autores (Albert & Whetten, 2004) consideram pertinente abordar as questões de luto e dor implicadas nos processos de mudança que impliquem perda, bem como a existência, desejo e viabilidade da identidade e de rituais associados.

Outras das questões que se prendem com as reflexões sobre identidade e suas características de permanência, são as de noção de “papéis” no sentido dado por Goffman (1959) a esta expressão. A sua identidade individual é formada e mantida pela interacção com os outros (Modelo Interacionista da Identidade) e assim os papéis que cada indivíduo assume estão condicionados e condicionam as suas relações com os outros, logo a sua identidade. A literatura sugere que é legítima a analogia para as organizações (Albert & Whetten, 2004, p. 98), isto é, há um processo de identidade organizacional que se prende com os papéis desempenhados pelas organizações. Estas perdem e ganham novos papéis e isso reflecte-se na sua identidade no que concerne às características de continuidade no tempo, ou seja “a chave para entender a evolução de uma organização está no acompanhamento das mudanças da sua identidade ao longo do tempo” (Albert & Whetten, 2004, p. 100).

O ESTUDO DAS INTERACÇÕES COM OUTROS SISTEMAS: RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS

Partindo desta noção de consequência, identificamos os públicos de uma organização: estes são em determinado momento afectados pelo comportamento da organização ou afectam esta pelo seu comportamento. Na verdade, num determinado tempo e espaço, organização e público vivem uma mesma situação, o que os “obriga” a um relacionamento.

Deste modo, surgem como noções fundamentais o respeito, a transparência, a autenticidade e a confiança.

A orientação que aqui se dá ao estudo de públicos organizacionais é fundamentalmente numa óptica abrangente que compreende o entendimento das organizações como células sociais, compreendendo os públicos como principais agentes na modelização de significados que, por osmose, se disseminam e, ainda na função primordial que assumem na construção/manutenção de uma determinada realidade “construída” pela organização. Dito de outro modo, as organizações enquanto células

sociais, em boa parte, exercem-se para além do mero relacionamento contratual inerente à natureza orgânica, mas, muito mais na impregnação dos seus valores, identidade e cultura onde os públicos materializam a extensão necessária da organização para a sociedade.

Atendendo ao enquadramento que se faz neste paper quanto ao papel das relações públicas como construtoras de realidade e significados diremos que, em última instância, ao fazerem circular informação estas contribuem para um aumento de conhecimento do público. Nessa medida, estamos perante uma “zona de ganho mútuo” porque ambos satisfazem os seus interesses – a organização projecta a sua narrativa e o público aumenta o seu conhecimento.

O ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NUMA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A necessidade de procurar ser aceite pelo público, sendo-se uma “pessoa de bem” remonta aos primórdios das relações públicas. Isto mesmo é referido por Dejan Verčič e James Grunig (2000) que sublinham o desenvolvimento da ideia de responsabilidade social organizacional nas primeiras três décadas do século XX. Dizem os autores que este conceito de “responsabilidade pública” é concretizado na assumpção de que as organizações não são só responsáveis pelos seus lucros, mas também pelo desenvolvimento social. De resto, este é um traço que se acentua particularmente após a II Guerra Mundial. Integrado no Plano Marshall, os norte-americanos fazem chegar aos países abrangidos pelo programa, aquilo que designaram de “engenheiros para as relações públicas”. O objectivo era precisamente procurar a aceitação das populações através de uma atitude pedagógica face à situação. Retomando a ideia de estratégia de Sun Tzu, a eficiência máxima do conhecimento e da estratégia é tornar o conflito totalmente desnecessários, neste caso do Plano Marshall, minimizar conflitos latentes. Como refere Emma Daugherty (2001, p. 390) “o interesse empresarial é servido por uma sociedade justa e pacífica”. Cutlip, Center e Broom (1994, p. 441) designam os anos 80 de “a nova era da responsabilidade social” apresentando-a ligada a uma noção de vizinhança, ou seja a noção de que ser socialmente responsável é também corporizado numa lógica local.

De qualquer modo se atentarmos às diferentes definições de relações públicas percebemos que o conceito subjacente à responsabilidade social organizacional – o interesse público, está presente em quase todas elas. Ao lermos a Declaração de Princípios elaborada por Ivy Lee (Wilcox, Autt, Agee, & Cameron, 2001, p. 36) percebemos que a grande ruptura é feita através da passagem de um comportamento de total ignorância face aos públicos, para um comportamento que implicava o reconhecimento do direito à informação: desde logo, a manifestação da ideia de que comunicar é também em si um factor de responsabilidade social. Rex Harlow (Wilcox *et al.*, 2001, p. 4) na sua definição da função de relações públicas sublinha o papel destas no despertar das consciências dos gestores para a responsabilidade de servir o interesse público. Cutlip, Center e Broom (1994, p. 3) na definição que apresentam

também tornam presente as ideias de “interesse público” e “conquista da confiança e aceitação do público” como objectivos a alcançar pelas relações públicas. De resto, Wilcox *et al.* (2001, p. 5) apresentam seis principais elementos das relações públicas e entre os quais se destacam o “interesse público” e a “comunicação bidireccional”.

Assim, percebemos que o papel das relações públicas no estudo dos valores organizacionais está imbuído do conceito de responsabilidade social organizacional.

A noção de responsabilidade social organizacional foi evoluindo ao longo dos tempos associada aos códigos éticos e deontológicos, à filantropia e aos programas de relação com a comunidade. Hoje, a responsabilidade social está alargada a outras noções como a qualidade dos produtos, serviços e bens, à protecção do ambiente, às grandes causas humanitárias como a luta contra a fome, pobreza e doença. Associamos ainda ao universo da responsabilidade social a equidade, a justiça, a não discriminação por género, idade ou raça.

COMO O ESTUDO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, DO RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS E DOS VALORES DA ORGANIZAÇÃO SITUAM A ACTUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS A UM NÍVEL ESTRATÉGICO.

Fazendo um paralelismo com as várias contribuições, escolas e definição de estratégia de Henry Mintzberg (1987), podemos dizer em primeiro lugar que o princípio orientador desta sistematização é precisamente a noção de sistema. O papel das relações públicas nas organizações é pensado considerando que estas, quanto à sua natureza, são sistemas abertos e que como tal interagem com outros sistemas, mas também que são detentoras de um conjunto de elementos em interligação entre si.

O estudo da identidade da organização compreende uma dimensão estratégica que sintetizamos em quatro influências. A primeira, desde logo pela análise dos discursos por esta produzidos (contribuição da Linguística e Escola do Conhecimento) no sentido de se conhecer a sua identidade e perspectivar a sua imagem e reputação; a segunda influência, porque o estudo da identidade permite a identificação das fragilidades e pontos fortes (Escola do Design); a terceira advém de que o estudo da identidade permite a identificação da memória organizacional, elemento fundamental para a estratégia na Escola do Posicionamento e finalmente a quarta influência que se sustenta no contributo militar e que afirma a necessidade de se conhecer a si próprio como pressuposto basilar na definição de uma actuação pró-activa, ou numa linguagem comunicacional, na marcação de agenda temática.

Por sua vez, o estudo dos públicos com quem a organização interage manifesta a sua natureza estratégica na medida em que visa a identificação dos actores que intervêm no jogo do poder, ou seja, permite a identificação daqueles com quem se poderá estabelecer alianças e com os quais se partilha uma rede (Escola do Poder) dando deste modo uma perspectiva ampla e abrangente do meio envolvente (Escola Ambiental e contribuição da Biologia). Também aqui identificamos o contributo militar para o pensamento estratégico quando Sun Tzu afirma a necessidade de autocohecimento e conhecimento do outro como orientações para a acção.

Finalmente, o estudo dos valores dominantes e orientadores da acção organizativa apresenta uma vertente estratégica na medida em que permite identificar o modo próprio da organização ver o mundo, a sua visão (“*estratégia como perspectiva*” na definição de Mintzberg de 1987).

A partir daqui podemos ainda entender que com esta abordagem é possível perceber o papel da organização na sociedade e subsequentemente o papel social das relações públicas exercido através das organizações. A produção de significados, de simbolismos e consequentemente a definição da narrativa organizacional configuram este papel social.

Neste paralelismo não quisemos ser exaustivos sob pena de cair na redundância dos conceitos. Identificamos, a título exemplificativo, algumas das Escolas, contributos ou “P’s” (na linguagem de Mintzberg) com cada uma das três áreas estratégicas das relações públicas. Percebe-se que esses contributos são visíveis em todas elas, ou seja, para sermos rigorosos, em cada uma das áreas estratégicas propostas encontramos variadíssimas inspirações para assim as considerar – estratégicas.

Esta dimensão estratégica decorre da necessidade de tomada de consciência de quem é a organização nos seus traços fundamentais (estudo da identidade), da sua relação com os outros ao longo dos tempos e a forma como estes nos vêm e se relacionam connosco (estudo dos públicos, onde se inclui o estudo da imagem e reputação) e os valores axiais da organização. Sem a consciência do que atrás dizemos, a definição da narrativa e a construção de significados, ou seja, entender a organização como uma estrutura temática, resulta em acções *ad hoc*, motivadas apenas por variáveis conjunturais e não estruturais. O que queremos dizer, por exemplo, aos jornalistas, o que dizemos aos colaboradores, como agimos junto da comunidade ou da tutela, como nos definimos junto dos investidores são tomadas de decisão que, quanto à forma, podem ser motivadas em parte por uma conjuntura, mas se além disso quisermos manter lógicas de coerência e harmonia, então deveremos orientar essas decisões com base em informações de maior fundo, ou seja, subjugar essas decisões a uma narrativa que se vem construindo ao longo dos tempos e que se assume como estrutural. É nesse sentido que Heath (2001) diz que as relações públicas adicionam linhas de fundo às organizações.

REFLEXÕES FINAIS

Existem diversas formas de se entender as organizações: os financeiros têm os seus conceitos de referência, os *marketeers* definem as organizações em lógicas de mercado, os juristas olham-nas de um ponto de vista legalista. E as relações públicas? Como poderemos definir uma organização do ponto de vista das relações públicas?

Situando as relações públicas como uma disciplina das Ciências da Comunicação que procura consubstanciar a relação do sistema organizacional com os seus sub-sistemas e com os sistemas que a rodeiam numa lógica comunicacional, então assumimos que as relações públicas definem as organizações como estruturas temáticas, como narrativas que no seu todo apresentam uma intervenção comunicacional na esfera social.

No artigo apresentado defende-se que esta intervenção social se dá pela produção de significados, de simbolismos e de apresentação de narrativas, ou seja, esta intervenção traduz-se numa construção de realidade.

Ora as relações públicas, na medida em que chamam a si o estudo da identidade organizacional, o estudo dos relacionamentos com os públicos e dos valores da organização, estão a assumir-se como definidoras dos eixos fundamentais da narrativa organizacional, bem como da sua propagação no espaço social. Se a isto juntarmos o facto de se considerar que estes estudos são do foro da estratégia, então poderemos concluir que, quando as relações públicas assumem uma função estratégica nas organizações, elas estão a assumir uma intervenção social como construtoras de realidade.

Para além da defesa desta abordagem no foro teórico, ela foi confrontada com a opinião de profissionais da área das relações públicas a exercerem a sua actividade em empresas a actuarem em Portugal (Carvalho, 2011). Para estes profissionais a consciência da função estratégica é consubstanciada não só ao nível da participação na tomada de decisão, mas também na consciência do que é essa função. Para estes profissionais as áreas de estudo da identidade organizacional, estudo dos públicos ou seja, dos que afectam e/ou são afectados pela organização, bem como a ideia e opinião (imagem e reputação) que estes públicos têm da organização e os valores dominantes e orientadores do comportamento organizacional são áreas a que estes reconhecem carácter estratégico. A análise dos contextos socioeconómicos e políticos, bem como do papel da organização na sociedade e a definição da sua agenda temática são vertentes daquilo que estes profissionais reconhecem como muito relevantes na sua actividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational identity. In M. J. Hatch & M. Schultz, *Organizational identity: A reader* (pp. 89-118). Oxford: Oxford University Press.
- Burker, P. J. (2004). Identities and social structure: The 2003 cooley-mead award adress. *Social Psychology Quarterly*, 67(1), 05-15.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e Roteiro* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, S. (2008a). O papel das relações públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho. In M. L. Martins & M. Pinho (Ed.), *Comunicação e Cidadania, Actas do 5º. Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 202-212). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- Carvalho, S. (2008b). The role of PR in organizations: A proposal for the systemization of strategic and tactical areas of work. In E. Invernizzi, T. M. Falconi & S. Romenti (Ed.), *Institutionalizing PR and corporate communication, Proceedings of the Euprera Congress* (pp. 02-19). Milan: Peason.

- Carvalho, S. (2011). Relaciones públicas: El papel social y organizacional. Función estratégica y función táctica. Análisis de la vision de los profesionales en organizaciones en Portugal, dissertação apresentada no Programa de Doctorado Comunicación. Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU Cardenal Herrera.
- Central Intelligence Agency. (2010). *The world factbook*. (W.D. Central Intelligence Agency, Ed.) Retrieved Outubro 2011, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>
- Collier, M. J. (1994). Cultural identity and intercultural communication. In L. Samovar, & R. E. Porter, *Intercultural Communication: a Reader*. Belmont CA: Wadsworth.
- Cornelissen, J. P., & Harris, P. (2001). The corporate identity metaphore: Perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17(1/2), 49-71.
- Coupland, C. (2009). Identity: the management of meaning. In G. Ritzer, *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 2210-2213). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Cutlip, S., Broom, G. M., & Center, A. H. (1994). *Effective public relations* (7.^a ed.). New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Daugherty, E. (2001). Public relations and social responsibility. In R. L. Heath, R. L. (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 389-401). Thousand Oaks: Sage.
- Deetz, S. (2000). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Dewey, J. (2004). *La opinión pública y sus problemas*. (R. Filella, Trans.) Madrid: Ediciones Morata.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in eveyday life*. Harmondsworth: Penguin.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Habermas, J. (1999). Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública (6.^a ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen, *The expressive organization* (pp. 11-35). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). Introduction. In M. J. Hatch & M. Schultz, *Organizational identity: a reader* (pp. 01-06). Oxford: Oxford University Press.
- Heath, R. L. (2009). The rhetorical tradition: Wrangle in the marketplace. In E. Toth & R. L. Heath, *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 17-47). UK: Routledge.
- Ihlen, O., & Ruler, B. v. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248.
- Ihlen. (2005). The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. *Public Relations Review*, 31(4), 492-496.
- Kapferer, J. N. (1991). *Marcas: Capital das empresas*. Oeiras: CETOP.

- L'Étang, J., & Pieczka, M. (1996). *Critical perspective in public relations*. London: Internacional Thomson Business Press.
- Lippmann, W. (2003). *La opinión pública*. (E. C. Laugre, Trans.) Madrid: Laugre.
- Löwensberg, D. (2006). Corporate image, reputation and identity. In R. Tench & L. Yeomans, *Exploring public relations* (pp. 250-265). UK: Prentice Hall.
- Pieczka, M. (2006). *Public relations. Critical debates and contemporary practice* (pp. 389-403). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Matrat, L. (1970). *Relations publiques en management*. Institute de Sociologie de l'Université de Bruxelles/CERP.
- Meech, P. (2006). Corporate identity and corporate image. In J. L'Étang, J., *Public relations*. Blackwell Publishing Ltd.
- Michaelson, G. A., & Michaelson, S. (2010). *Sun Tzu: The art of war for managers. 50 strategic rules updates for today's business* (2.^a ed.). USA: Adams media.
- Mickey, T. J. (2003). *Deconstructing public relations: public relations criticism*. NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Mintzberg, H. (1987). Five P's for strategy. *California Management Review*, 30, 11-24.
- Moloney, K. (2006). *Rethinking public relations* (2.^a ed.). London: Routledge.
- Pratt, C. B. (2006). Reformulating the emerging theory of corporate social responsibility as good governance. In C. H. Botan & V. Hazleton, *Public relations theory II*. New York and London: Routledge.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Ramalho, A. (1982). A imagem institucional. In INP/CERP, *Relations Publique Facteur de Communication Social* (pp. 56-68). Lisboa: INP/Cerp.
- Ramalho, A. (1986). Nota introdutória em Palestra, INP.
- Tzu, S. (2007). *A arte da guerra* (9.^a reimp. da 1.^a edição de 1994). (T. Cleary, Trans.) S. Paulo: Pensamento.
- van Ruler, B. (2000). The communication grid, a situational model for strategic communications management. In E. Denig & A. Weisink (Eds.), *Challenges in communication. State of art and future trends* (pp. 101-115). IPRA - International Public Relations Association - Gold Paper n°13.
- Vella, K. J., & Melewar, T. C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. In T. C. Melewar, *Facets of corporate identity, communication and reputation* (pp. 03-34). London: Routledge.
- Vercic, D., & Grunig, J. (2000). The origins of public relations theory in economics and strategic management. In D. Moss, D. Vercic, & G. Warnaby, *Perspective on public relations research*. London: Routledge.
- Wilcox, D. L., Autt, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2001). *Relaciones públicas - Estrategias y tácticas* (6.^a ed.). Madrid: Person Educación.