

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADO NAS ORGANIZAÇÕES DA CONTEMPORANEIDADE

António Fidalgo
Gisela Gonçalves

As relações públicas, compreendidas como função de gestão da comunicação entre uma organização e seus mais variados públicos, ocupam lugar central nas sociedades democráticas de nossos tempos. De maneira simples, pode-se afirmar que a prática das relações públicas consiste no desenvolvimento de estratégias comunicacionais que permitam às organizações legitimar suas ações no “tribunal da opinião pública” (IVY LEE, apud HIEBERT, 1966, p. 185). Refletir sobre o modo como essas estratégias são desenvolvidas implica perceber que papel as relações públicas desempenham na ordem social contemporânea, altamente mediatizada e inerentemente comunicacional.

O pressuposto de que os processos comunicacionais desenvolvidos pelas organizações são um traço constitutivo da própria cultura e identidade organizacional, e da conseqüente imagem projetada na sociedade, é o ponto de partida para a nossa reflexão. Nesse sentido, concentramos nossa atenção nas teorias das relações públicas de inspiração habermasiana, que evidenciam os processos dialógicos de comunicação, centrais à construção de consensos entre a organização e os diversos públicos com os quais interage continuamente. Em última análise, pretende-se demonstrar como, sob a égide da “teoria simétrica das relações públicas”, a comunicação das

organizações com seus públicos contribui para a constituição e projeção de uma identidade organizacional socialmente responsável, mesmo em situações de conflito.

As relações públicas e o imperativo do diálogo

Jürgen Habermas tem estado no centro da reflexão de vários autores do campo das relações públicas, assim como da comunicação organizacional (PEARSON, 1989, 1989a, 1989b; LEEPER, 1996; BURKART, 2004, 2007, 2009; MEISENBACH, 2006; MEISENBACH; FELDNER, 2009; entre outros). Essa abordagem, muito centrada na denominada “ética da discussão”, parece-nos especialmente importante, uma vez que contribuiu para a constituição de um paradigma normativo e comunicacional das relações públicas. Fato que será realçado ao longo deste capítulo.

O canadense Ron Pearson (1989, 1989a) foi o primeiro autor a apresentar uma teoria das relações públicas inspirada na “ética da discussão”, introduzida nos anos 1960, 1970, por Karl-Otto Apel e Jürgen Habermas. A grande inovação da ética da discussão, em particular em relação à deontologia kantiana, é que se trata de uma concepção **dialógica** da razão inspirada no *linguistic turn* da filosofia analítica, nomeadamente na teoria dos “atos de fala” (*speech acts*). Enquanto em Kant a determinação do princípio ético universal (imperativo categórico) e sua fundamentação são obra da reflexão solitária de uma razão “monológica”, para Habermas e Apel, a indagação ética é associada a uma “razão comunicacional”, concretizada numa discussão aberta à pluralidade dos membros de uma comunidade ideal de argumentação. Essa discussão, se tiver por objeto problemas de fundamentação de normas ou princípios práticos, e se for puramente racional, isto é, se decorrer sem dominação, conduzirá a uma solução **consensual** dos problemas.

Habermas parte do princípio de que é a ideia de comunicação que nos constitui e que encerra os critérios de validade da própria comunicação e de seus resultados. Sua Teoria da Ação Comunicacional tem como principal objetivo reconstruir as condições universais de compreensão mútua no processo de comunicação humano por meio da linguagem. “Alcançar a compreensão mútua”, diz Habermas, é o “telos inerente ao uso humano da linguagem” (1981, p. 287). Ao falar e discutir sobre questões normativas, que são as que nos separam, expressamos nossas posições contrárias. No entanto, se dialogamos é porque procuramos o consenso. Não o consenso alcançado numa ação estratégica, em que a relação entre os falantes não é

simétrica, porém desigual, mas, sim, o consenso alcançado numa comunicação justa e simétrica – acordo que merece ser qualificado de racional.

A discussão é um conceito-chave na ética habermasiana na medida em que apenas aquele discurso que tem lugar sob determinadas condições pode ser considerado produtor de verdade e de normas consensuais. Em sua essência, esse consenso deve ser justificado, isto é, deve ser o resultado do melhor argumento sem coerção. De acordo com Habermas, as condições sob as quais a justificação do consenso pode ocorrer estão marcadas pela oportunidade simétrica de os participantes assumirem posições de diálogo nos vários tipos de atos de fala. Essas condições constituem a “situação ideal de fala”, um espaço (a esfera pública) no qual o orador e o ouvinte comunicam.

Transpondo essa ideia para a atividade das relações públicas, a teoria de Ron Pearson (1989) incide na possibilidade de se pensar numa “situação ideal de relações públicas” na esfera pública, em que a organização (o orador) e os públicos (os ouvintes) interagem. Mais concretamente, pressupõe que a “situação ideal de relações públicas” é uma precondição para a prática de relações públicas éticas, que possibilitem a compreensão mútua entre a organização e seus públicos e que minimizem os desequilíbrios entre ambos (PEARSON, 1989, p. 241). Assim, tal como na “situação ideal de fala”, que se caracteriza pelo diálogo e pelo acordo dos participantes no diálogo sobre um conjunto de regras que facilite esse mesmo diálogo, também a “situação ideal de relações públicas” seria um pressuposto de todos os atos de fala, facilitando o diálogo entre a organização e seus públicos. Esse paralelismo teria consequências nos diferentes tipos de atos de fala, teorizados na pragmática universal de Habermas (1984):

1. *Comunicativos* – são atos de fala que devem ser *inteligíveis* para a pessoa a que se dirigem. O comunicador deve “clarificar, oferecer sinônimos, fazer as repetições necessárias para que o ouvinte o perceba, e selecionar os canais de comunicação que melhorem a possibilidade de intercompreensão” (PEARSON, 1989, apud GRUNIG; WHITE, 1992, p. 58).
2. *Constatativos* – são atos de fala que “afirmam, reportam, explicam, predizem, negam, objetam ou estimam”. Eles “fazem uma pretensão implícita à verdade” e o comunicador deve suportar essa pretensão à verdade **providenciando fundamentos ou razões** (ibid., p. 59).
3. *Representativos* – são “atos de fala expressivos que revelam como um orador se sente”. Ao fazer tais afirmações, o comuni-

cador deve **ser sincero e mostrar honestidade** com um comportamento “que corresponda à sua intenção expressa” (ibid.).

4. *Regulativos* – são atos de fala que “incluem ordens, comandos, pedidos, admoestações, promessas, acordos e recusas”. Ao fazê-los, o orador reivindica que se baseiam em normas válidas ou em sua autoridade e responsabilidade. O comunicador deve, por isso, justificar essas pretensões explicando as normas que dão ao emissor a convicção de que está correto. Se o receptor discordar, a reivindicação deve ser debatida (ibid.).

No entanto, não se pode deixar de realçar, essa “situação ideal de relações públicas”, tal como a “situação ideal de fala”, é contrafactual – o que significa que nem sempre se reúnem as condições de sua existência. É por isso que, como Pearson (1989) bem explica, mesmo seguindo as regras de diálogo, as organizações e os públicos nem sempre chegam a um consenso sobre as decisões práticas a tomar. Em caso de desacordo, é natural que as pessoas entrem em debate, mas o que é correto ou errado pode apenas ser determinado pelo diálogo, não pela evidência de dados providenciados pela organização.

É importante realçar desde já que o imperativo do diálogo também se encontra no centro de uma das teorias de relações públicas mais conhecidas: a Teoria da Excelência em Relações Públicas (GRUNIG; WHITE, 1992).¹ De acordo com essa teoria, também apelidada teoria simétrica, as relações públicas são “um processo simétrico de compromisso e negociação e não uma guerra pelo poder” (GRUNIG; WHITE, 1992, p. 39). Nesse processo, que denominaram “modelo simétrico bidirecional de relações públicas”, a organização “usa a pesquisa e o diálogo para gerir os conflitos, aumentar a intercompreensão e construir relações com os públicos”.² Além disso, a simetria é percebida como forma de comunicação

¹ A Teoria da Excelência em Relações Públicas foi constituída no âmbito do *Excellence in Public Relations and Communication Management Project* – nome atribuído à primeira grande investigação coletiva na área das relações públicas, financiada pela *Research Foundation of International Association of Business Communicators* (IABC), nos EUA. Ao longo de dez anos de estudo, a equipe de pesquisadores liderada por James E. Grunig, da Universidade de Maryland, produziu variadas propostas teóricas, reunidas em numerosos artigos científicos e em três extensos livros, a saber: *Excellence in public relations and communication management* (GRUNIG et al., 1992); *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (DOZIER; GRUNIG; GRUNIG, 1995); *Excellent public relations and effective organizations – a study of communication management in three countries* (GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002).

² O modelo simétrico bidirecional foi introduzido por James Grunig e Todd Hunt na obra *Managing Public Relations* (1984) na tipologia dos quatro modelos de relações públicas: (1) Publicity/press agency model; (2) Public information model; (3) Two-way symmetrical model; e (4) Two-way symmetrical model.

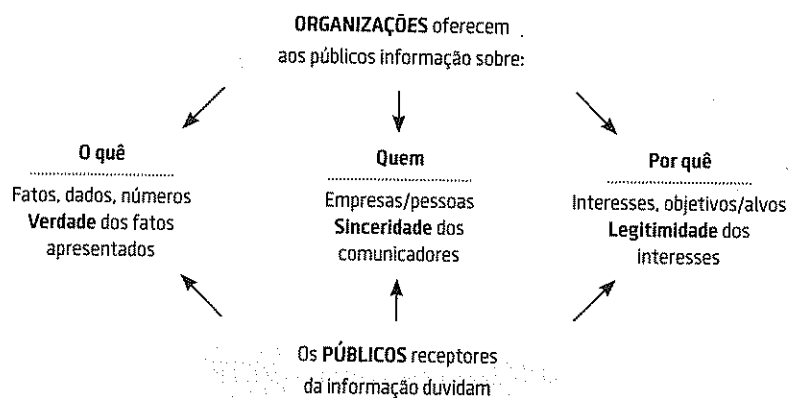
“inerentemente ética” (ibid., p. 57), na medida em que abrange o diálogo e o respeito entre aqueles que estão envolvidos na interação comunicacional, ou seja, a organização e os públicos. Nesse sentido, os públicos não são olhados como receptores passivos de informação, mas, antes, como públicos que participam, por meio do diálogo, na construção de significados sobre a própria ação organizacional.

As relações públicas como um processo de intercompreensão

A importância do diálogo para a compreensão entre organizações e públicos é também central no denominado “COPR Model: consensus-oriented public relations”, proposto por Roland Burkart (2004, 2009). No entanto, ao contrário de Pearson, o pesquisador austríaco afirma não procurar princípios éticos nem propor uma “tentativa ingênua” de transferência dos princípios de intercompreensão habermasianos diretamente para a realidade das relações públicas (BURKART, 2009, p. 144). Burkart preocupa-se em propor um modelo que possibilite à organização e a seus públicos chegar à intercompreensão e, conseqüentemente, ao consenso, especialmente útil em situações de conflito ou crise. Em outras palavras, isso quer dizer que se trata de um modelo para legitimar as ações das organizações na sociedade nas situações em que o público questiona as mensagens da organização e não acredita nas pretensões de validade que lhes estão subjacentes (por exemplo, os casos de desastre ambiental ou de demissão em massa).

De modo mais concreto, como se pode ver representado na Figura 8.1, Burkart considera que, em situações de conflito, os receptores podem duvidar da **veracidade** das asserções, da **sinceridade** e da **legitimidade** da comunicação produzida pelas organizações.

Figura 8.1 – Comunicação de relações públicas com base no modelo orientado para o consenso



Fonte: Adaptada de Burkart (2004, p. 462).

Isso significa que, caso se consiga eliminar as dúvidas dos públicos em relação ao conteúdo do discurso e ao *ethos* do comunicador organizacional ou, melhor, caso essas dúvidas sejam antecipadas, o processo comunicacional decorrerá sem problemas. Para contrariar uma situação potencialmente conflituosa entre a organização e seus públicos, Burkart (2009, p. 152-157) propõe que os responsáveis pela comunicação nas organizações apliquem um modelo de comunicação em quatro fases principais:

- 1. Informação.** Ter um conhecimento aprofundado sobre determinado tema é um pré-requisito para se poder fazer julgamentos racionais. O relações-públicas deve conhecer os fatos relevantes e torná-los acessíveis aos públicos afetados. A qualidade da informação deve ser clara, quer em relação a dados ou a pessoas/instituições envolvidas, quer em relação à legitimidade dos projetos da organização em questão.
- 2. Discussão.** Quando um tema é controverso, as pretensões de validade são postas seriamente em causa, daí que se deva passar à “fase discussão” (ibid., 2009, p. 153). Pode-se recorrer a diversas formas de discussão, tais como: assembleias civis, conferências com *experts*, mesas-redondas, chats on-line monitorados etc.

3. Discurso. O relações-públicas deve perceber quais as pretensões de validade que estão em disputa e que necessitam ser validadas por meio do debate discursivo. Se houver dúvidas sobre a **verdade** das afirmações da empresa, o discurso deve basear-se em evidências científicas ou técnicas (por exemplo, relatórios ou auditorias); se as dúvidas incidirem na **legitimidade** do projeto, o objeto do discurso será a justificação dos interesses, objetivos e decisões. A **sinceridade** é a única pretensão de validade que não pode ser objeto de discurso, uma vez que o orador somente poderá provar sua sinceridade por meio de ações subsequentes e não de argumentos.³

4. Definição da situação. Nesta última fase, verifica-se se o consenso foi alcançado ou quais as pretensões de validade que continuam a ser alvo de discórdia. Desse ponto em diante, a organização decide o que pretende fazer e como continuar a comunicar. Desse modo, o modelo é útil para a planificação, mas também para a avaliação da eficácia da comunicação da organização.

Em suma, de acordo com Burkart, a intercompreensão desempenha um papel importante na gestão do processo de relações públicas porque as organizações são forçadas a apresentar bons argumentos na comunicação dos seus interesses – por outras palavras: “têm que fazer com que os públicos **compreendam** as suas ações” (2009, p. 145). Mais uma vez, este ponto de vista vai ao encontro do modelo simétrico de James E. Grunig, que enfatiza a “compreensão mútua” como o objetivo último das relações públicas. O modelo COPR pretende ser uma ferramenta oferecida ao serviço das relações públicas para aumentar a probabilidade de solucionar conflitos pelo diálogo e gerar a aceitação das organizações na sociedade. No entanto, como realça seu autor, não se trata de “apertar um botão de relações públicas” (BURKART, 2004, p. 465); essa aceitação somente poderá emergir entre as pessoas envolvidas se o processo de intercompreensão estiver funcionando com sucesso.

³ O modelo simétrico bidirecional foi introduzido por James Grunig e Todd Hunt na obra *Managing Public Relations* (1984) na tipologia dos quatro modelos de relações públicas: (1) *Publicity/press agency model*; (2) *Public information model*; (3) *Two-way symmetrical model*; e (4) *Two-way symmetrical model*, ou seja, com a ideia de que existir um sentido que é compreendido pelo outro é uma condição *a priori* de qualquer interação linguística porque remete para as condições gerais de inteligibilidade, como o respeito pelas regras gramaticais. Essa pretensão será, a princípio, cumprida por qualquer tipo de discurso oficial das organizações.

O pré-requisito para esse sucesso é que a necessidade de diálogo sentida por parte dos públicos, especialmente quando se sentem ameaçados pelas ações das empresas, seja levada a sério pelas próprias organizações.

Cultura organizacional: fator determinante das relações públicas simétricas

A aproximação teórica às relações públicas de Pearson e o modelo de comunicação orientado para a intercompreensão de Burkart fundamentam-se na filosofia dialógica de Habermas. O primeiro enfatiza a obrigação ética de as organizações participarem no diálogo; o segundo entende as relações públicas como facilitadoras de interações dialógicas entre uma organização e seus públicos. Essa visão, como temos defendido ao longo do texto, está também subjacente à teoria simétrica bidirecional de relações públicas de James Grunig:

Acreditamos que as relações públicas devem ser praticadas para servir o interesse público, para desenvolver a compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos, e contribuir para um debate informado sobre os problemas sociais (GRUNIG, 1992, p. 9).

Para ilustrar a aplicabilidade da matriz habermasiana na análise da comunicação das organizações, propomo-nos refletir, ainda que muito sucintamente, sobre um caso ocorrido em 2010: o derrame de petróleo da British Petroleum (BP) no Golfo do México. O pior desastre ambiental da história dos Estados Unidos foi também considerado um dos piores desastres de relações públicas.⁴ De acordo com vários autores (HARLOW; BRANTLEY; HARLOW, 2011; MURALIDHARAN; DILLISTONE; SHIN, 2011; GONÇALVES, 2011), os maiores erros da BP na gestão da situação de crise decorreram dos seguintes fatos: a seleção de um porta-voz com pouca credibilidade; a demora na tomada de posição oficial sobre a responsabilidade no problema e no pedido de desculpas público; o evitar responder às muitas questões dos diferentes grupos de públicos, direta ou indiretamente envolvidos no caso; e a elaboração de afirmações erradas e até contraditórias quanto à dimensão do derrame e impacto ambiental.

⁴ Consulte, por exemplo, o conjunto de artigos sobre o tema no volume 37 da *Public Relations Review* (2011).

Para Habermas, como já se sublinhou no início deste capítulo, a ação racional é o resultado da ação comunicativa – quando os atores não violam os critérios de validade do discurso em seus atos de fala. Esses critérios de validade devem existir para que se constitua a situação ideal de fala, ou, neste caso, como teorizou Pearson, a situação ideal de relações públicas, necessária à intercompreensão. Vejamos como os três critérios de validade, também enfatizados no modelo de Burkart, foram violados no caso da BP:

1. A primeira comunicação oficial da BP, em conferência de imprensa, ocorre sete dias após a explosão da plataforma petrolífera Deepwater Horizon. Nesse discurso, a BP oferecia US\$ 5 mil a cada um que prescindisse de futuras indenizações. Apesar disso, ao longo das primeiras semanas, o discurso da BP vai no sentido de evitar a autorresponsabilização pelo acidente, faltando mesmo à **verdade** sobre a real dimensão do problema.
2. A opção inicial pelo silêncio e as manobras de desinformação sobre os fatos são agressivamente discutidos pela mídia e pelos grupos ambientalistas que monitorizavam a operação de taponamento do poço de petróleo. Estes veem o discurso da BP como uma clara tentativa de fuga à responsabilidade, o evitar apresentar justificações à audiência sobre a **legitimidade** da atividade de exploração de petróleo, com todos os riscos humanos ambientais e materiais associados.⁵
3. A falta de honestidade da BP em relação às dimensões da catástrofe ambiental e ao tempo necessário para reparar o problema e os discursos ambíguos em relação à autorresponsabilização pela situação apontam para a violação do critério de **sinceridade**. O *ethos* do orador corporativo é especialmente ilustrado pelas próprias palavras do porta-voz da BP na ocasião: “Eu penso que o impacto deste desastre ambiental vai ser muito, muito pequeno” (in *USA Today*, de 1º de junho de 2010). A BP acabaria por apresentar na mídia um pedido de desculpas público pela catástrofe ambiental, cerca de um mês e meio depois do início do derrame. No entanto, em parte por

⁵ Logo no momento da explosão da plataforma morreram 11 pessoas. Além disso, de acordo com uma notícia do jornal *Público*, de 4 de março de 2012, estes são os números finais da tragédia: 4.900 milhões de barris de petróleo bruto derramados nas águas do Golfo durante os 87 dias que foram necessários para selar o poço; 790 quilômetros de faixa costeira atingida pela maré negra; e 1.800 milhões de prejuízos estimados apenas no setor de pesca, durante meses impedido de fazer capturas numa área de 225 mil quilômetros quadrados.

causa essa demora, também esse discurso foi por muitos acusado de oportunista e insincero – apenas uma tentativa de reparar os danos na imagem da BP.

Portanto, na gestão da crise, a BP falhou no cumprimento dos requisitos inerentes à ética da discussão, produzindo dissensão entre a empresa e os vários públicos envolvidos, e a consequente perda de legitimidade social. Respaldados por Deetz (1992), podemos alegar que a infração dos critérios de validade discursiva decorre da colonização do **mundo da vida** preconizada pelas grandes empresas – isto é, a forma como os mecanismos não discursivos de poder e lucro do **sistema** corrompem os processos de ação comunicacional. Sob uma perspectiva de relações públicas, torna-se, então, imperativo sugerir processos discursivos alternativos que incentivem a participação e o diálogo nas organizações. Ou melhor, é necessário um modelo de relações públicas que sublinhe o respeito pelos critérios de validade discursivos habermasianos. Esse enquadramento poderá servir não apenas de pós-teste à validade ética do discurso corporativo (inexistente no caso da BP), mas também, e especialmente, como um guia normativo a adotar. Ora, esta ideia parece-nos claramente próxima do ideal simétrico de relações públicas defendido por James Grunig:

O modelo simétrico bidirecional evita o problema do relativismo ético porque define a ética mais como o processo do que como o resultado das relações públicas. As relações públicas simétricas providenciam um fórum para o diálogo, a discussão e discurso sobre temas em relação aos quais as pessoas com diferentes valores chegam geralmente a diferentes conclusões. Desde que esse diálogo seja estruturado de acordo com regras éticas, o resultado será ético (GRUNIG; GRUNIG, 1992, p. 308).

Alguns críticos poderão considerar que as pretensões de validade discursiva não levam em conta as relações de poder existentes na realidade. Na verdade, Habermas propõe um espaço discursivo em que as relações de poder são iguais, mas também reconhece que essa igualdade não existe na sociedade. A situação ideal de fala, tal como a situação ideal de relações públicas simétricas, é por isso mesmo um ideal pelo qual os indivíduos e as organizações devem lutar. Assim, apesar do desafio idealista, a provisão de verdade, justificação e sinceridade no discurso organizacional parece ser uma proposta normativa útil para legitimar a comunicação produzida pelas organizações no espaço público.

Não podemos esquecer, no entanto, que a opção por um modelo de relações públicas normativo está intimamente ligada à cultura organizacional, na qual se enquadra o profissional de comunicação em questão. Como Grunig, Grunig e Ferrari (2002, p. 81) realçam muito bem, as culturas autoritárias são geralmente fechadas e resistentes às ideias advindas do ambiente externo e mais propícias ao desenvolvimento de modelos de comunicação assimétricos. Nesse caso, como se pode depreender do exemplo da BP, as relações públicas tenderão a ser compreendidas como uma função responsável pelo **monólogo** promocional, fundador de relações assimétricas entre uma organização e seus públicos. Pelo contrário, nas organizações com uma gestão mais participativa, a cultura é pluralista e aberta às ideias provenientes tanto do ambiente interno como do externo, sendo mais provável a aplicação de um modelo de comunicação de inspiração habermasiana, como o modelo simétrico bidirecional. Somente no seio de uma cultura participativa haverá espaço para entender as relações públicas como responsáveis pela promoção do **diálogo** com os públicos tendo em vista a intercompreensão.

Para concluir, resta enfatizar que, com esta abordagem normativa, propomos o afastamento de uma visão utilitarista da comunicação das organizações em benefício de uma perspectiva “cocriacional”, adotando a expressão cunhada por Botan e Taylor (2004, p. 652). O que melhor diferencia a perspectiva **utilitarista** da perspectiva **cocriacional** é a atitude em relação aos públicos. Nesta, os públicos não são apenas um meio para atingir um fim; eles são percebidos como parceiros da organização no processo de construção de significado sobre a organização, as suas ações e o seu lugar na sociedade. Isso quer dizer que a opinião dos públicos é contemplada na gestão da mudança organizacional.

Sob essa perspectiva, os autores acreditam que a reflexão aqui apresentada sobre as relações públicas aponta caminhos importantes para os estudos em comunicação organizacional e relações públicas por duas razões principais. Em primeiro lugar, porque evidencia uma teoria normativa de comunicação de inspiração habermasiana que promove a responsabilidade comunicacional das empresas. Em segundo lugar porque, quer seja pela “situação ideal de relações públicas”, quer pela prática das relações públicas orientadas para a intercompreensão, abre-se caminho para as empresas comunicarem de acordo com uma cultura do diálogo, por meio da construção de significados partilhados pelos públicos internos e externos. E, nesse sentido, sublinha-se a possibilidade de ser a comunicação o fator constituinte de organizações social e comunicacionalmente legitimadas no espaço público.

Referências

- BOTAN, C. H.; TAYLOR, M. Public relations: State of the field. *Journal of Communication*, v. 54, n. 4, p. 645-61, 2004.
- BURKART, R. Consensus-oriented public relations (COPR): a concept for planning and evaluation of public relation. In: VAN RULER B.; VERCIC, D. (eds.). *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlim: Mouton de Gruyer, 2004. p. 459-66.
- _____. On Jürgen Habermas and public relations. *Public Relations Review*, 33, p. 249-54, 2007.
- _____. On Habermas: understanding and public relations. In: IHLEN O., VAN RULER, B.; FREDRIKSSON, M. (ed.). *Public relations and social theory. Key figures and concepts*. Nova York/Londres: Routledge, 2009. p. 141-65.
- DEETZ, S. *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York Press, 1992.
- DOZIER, D. M.; GRUNIG, J.; GRUNIG, L. *Manager's guide to excellence in public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- GONÇALVES, G. Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais. In: PALACIOS, A.; SERRA, J. P. (eds.). *Pragmática: Comunicação Publicitária e Marketing*. Covilhã: Livros LabCom, 2011. p. 85-100.
- GRUNIG, J. E. Communication, public relations and effective organizations: an overview of the book. In: GRUNIG, J. E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. p. 1-28.
- _____.; GRUNIG, L. A. Models of public relations and communications. In: GRUNIG, J. E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. p. 285-326.
- GRUNIG, L. A.; WHITE, J. The effect of worldviews on public relations theory and practice. In: GRUNIG, J. E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. p. 31-64.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

_____.; _____.; FERRARI, M. A. Perspectivas do "Excellence study" para a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. (org.). *Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2002. p. 69-94.

HABERMAS, J. *The theory of communicative action: reason and the rationalization of society*, v. 1. Boston: Beacon Press, 1981/1984.

_____. *The structural transformation of the public sphere*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1991.

HARLOW, W. F., BRANTLEY, B.; HARLOW, R. BP initial image repair strategies after the Deepwater Horizon Spill. *Public Relations Review*, v. 37, n. 1, p. 80-83, 2011.

HIEBERT, R. E. *Courtier to the crowd: the story of Ivy Lee and the development of public relations*. Ames IA: Iowa State University Press, 1966.

LEEPER, R. V. Moral objectivity, Jürgen Habermas's discourse ethics, and public relations. *Public Relations Review*, v. 22, n. 2, p. 133-50, 1996.

MEISENBACH, R. J. Habermas's discourse ethics and principle of universalization as a moral framework for organizational communication. *Management Communication Quarterly*, v. 20, p. 39-62, 2006.

_____.; FELDNER, S. B. Dialogue, discourse ethics, and Disney. In: HEATH R. L., TOTH E. L.; WAYMER D. (eds.). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. Nova York: Routledge, 2009. p. 253-71.

MURALIDHARAN, S.; DILLISTONE, K.; SHIN, J-H. The Gulf Coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum. *Public Relations Review*, v. 33, n. 3, p. 226-32, 2011.

PEARSON, R. *A theory of public relations*. (Tese de doutoramento não publicada). Ohio University, Athens, 1989.

_____. Beyond ethical relativism in public relations: co-orientation, rules, and the idea of communication symmetry. In: GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (eds.). *Public Relations Research Annual*, v. 1). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989a. p. 67-86.

_____. Business ethics as communication ethics: public relations practice and the idea of dialogue. IN BOTAN, C. H.; HAZELTON, V. (eds.). *Public relations theory*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989b. p. 111-13.