

Esta investigação internacional tinha como objectivo responder ao como e porquê da excelência da comunicação/relações públicas. A análise realizada nas diversas organizações, permitiu aferir a importância relativa das características que contribuem para as melhores práticas ao nível da comunicação/relações públicas. A sistematização destes aspectos resultou na construção do *Modelo da Excelência*.

O Projecto da Excelência foi um passo determinante para a produção de uma teoria das relações públicas. Por outro lado, a investigação sobre este tema é praticamente inexistente em Portugal. Devido a estas duas ordens de razão, considerei pertinente e prometedora desenvolver uma adaptação deste estudo em Portugal.

Abordagem ao conceito de Relações Públicas

O conceito de relações públicas é alvo de inúmeras definições, às quais estão associados diferentes enquadramentos sobre a finalidade desta actividade. Algumas definições enquadram a comunicação de forma mais abrangente que relações públicas. Segundo esta perspectiva, a comunicação consiste na gestão de todas as funções de comunicação da organização, sendo as relações públicas uma dessas funções mais específicas. Neste sentido, as relações públicas estão associadas a actividades de promoção, notoriedade, relações com os meios de comunicação social ou apoio ao marketing.

Outra perspectiva, mais ligada à comunicação interpessoal (com forte presença no campo académico, como por exemplo nas disciplinas de psicologia e sociologia das organizações), entende a comunicação organizacional como a comunicação entre os indivíduos dentro das organizações. Nomeadamente, a forma como directores, subordinados, directores intermédios e outros colaboradores, comunicam entre si dentro de uma organização.

Considero que a verdadeira natureza da actividade de relações públicas se enquadra numa maior abrangência do conceito. Dentro desta abordagem, optei por seguir a definição apresentada por James Grunig e Todd Hunt no seu livro *Managing Public Relations*: “Relações públicas ... é a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (J. Grunig & T. Hunt, 1984: 6). Nesta definição, a gestão da comunicação e as relações públicas estão equiparadas e são mais abrangentes que as técnicas de comunicação e programas específicos de relações públicas, como por exemplo relações com os meios de comunicação social ou promoção de um evento (cf. James Grunig, 1992).

A gestão de comunicação/relações públicas é uma actividade de gestão da comunicação por parte da organização, particularmente pelos profissionais de comunicação. Neste sentido, os comportamentos de comunicação ao nível interpessoal nas organizações não estão directamente incluídos nesta definição. No entanto, podem passar a fazer parte da definição se esses comportamentos individuais de comunicação estiverem previstos como um propósito estratégico num plano de relações públicas (gestão da comunicação interpessoal na organização através de sessões de treino ou outra intervenção).

Alguns profissionais apontam que o papel de assessoria da gestão e de participação ao nível da decisão das políticas da organização, não está incluído na definição apresentada de relações públicas/gestão de comunicação. No fundo, defendem que o papel destes profissionais vai além da comunicação. Em relação a isto, defendemos que os responsáveis pela gestão da comunicação devem estar envolvidos no processo de tomada de decisões estratégicas e políticas da organização. No entanto, a colaboração com o grupo de pessoas que detêm este poder nas organizações, através da assessoria ou do voto nestas decisões, deve ser perspectivada enquanto especialistas de comunicação e não de outra coisa qualquer. Neste papel o profissional deve procurar informar a coligação dominante sobre as posições dos públicos e as suas consequências para a organização.

Isto só é possível através de processos de comunicação entre o profissional de relações públicas e os públicos.

Enquadramento da perspectiva de relações públicas enquanto função organizacional

O *Bled Manifesto* é um trabalho desenvolvido sobre as relações públicas na Europa, com o propósito de avaliar a existência de diferenças relativamente às perspectivas da profissão nos Estados Unidos da América. Betteke Van Ruler e Dejan Verčič (2002) foram os autores do documento que teve como base um estudo realizado em 25 países europeus.

A prática de relações públicas na Europa existe há mais de um século. Bentele e Szyska (1995) referem que a empresa Krups foi a primeira a ter um departamento que se dedicava a relações com a imprensa, isto em 1870 ... Apesar da sua longa história, pouco se conhece acerca das relações públicas na Europa. Em toda a Europa, os livros americanos são usados para estudar o conceito e a prática de relações públicas. (Betteke Van Ruler & Dejan Verčič, 2002: 1)

A questão de fundo é o debate sobre a existência de apenas um conceito anglo-americano, ou se existe também uma autenticidade europeia de relações públicas. O documento apresenta uma discussão sobre diversos aspectos relacionados com as relações públicas, não querendo aprofundar todas estas questões vou procurar destacar aquelas que considero mais relevantes.

Os autores identificaram quatro características das relações públicas europeias (ver quadro 1, em baixo), considerando-as facetas adequadas para definir o campo das relações públicas. Respondentes de vários países referem que as relações públicas vão para além do objectivo de manter relações com diversos públicos. Na Europa devem também ser perspectivadas como responsáveis pela relação da organização com a sociedade em geral e a sua “licença para operar”¹, ou seja a questão da sua legitimidade. Este ponto de vista realça a importância dos papéis *reflexivo* e *educacional*, no contexto do desempenho da profissão.

Quadro 1

As Quatro Características das Relações Públicas Europeias (extraído de Betteke Van Ruler & Dejan Verčič, 2002: 1)

1. **Reflexiva:** analisar a evolução das normas, valores, e perspectivas presentes na sociedade e discuti-las com os membros da organização, com o intuito de ajustar em conformidade as normas, valores, e perspectivas da organização. Este papel trabalha as normas, valores, e perspectivas da organização com o objectivo de desenvolver a missão e estratégias organizacionais.
2. **Gestão:** desenvolver planos para comunicar e manter relações com grupos de públicos, procurando alcançar a confiança pública e/ou entendimento mútuo. Neste papel o foco vai para os públicos comerciais e outros públicos (internos e externos), bem como para a opinião pública no seu todo, com o objectivo de executar a missão e estratégias organizacionais.
3. **Operacional:** Preparar meios de comunicação para a organização (e os seus membros), com o intuito de contribuir para formular a sua comunicação. Este papel é responsável pelos serviços e tem o objectivo de executar os planos de comunicação desenvolvidos por outros.
4. **Educacional:** Contribuir para que todos os membros da organização se tornem comunicativamente competentes, com o intuito de responder às exigências da sociedade. Este papel engloba os aspectos mentais e comportamentais dos membros da organização, sendo direccionado a grupos de público interno.

¹ Sobre esta ideia os autores do manifesto remetem para: Jensen, 2000 e Ronneberg & Rühl, 1992.

Na tentativa de explorar a questão da definição do campo, os autores propõem uma abordagem apresentada por Stanley Deetz (2001). Esta perspectiva consiste na forma como a profissão descreve e explica a organização:

Isto é exactamente o que as outras disciplinas de gestão e profissões estão a fazer: actividade financeira descreve e explica a organização de uma perspectiva financeira, os advogados através de uma perspectiva legal, o marketing numa perspectiva de mercado. O que nós precisamos de encontrar para as relações públicas é um modo distinto de explicar e pensar sobre as organizações. (Betteke van Ruler & Dejan Verčič, 2002: 15)

A perspectiva específica das relações públicas diz respeito à preocupação com as questões sociais gerais e com as implicações do comportamento organizacional para a esfera pública.

Esta opinião pública que serve de ponto de referência para as relações públicas são um tipo de autoridade política que se desenvolveu no séc. XIX na oposição ao regime monárquico e que foi a base da construção das democracias (Habermas, 1962). Neste sentido, as relações públicas servem a mesma função democrática que o jornalismo e ambas contribuem para uma livre circulação da informação e para o desenvolvimento da esfera pública em dimensão (“quantas pessoas estão envolvidas na vida pública”) e no seu nível (“qual é o nível a que nós estamos a discutir os assuntos públicos?”). No que diz respeito a isto, “público” e “relações públicas” podem significar coisas diferentes na Europa e nos Estados Unidos da América. (Betteke van Ruler & Dejan Verčič, 2002: 5)

Os autores do *Bled Manifesto* concluem afirmando que a abordagem específica das relações públicas para as organizações é o processo estratégico de as perspectivar do lado de fora, ou seja uma perspectiva pública (no sentido de esfera pública). A sua principal preocupação está relacionada com a legitimidade da organização, ou como os próprios referem: “a inclusão e preservação da licença para operar.” Assim, surge a proposta de alargar a perspectiva relacional e comunicacional das relações públicas (estas são consideradas as mais convencionais), para outra mais abrangente: a perspectiva pública ou reflexiva. Sendo que, a abordagem relacional e comunicacional podem ser englobadas nesta visão mais alargada.

As considerações apresentadas neste manifesto parecem-me bastante relevantes. Gostaria também de referir que a grande base do meu trabalho de investigação se baseia em produção teórica de origem norte americana. Apesar de Betteke van Ruler e Dejan Verčič levantarem a questão da especificidade europeia da perspectiva reflexiva, penso que é possível encontrar muitas das suas considerações na abordagem que decidi seguir. As questões da legitimidade organizacional, dos pressupostos simétricos e da ética (pressupostos integrantes da minha abordagem), estão claramente relacionadas com as questões apontadas no *Bled Manifesto*.

A abordagem que é defendida na minha investigação enquadra-se nas ideias postuladas por J. Grunig e White (1992):

Na nossa opinião, três pressupostos têm limitado a excelência e eficácia das relações públicas – o pressuposto que as relações públicas são assimétricas (algo que as organizações fazem aos públicos), o pressuposto que as relações públicas têm um papel neutral ou de advocacia na sociedade e o pressuposto que as relações públicas são uma função técnica. Em oposição a isto, nós defendemos que a excelência nas relações públicas implica simetria, um papel idealista ou crítico na sociedade e funções de gestão. (p. 38)

Metodologia

A estratégia metodológica deste estudo consistiu em recorrer exclusivamente ao inquérito por questionário. Esta escolha deve-se ao facto deste estudo se basear numa tipologia extensiva-

quantitativa, onde o tipo de resultados procurados são as relações quantitativas entre variáveis (isto apesar da particularidade do estudo original combinar este procedimento investigacional com uma perspectiva intensiva-qualitativa). Foram construídos três questionários diferentes, um destinado ao responsável de comunicação, outro ao executivo de topo, e o último a uma amostra mínima de cerca de 10% dos colaboradores da organização.

Tendo em vista a representatividade do espectro global das organizações na realidade portuguesa, procurei incluir no estudo diversos tipos de organizações. Este ponto apresenta alguma dificuldade na sua concretização, uma vez que a identificação dos critérios de diferenciação das organizações é mais complicado do que pode parecer à primeira vista. Considerações sobre esta questão podem ser encontradas na literatura do Direito. Não querendo entrar num debate aprofundado sobre estes aspectos, penso que pode ser importante partir da análise que o Direito faz sobre as pessoas colectivas, para desenvolver uma tipologia que seja simultaneamente útil e coerente.

Penso que a diversidade da realidade organizacional portuguesa pode ser representada nas seguintes modalidades de organizações: organizações públicas, organizações privadas, organizações lucrativas e organizações não lucrativas.

Os dois primeiros tipos de organizações definidos, partem da distinção entre pessoas colectivas públicas e privadas. Luís Cordeiro Fernandes (2001), refere que esta diferenciação levanta muitas dificuldades, principalmente devido à relação entre o Direito Público e Privado e pela variedade de critérios que têm sido propostos para a demarcação destas duas categorias de pessoas colectivas. António Manuel Cordeiro alude também a este problema ao afirmar que, “uma sucessão de experiências de publicização e de privatização, sem projectos unitários, torna a panorâmica portuguesa das mais complicadas” (Cordeiro, 2004: 231).

Os vários critérios identificados para esta classificação são: critério do fim, critério da titularidade de poderes de autoridade, critério de criação, critério da integração, e critérios ecléticos. O debate em torno das questões levantadas pelos diversos critérios é complexo, no entanto Luís Fernandes (2001) propõe a primazia do carácter do regime jurídico, na classificação de pessoas colectivas:

As pessoas colectivas públicas têm de se caracterizar pelo seu tratamento ou regime jurídico, neste se devendo fundar o critério de demarcação em relação às pessoas colectivas privadas ... A verificação desta realidade de coisas [das dificuldades levantadas pelos critérios e pela complexidade da realidade], neste domínio, acaba por retirar consistência aos vários critérios propostos pela doutrina, como elementos seguros e claros de fixação de uma distinção, que, pela sua importância, exige rigor e certeza ... para a nossa ideia [primazia de tratamento jurídico] ter consistência e ser susceptível de aplicação prática, torna-se porém, necessário fixar quais são as particularidades relevantes no tratamento jurídico da pessoa colectiva para a sua qualificação como pública. (pp. 460-461)

Posteriormente, este autor apresenta os aspectos fundamentais para considerar o tratamento jurídico das pessoas colectivas: subordinação geral ao Direito Público, competência dos tribunais administrativos, regime jurídico tributário específico e regime particular das relações de trabalho estabelecidas com os seus servidores.

Estes últimos aspectos apresentados, não podem ser encarados como solução definitiva para o problema em debate, podendo, no entanto, funcionar como requisitos de orientação para classificações de pessoas colectivas.

Relativamente às restantes modalidades de organizações definidas (as lucrativas e não lucrativas), estas partem da distinção entre as pessoas colectivas de fim egoísta, económico e

lucrativo e todas as outras de fim não lucrativo (de fim altruísta, de fim egoísta ideal ou cultural, e de fim egoísta económico não lucrativo). Estas distinções são definidas em função do seu fim, ou seja, dos interesses prosseguidos.

No caso específico do presente estudo, considerei pertinente isolar as organizações em que a titularidade dos interesses é egoísta (quando o interesse dominante é o dos próprios associados), económico (quando os interesses são susceptíveis de expressão monetária) e lucrativo (“... lucro, ou seja, vantagem económica, que se traduz num ganho ou saldo positivo da actividade da pessoa colectiva, normalmente destinado a ser distribuído pelos associados” Luís Fernandes, 2001: 479), das restantes. Desta forma consigo obter dois grandes grupos de organizações muito importantes: as empresas lucrativas a operar em Portugal e as organizações que não têm como ânimo principal a obtenção de lucro.

Outro aspecto importante foi a inclusão de organizações com diferentes práticas da função de comunicação organizacional. Designadamente, práticas que possam representar melhor e pior comunicação organizacional (de acordo com o desenvolvido no quadro teórico). Neste sentido, desenvolveu-se uma breve recolha de informação, onde procurei averiguar a possível existência destas diferenças. Designadamente, consideraram-se: casos recentes de crises de comunicação, estudos sobre organizações portuguesas com referência a alguns aspectos relacionados com a investigação (por exemplo os estudos: *What a Great Place to Work* e Projecto Comunicare - avaliação de Hospitais SA), notícias na comunicação social e conversas informais com colaboradores das organizações sobre esta temática.

Relativamente à dimensão da amostra, efectuei uma pesquisa no sentido de determinar a dimensão da população – neste caso, dados referentes ao total de organizações em Portugal, segundo a segmentação supramencionada (em diversas fontes como: Ministério da Economia e da Inovação, Instituto Nacional de Estatística, Direcção-Geral dos Registos e Notariado, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Instituto do Comércio Externo de Portugal). Os principais dados existentes estão organizados segundo a Classificação de Actividades Económicas, sendo que esta segmentação de organizações não se enquadra na tipologia pretendida para o presente estudo.

Assim sendo, baseie-me num critério de bom senso e razoabilidade. Para isto contribuíram também as dificuldades inerentes à recolha de informação desta investigação em particular. No que diz respeito às condicionantes da colaboração importa considerar que: os questionários são extensos, cada organização tem de colaborar com o preenchimento de vários questionários (um para o responsável de comunicação, outro para o director/gestor da organização e uma amostra mínima de cerca de 10% dos colaboradores) e que a indisponibilidade para participar activamente neste tipo de projectos é recorrente nos cargos mais elevados das organizações.

No que diz respeito à amostra obtida para este estudo, dos 100 convites formais efectuados para a participação nesta investigação, a colaboração efectiva traduziu-se em 16 organizações (três das quais não entregaram o questionário do director executivo, e uma não devolveu o do responsável de comunicação, ainda assim os dados referentes às outras dimensões de análise entraram em consideração para o estudo). Este número parece-me razoável porque deverá ser suficiente para alcançar os objectivos analíticos do estudo, mas também devido à dificuldade de obter a colaboração das organizações no projecto. A distribuição dos participantes, segundo a segmentação definida foi a seguinte: sete organizações públicas não lucrativas e nove organizações privadas lucrativas.

Modelo de Análise

O debate teórico desenvolvido permitiu identificar os aspectos que estão relacionados com a excelência no desempenho da função de relações públicas. O nosso modelo de análise procura sistematizar estes diferentes aspectos apontados. Assim, definimos três dimensões susceptíveis de

influenciar a prática das relações públicas nas organizações. A primeira dimensão está relacionada com as capacidades e práticas do departamento de comunicação/relações públicas, bem como o seu relacionamento com a direcção da organização. Relativamente a esta dimensão, analisámos extensamente as práticas e capacidades do departamento de comunicação/relações públicas através de um conjunto de componentes (como por exemplo a prática dos modelos e papéis de relações públicas), que por sua vez são avaliados por um conjunto de indicadores. Também foi analisada a percepção do departamento face às expectativas da coligação dominante.

A segunda dimensão do nosso modelo refere-se às perspectivas da coligação dominante (grupo de indivíduos que detém o poder nas organizações) sobre a função de relações públicas. Neste ponto, interessou-nos analisar as ideias que os indivíduos responsáveis pela gestão da organização têm sobre a comunicação e relações públicas. Pensamos que este será um aspecto com influência na definição da prática de relações públicas. Muitas das componentes que compõe esta dimensão são semelhantes à anterior (mas referentes à coligação dominante e não ao departamento).

A terceira e última dimensão que compõe o nosso modelo é a cultura organizacional. Relativamente a este aspecto, levantámos a hipótese da existência de uma relação entre a cultura organizacional e a prática de relações públicas. Com este intuito as componentes vão procurar descrever a cultura das organizações participantes no estudo.

Conclusões

Como já foi referido anteriormente, este estudo procurou identificar os aspectos relacionados com a excelência na comunicação. Partindo da discussão teórica, identificámos os aspectos relacionados com as melhores práticas ao nível de comunicação e relações públicas. Estes diversos indicadores derivados da teoria sobre o tema compõem o Factor de Excelência, que serviu para avaliar e comparar as organizações estudadas. Na prática, este processo permitiu comparar os diferentes aspectos relacionados com a comunicação, nas melhores e piores organizações (com base nas pontuações dos indicadores do Factor de Excelência).

A análise dos resultados permitiu isolar um conjunto de itens que traduzem a maior diferença entre as melhores e piores organizações (destacámos os 21 itens mais relevantes). Ou seja, são os aspectos mais importantes para atingir esse ideal de comunicação. A hierarquia da importância das variáveis foi definida com base na amplitude da diferença entre os valores verificados para as melhores e piores organizações.

Seguidamente, apresentamos um quadro com a síntese das componentes mais importantes, identificadas pelo nosso estudo. Estas estão organizadas por enquadramento na respectiva dimensão teórica do modelo de análise em estudo e por ordem decrescente de importância.

Quadro 2
Principais Componentes da Excelência na Comunicação/Relações Públicas

Aspectos relacionados com conhecimentos, práticas, ao nível departamental, relativamente à função, bem como a percepção das expectativas e exigências da coligação dominante da organização:

- Origem do Plano de Comunicação/R.P. no Planeamento Estratégico;
- Capacidade para Praticar o Modelo de Propaganda;
- Apoio que o Responsável de Com. e R.P. considera ser atribuído à função de Comunicação/R.P. pela Direcção;
- Capacidade para Praticar o Papel de Gestor de Comunicação/R.P.;
- Capacidade para Praticar Comunicação Bidireccional Assimétrica;
- Participação do Departamento de Comunicação/R.P. no Planeamento Estratégico;
- Capacidade para Praticar Comunicação Bidireccional Simétrica;
- Prática do Papel de Consultor Sénior de Comunicação;
- Expectativa que o Responsável de Comunicação e R.P. considera existir para a Prática de Comunicação Bidireccional Simétrica;
- Expectativa que o Responsável de Comunicação e R.P. considera existir para a Prática de Comunicação Bidireccional Assimétrica;
- Prática de Investigação Informal;
- Prática do Modelo de Comunicação Bidireccional Simétrica.

Aspectos relacionados com: perspectivas da coligação dominante da organização sobre a função (crenças, exigências e decisões relativamente à comunicação):

- Participação do Departamento de Comunicação/R.P. no Planeamento Estratégico;
- Valor Atribuído ao Departamento de Comunicação/R.P.;
- Expectativa da Direcção Face à Prática do Modelo de Comunicação Bidireccional Assimétrico;
- Apoio Concedido à Função de Comunicação/R.P.

Aspectos relacionados com a cultura organizacional:

- Cultura Participativa;
- Promoção da Carreira das Mulheres;
- Comunicação Interna Simétrica;
- Satisfação Organizacional

Teoricamente é possível afirmar que os aspectos relacionados com os conhecimentos dos colaboradores dos departamentos de comunicação são a base para a excelência da comunicação. Isto porque, determinada exigência/expectativa da direcção face às práticas de comunicação, só pode ser atendida se houver no departamento as capacidades necessárias para essa mesma prática.

O conjunto de conhecimentos mais importantes para atingir a excelência estão relacionados com a gestão, estratégia, comunicação bidireccional (simétrica e assimétrica, possível de enquadramento segundo o modelo de *motivos mistos*) e competências técnicas de comunicação (inerentes aos conhecimentos subjacentes à prática do modelo de propaganda, mas também ao papel de técnico de comunicação – que apesar de não figurar nas 21 componentes mais importantes, apresenta valores significativos).

Outro aspecto importante é as práticas que descrevem os departamentos de comunicação. Estas práticas reflectem as capacidades dos departamentos de comunicação/relações públicas mas também as exigências/expectativas sobre a comunicação da organização. A excelência está relacionada com expectativas da direcção para a prática de comunicação bidireccional simétrica e assimétrica, e para a participação do responsável de comunicação no planeamento estratégico. Verificamos que é igualmente importante o apoio e a valorização da direcção, à função de

comunicação/relações públicas. Os dados do estudo demonstram uma consistência de resultados entre práticas, conhecimentos e expectativas.

Relativamente à cultura organizacional, podemos afirmar que esta engloba um conjunto de aspectos que não será tão determinante como aqueles referidos anteriormente. Isto porque, não é a cultura organizacional que determina os conhecimentos de comunicação e as expectativas/exigências para determinadas práticas. No entanto, parece haver uma relação entre excelência na comunicação e cultura organizacional. Esta relação pode ser entendida, perspectivando a cultura organizacional participativa como o ambiente propício para a excelência na comunicação.

Outra conclusão que pode ser retirada deste estudo, diz respeito à relação entre cultura participativa e outros aspectos, como: satisfação organizacional e individual, comunicação simétrica e apoio das mulheres (sendo a promoção da carreira das mulheres uma forma específica deste apoio).

Estes resultados vêm reforçar as considerações avançadas na nossa discussão teórica sobre o verdadeiro papel das relações públicas nas organizações e as implicações para a estruturação desta função. As relações públicas são importantes devido à necessidade de legitimação das organizações e também à influência que os constituintes estratégicos, internos e externos, têm na capacidade das organizações atingirem as suas metas. Assim, a estruturação desta actividade procura conciliar as metas organizacionais com as expectativas dos seus constituintes estratégicos. Os profissionais de relações públicas devem estabelecer relações de qualidade e de longo prazo com os públicos da organização, sendo para isso necessário um enquadramento em práticas simétricas (e assimétricas, segundo o princípio dos motivos mistos), num posicionamento estratégico da função dentro da organização e em diversas capacidades técnicas de comunicação.

Através dos resultados obtidos na investigação que desenvolvi em Portugal, posso afirmar que, de uma forma geral, as principais conclusões geradas pelo Estudo da Excelência foram confirmadas. As 20 variáveis mais importantes que o estudo original apurou, são bastante semelhantes àquelas que este estudo em Portugal identificou. No que diz respeito aos conhecimentos e práticas do departamento de comunicação/relações públicas, o estudo original identificou a importância do papel de gestor de comunicação, das práticas bidireccionais simétricas e assimétricas e do planeamento estratégico. Relativamente à percepção das expectativas e exigências da direcção, por parte do responsável de comunicação/relações públicas, o estudo original destaca a prática de comunicação bidireccional simétrica e assimétrica, e o elevado apoio e valor que a direcção da organização atribui à função de comunicação. Esta investigação sublinha também, relativamente às crenças, exigências e decisões da direcção face à comunicação, a importância do apoio e valor atribuído a esta função, a expectativa face às práticas bidireccionais simétricas e assimétricas e à participação do departamento no planeamento estratégico. Por último, no que se refere à cultura organizacional, destacou-se o apoio das mulheres na organização e a cultura organizacional participativa. Desta forma, podemos afirmar que os resultados do estudo desenvolvido em Portugal constitui um reforço empírico relativamente à consistência e validade do Modelo da Excelência nas relações públicas.

Considero que este estudo apresenta resultados bastante úteis para a teoria de relações públicas. No entanto, como qualquer outra investigação, apresenta as suas limitações. O primeiro aspecto a ter em conta, diz respeito ao método de observação empírica, ou seja, o questionário (segundo o processo de auto-aplicação). As eventuais limitações derivadas deste aspecto poderiam ser complementados com um estudo que privilegiasse a observação directa. Por outro lado, o carácter quantitativo dos dados obtidos neste estudo, não permitem uma análise empírica mais profunda das dinâmicas inerentes às variáveis que compõem o Modelo da Excelência. Penso que também seria pertinente o desenvolvimento de uma investigação com um carácter qualitativo (com o recurso a entrevistas, por exemplo), permitindo assim uma análise mais descritiva do relacionamento destes diversos aspectos que compõem as melhores práticas de comunicação e relações públicas.

Apesar disto, gostaria também de reforçar a importância que teria o desenvolvimento de outros temas de investigação dentro da área de comunicação e relações públicas, para além daquele que pretendi desenvolver no meu estudo. Sobretudo, devido à escassa produção científica nesta área, em Portugal.

Bibliografia

- Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2003 [1995]). *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Cordeiro, A. (2004). *Manual de direito das sociedades*, Coimbra: Almedina.
- Dozier, D., Grunig, J. & Grunig, L. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fernandes, L. (2001). *Teoria geral do direito civil*, Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Grunig, J & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. (1992) 'Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book' in Grunig, J. (Ed.) (1992) *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp, 1-28.
- Grunig, J. E. & White, J. (1992) 'The effect of worldviews on public relations theory and practice' in J. E. Grunig (Ed.) (1992) *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp, 31-64
- Ruler, B. van & Verčič, D. (2002). *The bleed manifesto on public relations*, Ljubljana: Pristop.