

Relacionamentos internos organizacionais: alguns apontamentos e implicações éticas

Organizational internal relationships: some notations and ethical implications

Victor Silva Theodoro¹

Universidade da Beira Interior, Portugal

victortheodoro1@hotmail.com

Marcela Guimarães e Silva²

Universidade Federal do Pampa, Brazil

marcelasilva@unipampa.edu.br

Recepción: 26/01/2015 Revisión: 22/03/2015 Aceptación: 26/04/2015 Publicación: 20/05/2015

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-12-229-254>

Resumo

Esse trabalho tem como principal objetivo compreender a função do profissional de Relações Públicas no âmbito interno organizacional à luz da ética. Para isso, conceitua-se a profissão e delimita-se a atividade do mesmo para perceber a sua importância no estreitamento de laços entre a organização e o público interno. Como metodologia utilizou-se pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade com profissionais de diversas instituições, a fim de delimitar e entender o papel deste na comunicação interna, tendo como base o código de ética estipulado pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP). Para essa análise empregou-se como base a Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas (1989) e a teoria de James Grunig (2009). Conclui-se que o Relações Públicas possui uma função importante para a efetivação dos objetivos da organização e do seu público.

Palavras-chave: Ética, Público interno, Relações Públicas

Abstract

This work aims to understand the function of the Public Relations professional in the light of organizational ethics. For this, conceptualized and defined the profession to the same activity to realize its importance in strengthening ties between the organization and its

¹ Mestrando em Comunicação Estratégica pela Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal. Relações Públicas pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

² Doutora e Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Especialista em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Relações Públicas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ) Professora do curso de Relações Públicas - ênfase em Produção Cultural da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

workforce. The methodology used were literature search and interviews with professionals from different institutions, in order to define and understand the role of the internal communication, based on the code of ethics set by the Federal Council of Public Relations Professionals (CONFERP). This analysis was employed based on the Theory of Communicative Action Jürgen Habermas (1989) and the theory of James Grunig (2009). We conclude that the PR has an important role for the realization of the goals of the organization and its public.

Keywords: Ethics; Workforce; Public Relations

Sumário

1. Introdução
2. A ética das relações pública na comunicação interna
3. Metodologia
4. Resultados
 - 4.1. Perfil profissional e organizacional
 - 4.2 Análise e interpretação dos resultados
 - 4.3. Alguns apontamentos sobre as relações públicas nas organizações
5. Considerações Finais
6. Referências

Summary

1. Introduction
2. The ethics of public relations in internal communication
3. Methodology
4. Results
 - 4.1. Professional experience and organizational
 - 4.2. Analysis and interpretation of results
 - 4.3. Some notes on public relations in organizations
5. Conclusion
6. References

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre a atividade das relações públicas não é recente, entretanto, pouco se discute sobre a atuação profissional numa perspectiva ética (do grego *ethos*: caráter, modo de ser de uma pessoa). Isso se explica, uma vez que este profissional atua nas organizações voltado para o interesse destas, mas ainda assim é preciso considerar princípios e diretrizes para a sua conduta. Essa investigação abordou conceitos de Relações Públicas, ética e comunicação interna, para assim propor uma discussão sobre a atividade desse profissional no âmbito interno organizacional a luz da ética. Diante desta conjuntura, a problemática desta investigação buscou respostas para a seguinte questão: como a ética permeia as Relações

Públicas no contexto da comunicação interna organizacional a partir da prática do profissional?

O objetivo geral dessa investigação buscou compreender o trabalho do profissional de Relações Públicas no âmbito interno organizacional à luz da ética, tendo como objetivos específicos: apresentar conceitos a cerca das Relações Públicas na perspectiva da comunicação interna; investigar a importância da ética no campo das Relações Públicas enquanto atividade e profissão; e identificar os fatores que influenciam a ética do profissional de Relações Públicas. Partindo dessas premissas, este trabalho tem ainda como objetivo entender a ética do profissional de Relações Públicas, já que é de sua competência se comunicar de maneira transparente com os seus diversos públicos, estreitando os objetivos do mesmo com os da organização.

Desta forma, esta investigação parte inicialmente de uma pesquisa bibliográfica, a partir da qual, foram constituídos os pressupostos teóricos para construção do roteiro estruturado das entrevistas em profundidade, bem como as noções operacionais de análise dos dados a serem coletados por meio das entrevistas.

A amostra foi definida aleatoriamente, partindo-se do número de quinze profissionais, sendo que apenas cinco profissionais de Relações Públicas, que atuam em diferentes organizações (setor público, privado e não-governamental) colaboraram com a investigação considerando os prazos pré-definidos para as coletas de dados. A identidade dos entrevistados foi preservada, assim como, houve a criação de um termo de consentimento de entrevista. Com isso, para a análise e interpretação dos resultados, foram criadas denominações para os entrevistados, originando: RP1, RP2, RP3, RP4 e RP5. As entrevistas foram norteadas por três eixos básicos: a primeira acerca do perfil pessoal e profissional; a segunda relacionada ao perfil organizacional, e por fim, a última que baseia-se nos três temas do trabalho: Relações Públicas, comunicação interna e ética .

As análises tiveram como principal objetivo entender as relações éticas que se estabelecem entre a atividade das Relações Públicas e as organizações, e para isso, utilizou-se como base a teoria de James Grunig (2009) e a Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas (1989).

2. A ÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Quando uma profissão surge, a real delimitação da suas atividades práticas e teóricas se concretiza com o passar dos anos. A prática, apesar de delimitar as funções, não conceitua a mesma. As Relações Públicas não se diferem das demais categorias, pois até hoje a definição e a fundamentação da atividade e da profissão é discutida entre os teóricos.

Grunig e Hunt (2000) já destacavam as duas atribuições dos profissionais de Relações Públicas: a primeira designa função técnica, isto é, profissionais que atuam na produção de notas para a imprensa, folhetos informativos, entre outros; e a segunda vertente, denominada função gerencial, é o trabalho estratégico deste profissional, ou seja, a criação de um planejamento estratégico de comunicação, entre outras ações.

As Relações Públicas, através de todo o seu aporte teórico e prático, podem contribuir diretamente no trabalho de legitimação de poderes e opiniões, ou seja, auxiliar na tomada de decisões. Como o profissional atua diretamente com os públicos (interno, externo e misto), a alta administração organizacional deve levar em conta a necessidade de identificar os anseios destes para que, a partir da criação de novas ações, o público fique satisfeito e apoie a organização.

A partir da criação de ações e estratégias para estreitar os laços existentes entre a organização e seus diversos públicos, Grunig (2009) propôs, pela primeira vez em 1984 no livro intitulado *Managing Public Relations*, quatro modelos para entender a cultura organizacional e os padrões de comunicação adotados. O primeiro, denominado "agência de imprensa", tem como caráter principal a utilização dos meios de comunicação de massa para atingir os seus públicos, ou seja, tem o aspecto unidirecional (emissor - mensagem - receptor) e não há o *feedback*.

O segundo modelo é designado como "informação pública". Ele também não propõe o *feedback* entre organização/público e não utiliza pesquisa como ferramenta de apoio. A principal característica é a disseminação de informações. Organizações que o utilizam acreditam que o público deveria ter o mesmo pensamento, característica e objetivo da gestão. Esse modelo também é atribuído como uma assessoria de imprensa.

O terceiro modelo, "assimétrico bidirecional", já se diferencia dos dois primeiros. Em primeira instância, pela questão de dar voz ao público, mesmo que seja em pequena proporção sendo muito criticado por possuir um pensamento crítico e rígido. As empresas que o adotam tentam através da comunicação, ou melhor, da persuasão, "manipular" os seus públicos.

E, por fim, o modelo "simétrico bidirecional", que na teoria e na prática deveria ser o mais utilizado pelos empresários e organizações. Ele busca a compreensão mútua entre a organização e o seu público. E, principalmente, proporciona a conversação entre os mesmos, pois acredita que os objetivos da organização e dos públicos deveriam estar alinhados. Uma característica que o diferencia dos outros modelos é a utilização de pesquisas, seja de cunho interno ou externo, para que a partir disso, possa evitar conflitos e crises.

O público interno está diretamente ligado ao bem-estar organizacional, pois, através do trabalho dele, a empresa consegue obter retorno mercadológico. Por meio desse bem-estar interno, o público permanece satisfeito e garante uma das imagens mais essenciais da empresa, gerando o fortalecimento da identidade organizacional.

Segundo Kunsch (2003) o principal motivo do trabalho do profissional de Relações Públicas para o público interno está na necessidade de evitar conflitos, pois "A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar conflitos e a buscar soluções preventivas" (159).

Com o passar dos anos, as doutrinas éticas fundamentais modificam-se, tendo como base às relações sociais existentes em cada época, ou seja, divergem com as mudanças e os períodos vivenciados pela sociedade. Essas doutrinas surgem através das relações pessoais e comportamentais entre a população.

Na contemporaneidade "[...] a ética ganha, cada vez mais, as primeiras páginas: nossa época vê multiplicarem-se os questionamentos éticos, as comissões de bioética, a luta contra a corrupção, a **ética dos negócios** [grifo nosso], a filantropia, as ações humanitárias." (Lipovetsky, 2004: 23). As organizações, com o intuito de criar um bem-estar social, modificaram-se e criaram novas formas de apoio e abertura para o público.

As empresas começaram a agir de forma ética, ampliando os meios de comunicação internos, para facilitar e proporcionar um diálogo mais transparente entre gestores e público interno. Entretanto, mesmo com as novas formas de comunicação, há diversos pensamentos e ideologias que ainda interferem na relação entre organização e público. “[...] as ações éticas combinam-se, frequentemente, com o divertimento, com os interesses econômicos e com a liberdade individual” (Lipovetsky, 2004: 24).

A ética pode ser definida como um conjunto de "regras", ou seja, princípios e valores morais que norteiam a conduta da sociedade. A mesma tem como objetivo principal, manter o engajamento, equilíbrio e o bom funcionamento social.

Vázquez (2007) explicita as variações de princípios, relacionando-os, por exemplo, nas analogias existentes entre o social e o econômico. As Relações Públicas, que atuam no Brasil, têm como base o Código de Conduta Trabalhista, a fim de nortear e estabelecer normas a serem seguidas. Segundo Kant (2011) a partir do momento que a vontade define a natureza do ser humano, e se afasta do 'impulso natural', distinguindo os meios e os fins, o dever revela a verdadeira natureza dos seres humanos. Desta forma, o dever não é imposto, e sim proposto. "Quando **o querer** e **o dever** [grifos do autor] coincidem, somos seres morais, pois a virtude é a força da vontade para cumprir o dever" (Chauí, 2012: 317).

A partir da Teoria da Ação Comunicacional - fundamentada na perspectiva do 'pragmatismo universal' -, de Habermas (1989) -, é possível analisar o Relações Públicas como um profissional disposto a desvelar os processos da compreensão mútua no ato de se comunicar com transparência "O agir comunicativo é concebido por Habermas de modo a abrir às oportunidades para um entendimento em sentido abrangente, não restritivo" (Reese-Schäfer, 2008: 46). Busca-se entender as relações existentes entre sujeito/sujeito e/ou sujeito/objeto ou, no caso desse projeto, especificamente, o papel desempenhado pelo profissional de Relações Públicas com o seu **público interno**.

O conceito de 'pragmatismo universal', proposto por Habermas (1989), traz consigo duas vertentes: a primeira designa a necessidade do profissional de comunicação - neste caso apropriam-se os conceitos do autor como base ética das Relações Públicas para essa pesquisa - entender e reconstruir as condições do sujeito, isto é, os processos implícitos e fatores que os influenciam no cotidiano e no contexto organizacional, seja de caráter social,

cultural, econômico e político. Por fim, a segunda, busca entender e analisar o modo que o emissor se comunica e transmite, de maneira ética e transparente, a mensagem para o receptor.

Segundo Habermas (1989) a teoria do agir comunicativo fundamenta-se na ética do discurso, pois essa teoria visa concretizar o surgimento dos estádios (Kohlberg in Habermas, 1989: 159-160) da consciência moral, pois segundo o mesmo, está tem como finalidade entender os fatores que levam os atores comunicacionais a concretizar os seus objetivos, seja por meio de um acordo, cooperação e estabilidade.

Analisando as Relações Públicas à luz da teoria do agir comunicativo através do pragmatismo universal, se reafirma a necessidade do profissional conhecer os diversos públicos da organização, para que a partir disso, seja capaz de entender os valores morais dos mesmos, pois segundo Habermas (1989) os valores morais se diferenciam de um ser humano para o outro.

Deste modo, deve-se ser cauteloso para discutir o conceito de ética. O verdadeiro significado do mesmo está subentendido em cada sujeito como Habermas afirma "entrelaçado como um sistema de perspectivas de mundo" (1989: 166) O conceito pode estar explícito em dicionários, em autores que estudam o seu valor, mas mesmo assim, o entendimento vai além disso, uma vez que é muito abrangente.

As Relações Públicas, mesmo tendo o código de ética estipulado pelo Conselho Federal de profissionais de Relações Públicas (CONFERP) como apoio, tende a entender, como base concreta, a importância do seu trabalho para o bem mútuo, e a partir disso, efetivar os objetivos tanto da organização quanto do seu público "as relações públicas operam na esfera pública tendo como objectivo último legitimar os interesses das organizações na sociedade em relação às exigências do bem comum" (Gonçalves, 2013: 197).

Portanto, as Relações Públicas, através do conceito de pragmatismo universal criado por Habermas (1989), devem estar atentas a todas as diferenciações culturais, econômicas, políticas e sociais, e com isso distinguir as relações intersubjetivas entre sujeito/sujeito e sujeito/objeto, para que assim, possa agir eticamente e dialogar com transparência no âmbito interno organizacional.

A ética pode ser influenciada pelas questões sociais, econômicas, culturais e/ou políticas, com isso, as Relações Públicas necessitam tentar entender essas relações que englobam as organizações na qual atuam, a fim de estreitar os laços existentes entre o público e a empresa. A ética é um dos conceitos mais importantes da humanidade, que, juntamente com o código de ética visa nortear o trabalho do profissional de Relações Públicas.

3. METODOLOGIA

Para a concretização da pesquisa, partiu-se, inicialmente, de um número de 15 profissionais de Relações Públicas para responder o roteiro semi-estruturado de entrevista. Os contatos foram realizados via e-mail, com a apresentação pessoal, objetivos, problema e a justificativa dessa investigação. Após os contatos iniciais, apenas cinco entrevistados aceitaram e responderam os questionários.

A ferramenta selecionada para a efetivação da pesquisa foi o e-mail, já que o contato direto com os entrevistados selecionados tornou-se inviável por que alguns afirmaram que não tinham tempo disponível para responder a entrevista por Skype; enquanto outros alegaram não utilizar esse meio de comunicação digital; apesar de todos os profissionais entrevistados estarem registrados no CONRERP³ 4º Região SC/RS, alguns não atuam nesses dois estados, impossibilitando assim, o deslocamento físico, por falta de recursos financeiros.

Para a análise dos resultados, apresentamos como base os quatro modelos definidos por Grunig (2009), assim como os modelos definidos por Habermas (1989). O primeiro modelo, ação estratégica, tem como principal foco apenas o êxito da organização. "Agir estrategicamente significa orientar o comportamento exclusivamente de forma a alcançar determinadas consequências. O indivíduo tenta alcançar seus objetivos sem olhar aos outros envolvidos na interação" (Habermas in Gonçalves, 2013: 186).

O segundo modelo, denominado ação comunicacional, busca estabelecer diferentes canais de diálogo e negociação para que assim, o público seja informado de maneira clara. A organização deve estar atenta ao modelo adotado para conseguir o apoio dos seus diversos públicos, alinhando os objetivos de ambas as partes. "Neste caso, a comunicação é apenas

³ Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas. Disponível em: <<http://www.conrerp4.org.br/home/>>. Acesso em: 1/07/2014

usada para atingir a compreensão mútua e não para influenciar ou ser bem sucedido" (Habermas in Gonçalves, 2013: 186).

Nesta perspectiva, o trabalho será dividido de acordo com os principais aspectos organizacionais e profissionais.

4. RESULTADOS

4.1. Perfil profissional e organizacional

Em relação ao perfil profissional, todos os entrevistados são formados em Relações Públicas. O RP1, RP3 e RP4 são Especialistas, o RP2 é Mestre e o RP5 possui apenas a graduação. Ao serem questionados sobre os cargos que ocupam, o entrevistado RP1 afirmou trabalhar como Assessor de Comunicação e Marketing, os RP2, RP3 e RP4 como Relações Públicas e o RP5 como Analista de Comunicação. Em relação a função desempenhada, o RP1 disse desempenhar o papel de Assessor de Comunicação e Marketing, o RP2 não respondeu a questão, o RP3 atuando na criação de planejamento estratégico, evento, campanhas, dentre outras atividades, o RP4 como Coordenador de Marketing e o RP5 na comunicação interna e sustentabilidade.

Questionou-se o tempo de atuação na organização atual, na qual o RP1 afirmou trabalhar há nove anos na mesma organização, o RP2 há 13 anos, o RP3 há oito anos, o RP4 há três meses e o RP5 há um ano e 11 meses. Por fim, para delimitar o perfil profissional, indagou-se o tempo de experiência (atual e anterior). O RP1 afirmou que trabalha como Relações Públicas há 11 anos, o RP2 há 13 anos, o RP3 há oito anos, RP4 há seis anos e o RP5 há sete anos.

Em relação ao perfil organizacional, a organização do RP1 existe há sete anos (30 funcionários), a do RP2 há 37 anos (50 funcionários), a do RP3 (1.890 funcionários) e RP4 (1.100 funcionários) há 50 anos e a do RP5 há anos e 11 meses (2.500 funcionários). Questionou-se os principais cargos de gestão. Como resposta, o entrevistado RP1 afirmou que na empresa em que atua há o diretor e os gerentes, a do RP2 há a presidência, gerente e supervisores, a do RP3 há presidente, vice-presidente, diretores e gerentes, a do RP4 há sistema hierárquico diferenciado para cada unidade, e a do RP5 há os cargos de superintendente, gerente, coordenador, supervisor e líder.

Os principais setores apresentados pelos entrevistados são: controles e desenvolvimento, para o RP1: atendimento, faturamento, financeiros e vendas, para o RP2; administrativo, varejo e grãos, para o RP3; recursos humanos, financeiro, coordenadoria de marketing e administrativo, para o RP4; e o RP5 não respondeu. Por fim, para delimitar esse perfil organizacional, questionou-se a presença de profissionais de comunicação na organização. RP1 e RP2 afirmaram que há um Relações Públicas e um Jornalista atuando, o RP3 diz que há um Relações Públicas, três Jornalistas, um Publicitário, um estudante de Publicidade, um Designer, um Pedagogo e um Gerente, o RP4 conta com um Jornalista, um Publicitário e um Relações Públicas, e segundo o RP5 há apenas um profissional de Relações Públicas.

Há em todas as organizações a presença de setores de comunicação, atuando juntamente com os gestores organizacionais. Todavia, apenas na organização do entrevistado RP3, esse setor se caracteriza como um dos principais e fundamentais.

4. 2. Análise e interpretação dos resultados

Após as questões relacionadas ao perfil pessoal/profissional e organizacional dos entrevistados, iniciam-se, então, as perguntas relacionadas às ações criadas pelas Relações Públicas. Primeiramente, questionaram-se as principais ações e estratégias desenvolvidas pela organização, a fim de estreitar os laços com os seus diversos públicos.

Os entrevistados RP2 e RP4 executam funções padronizadas e básicas, tais como: assessoria de imprensa, endomarketing, material institucional, ações motivacionais, entre outras. Essas ações os caracterizam como Relações Públicas técnicos (Grunig, 2009), ou seja, os mesmos atuam, de forma parecida, como assessores de imprensa. "Os técnicos realizam serviços tais como a redação, edição, ilustração, contatos na mídia, ou a produção de publicações"(Grunig, 2009: 21).

Diferenciando-se de todos os entrevistados, o RP5 possui um papel de apoio aos líderes: "Minha responsabilidade na Unidade é de ações em apoio ao Líder no repasse das informações e ações que contribuam com o relacionamento líder/liderado", afirma ele. Segundo Grunig (2009), é possível caracterizá-lo como Relações Públicas gerenciais, ou seja, atuam diretamente com o alto escalão organizacional. "Os gerentes assessoram a alta administração, planejam e dirigem programas de relações públicas" (Grunig, 2009: 21)

Entretanto, ao comparar com as ações e estratégias desenvolvidas pelos entrevistados RP1 e RP3, tornam-se visíveis outras formas de atuar com os diversos públicos, entre elas: programa de rádio interno, projetos em escola, ações socioambientais, doações incentivadas, revistas institucionais, eventos para público interno (palestras, convenções, lançamentos de campanhas), ações de relacionamento com a imprensa (envio de sugestões de pauta, concessão de entrevistas, realização de eventos específicos para jornalistas). Contudo, essas ferramentas de comunicação, não propõem um diálogo formal e direto, pois caracterizam-se como meros fluxos de informação, nas quais não há uma participação ativa por parte do público, utilizando interação por meios de comunicação tecnológicos, não face a face.

“Já midiatização é uma ordem de mediações socialmente realizadas no sentido da comunicação entendida como processo informação a reboque de organizações empresariais e com ênfase num tipo particular de interação - a que poderíamos chamar de 'tecnointeração' - caracteriza por uma espécie de prótese tecnológica e mercadológica da realidade sensível, denominada *médium*” (Sodré, 2002: 21)

Relacionado diretamente com a primeira questão, a segunda indaga especificamente quais das ações citadas anteriormente são efetivadas pelas Relações Públicas. O entrevistado RP1 relata a utilização de eventos como principal ferramenta do profissional. Os RP2 e RP3 executam todas as atividades citadas acima, relatando a importância da comunicação integrada para o fortalecimento organizacional, e o RP4 utiliza apenas o endomarketing como estratégia. Como descrito anteriormente, o RP5, também neste quesito, se difere dos anteriores: "Trabalhamos diretamente ligados aos líderes. Fizemos visitas às áreas para análises e contribuições de melhorias na comunicação e ações de desenvolvimento de pessoas." (RP5)

A questão posterior foi relacionada aos públicos da organização. Os entrevistados RP1, RP2, RP3 e RP5 relataram: funcionários, apoiadores, diretoria, clientes, ou seja, público interno, externo e misto. Entretanto, o entrevistado RP4 apontou apenas o público misto. A próxima questionou o fluxo de comunicação organizacional, os quais se diferem muito. A empresa do

entrevistado RP1 utiliza-se do fluxo transversal e, segundo ele "a gestão é participativa, o que permite uma interação entre todos os níveis hierárquicos, em todas as direções." (RP1), relacionando-o diretamente com a ideia de Kunsch: "Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir" (2003: 86).

Ao contrário, a organização do entrevistado RP2, adota o fluxo vertical, entretanto o mesmo não o especificou como ascendente ou descendente. A particularização não poderia ser identificada apenas com o perfil organizacional, pois, após a leitura da entrevista na íntegra, pode-se observar que a mesma utiliza-se do fluxo vertical descendente, isto é, as ações, estratégias e demandas são indicadas da gerência para os demais públicos, a comunicação ocorre de cima para baixo, sendo que a organização do RP3, também se utiliza deste. "No fluxo descendente, temos a comunicação de cima para baixo, ou seja, dos diretores para os funcionários, que pode ser caracterizada como comunicação administrativa" (Kunsch, 2003: 85).

As organizações de RP4 e RP5 adotam fluxo semelhante, o horizontal, no qual a comunicação ocorre entre subsistemas hierárquicos semelhantes. "Entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc." (Kunsch, 2003: 85).

A pergunta seguinte questionou as ações e estratégias criadas pelas Relações Públicas para o público interno. Todos os entrevistados utilizam-se de meios básicos para atingi-lo, por exemplo: mural, informativo interno, sms, e-mail, endomarketing, calendarização, entre outros. O RP3 diferencia-se dos restantes apenas pelo emprego de treinamentos e capacitação, que pode ser percebida como uma ação mercadológica, pois visa, em primeira instância, a qualificação do produto para o acúmulo de capital. "[...] estimulação da iniciativa nas bases e ênfase na qualidade dos produtos [...]. Tudo isso faz parte das novas exigências de estrutura do chamado capitalismo flexível" (Sodré, 2002: 89).

Posteriormente, questionaram-se os instrumentos utilizados a fim de atingir o público interno, na qual todos os entrevistados apontaram: sms, e-mail, intranet, internet, rádio, informativo, revista, murais e cartazes, ou seja, empregam-se de meios de comunicação dirigida. Esses instrumentos podem ser classificados como (escritos, orais, aproximativos,

auxiliares, visuais, auditivos, escrita eletrônica e audiovisual), por terem "[...] por finalidade transmitir ou conduzir informação para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com um número selecionado de pessoas homogêneas e conhecidas" (Cesca, 2006: 38). Os entrevistados utilizam-se dos veículos de comunicação escrita (mural, informativo, cartaz e revista), do auxiliar (rádio) e da escrita eletrônica (sms institucional, e-mail, intranet e internet)

Após a identificação dos instrumentos e meios de comunicação, indagam-se os responsáveis pela: criação e planejamento das ações e estratégias direcionadas para o público interno, o funcionamento das mesmas, execução, avaliação, mensuração e o modo que ocorre o feedback. Na organização do entrevistado RP1, o planejamento, execução, avaliação e mensuração são de incumbência do setor de comunicação e gestão de pessoas, o feedback ocorre através de reuniões e e-mail. Na empresa do entrevistado RP2 quem planeja, executa e mensura são os setores de comunicação, gerência e direção. Numa outra perspectiva, a avaliação do mesmo é feita pelos públicos envolvidos na ação (cooperadores, colaboradores e clientes), utilizando pesquisa de satisfação anual.

Segundo o entrevistado RP3, quem planeja as ações de comunicação são os setores de Recursos Humanos (RH), Comunicação e Marketing e a Associação dos Funcionários. Destaca-se esse último setor, pois o mesmo influencia diretamente na criação de ações e estratégias, elucidando as principais necessidades a cerca do seu bem-estar social organizacional. Segundo o entrevistado, as ações funcionam de forma dividida: o profissional de Recursos Humanos cuida dos cursos e treinamentos internos para qualificação do quadro de funcionários; o de Comunicação e Marketing é responsável pela divulgação das ações e informações, campanhas internas institucionais e comerciais, e, por fim, a Associação dos Funcionários trabalha no que se refere aos eventos alusivos a datas comemorativas. Sendo que a avaliação é feita de forma verbal, não possibilitando o acúmulo de dados para análise. Entretanto, mesmo com o trabalho integrado entre as áreas, não há forma de mensuração, e ao mesmo tempo, o feedback é feito através de comentários informais entre os funcionários: " o feedback é através de comentários" (RP3).

O destaque destes questionamentos está no papel desempenhado pela organização do entrevistado RP4, pois o planejamento é feito pelo Comitê de Gestão de Pessoas. Após a

produção do mesmo, o comitê responsável se reúne com os funcionários, para que, a partir disso, possam ser geradas ações de comunicação. As mesmas são criadas com o intuito de suprir as necessidades vislumbradas pelo comitê e funcionários, visando proporcionar informação institucional, conteúdo, qualificação pessoal e profissional, e integração. A execução é feita pelo núcleo de Relações Públicas, e a avaliação e mensuração são feitas pelo Comitê de Gestor do Programa, juntamente com os funcionários. E o principal diferencial está no feedback, que segundo RP4, ocorrem "avaliações individuais e coletivas; pesquisas de satisfação."(RP4)

Quem planeja as ações e estratégias para o público interno na organização do entrevistado RP5 são os líderes e a área de Comunicação. As mesmas, após a aprovação, são executadas, mensuradas e avaliadas pelo líder e área de pessoas. O entrevistado RP4 aponta o papel das Relações Públicas na organização "Sempre a execução depende do líder, nosso trabalho é de apoio ao mesmo."(RP5)

Na sequência com o objetivo de compreender a relação existente entre o setor de Comunicação e o alto escalão organizacional, os entrevistados RP1, RP2, RP4 e RP5 destacaram ter uma boa e direta relação entre os setores: "Relação de equipe; trabalho conjunto e planejado" (RP4). O RP3 também afirmou, contudo, explicou que essa relação se caracteriza mais como apoiadora: "[...] depende-se da aprovação superior para qualquer tipo de trabalho ou evento, pois é um setor de apoio dentro da organização." (RP3).

Quando questionados sobre a relação existente entre o público interno e o alto escalão organizacional, os entrevistados RP1, RP2 e RP3 explicitaram sobre a afinidade entre ambos "Existe uma boa relação entre público interno e gestores com troca de informações sobre o andamento dos processos da empresa e sua linha de trabalho." (RP3). Os entrevistados RP4 e RP5 diferenciam-se dos anteriores, pois, explicam que "Como em toda organização, existe aqueles com maior proximidade e intimidade, como aqueles mais distantes e meramente operacionais." (RP4). Isto é, como estas duas organizações adotam o fluxo horizontal, relata-se a comunicação de forma plana, na qual prevalecem os objetivos do alto escalão organizacional, assim como expõe: "Trabalhamos com o relacionamento líder/liderado, ele é o dono do negócio dele e responsável por todas as ações." (RP5). Recai-se, então, no conceito de 'societal', de Sodré (2002), na qual a comunicação transcorre do líder para os

outros subsistemas organizacionais "[...] tudo que diz respeito à construção oficial de uma sociedade, portanto, aos mecanismos ou aparelhos reguladores, cuja ação vem de cima para baixo" (Sodré, 2002. 238).

Em seguida, questionou-se a relação existente entre o profissional de Relações Públicas com o público interno, na qual todos os entrevistados destacaram a relação direta, frisando: "Confiança, integração e referência para o trato sobre os processos profissionais, bem como os relacionados à comunicação, relacionamento e imagem." (RP4). Essa boa relação tem grande importância para o bem estar organizacional, pois "A ação organizacional correlaciona-se diretamente com o padrão do potencial e do nível de motivação de seus recursos humanos" (Simões, 1995: 132)

Quando indagados sobre como se veem na organização (funcionário ou a serviço dos gestores), os entrevistados RP2 e RP4 afirmaram que se consideram funcionários. "Colaborador para a melhoria da gestão organizacional." (RP2). O entrevistado RP3 se vê como um mediador⁴, isto é, atua na 'fronteira' (entre organização e outros subsistemas, auxiliando-os a comunicarem-se de forma transparente e direta, abrindo novos espaços para diálogos, visando o estreitamento de laços entre ambos os lados (Katz in Gonçalves, 2010). O RP1 e RP5 alegaram trabalhar a serviço da organização como um todo "Nossa Organização trabalha com a igualdade, ninguém é melhor que ninguém. O que diferencia são as responsabilidades de cada um, mas todas são importantes." (RP5)

Visando entender o papel das Relações Públicas na organização, questionou-se a função desempenhada na administração de conflitos. O profissional RP1 relatou que tal atividade, não engloba o seu trabalho dentro empresa. O RP2 afirmou que se utiliza do discurso como ferramenta para gerar uma harmonia e tranquilidade organizacional. Os entrevistados RP3, RP4 e RP5 consideram-se mediadores: "uma vez que estou em constante troca de informações com ambos os públicos, organizando eventos, projetos e demais ações que contribuam para o relacionamento empresa X funcionário." (RP3).

⁴ Para Sodré (2002) a 'mediação' ocorre através da utilização de bases materiais, na qual, há a materialização em instituições (escola, família, grupos sociais, entre outros), e investem-se em valores coletivos e individuais "o significado da ação de fazer ponte ou fazer comunicarem-se duas partes (o que implica diferentes tipos de interação) [...]. A linguagem é por isto considerada mediação universal" (Sodré, 2002: 21), ou seja, as Relações Públicas necessitam utilizar-se de meios para dialogar de maneira transparente e direta (face a face, por exemplo) com os diversos públicos, criando boas relações.

Após os questionamentos iniciais, as questões direcionam-se para o papel das Relações Públicas a luz da ética. Primeiramente, indagou-se o modo que o profissional percebe e descreve os processos éticos na comunicação interna. Todos os entrevistados afirmaram que, tanto a organização, como o profissional, buscam atuar de maneira clara e transparente.

“Nossa linguagem é bastante simples e transparente. Nossos líderes, como donos do negócio e também responsáveis pela comunicação com os Integrantes buscam sempre estar em sinergia com a comunicação. Nosso alinhamento com o corporativo é constante para que nossas ações sejam alinhadas e dentro das diretrizes estabelecidas para a nossa comunicação” (RP5).

Segundo Filho (2007), a procura por uma organização mais transparente para todos os públicos, depende diretamente da cultura e filosofia organizacional. Para que isso ocorra, o Relações Públicas necessita atuar de maneira clara e objetiva, a fim de estreitar os laços existentes na organização. Para nortear esse importante papel, o mesmo tem como base, o código de ética. Recaindo, então, na próxima questão, a qual indagou se os profissionais utilizam o código estabelecido pelo CONFERP.

O entrevistado RP1 afirma que, além da utilização do código da profissão, tem como base o da instituição em que trabalha. O profissional de Relações Públicas deveria ter mais autonomia no trabalho, pois o mesmo possui todo aporte teórico e prático para diagnosticar problemas, criar soluções para a organização, participar da toma de decisões e atuar juntamente com o alto escalão organizacional.

“A estrutura de uma organização deve incluir autonomia suficiente para que as relações públicas funcionem de modo a contribuir nos processos de tomada de decisão de uma maneira irrestrita (...). Para tomar decisões adequadas, é vital que o principal comunicador faça da liderança organizacional” (Bowen in Plaisance, 2011: 197).

Ao contrário do primeiro, o RP2 emprega apenas o código do CONFERP. "Procuro sempre atuar dentro da área respeitando as funções a atribuições do profissional." (RP2). O RP3 afirma

"Procuro sempre atuar de forma profissional dentro dos princípios das relações públicas, buscando conhecimento e aperfeiçoamento constante, priorizando o bem-estar de todos ao qual convivo guardar em sigilo informações que forem confiadas em razão da função, trabalho com transparência, dinamismo e diplomacia que são fundamentais no relacionamento com todos os públicos ao qual tenho contato direto" (RP3).

É importante ressaltar a fala do RP3, pois relata a busca pelo aperfeiçoamento profissional, a fim de melhorar e qualificar o âmbito organizacional, criando assim, uma harmonia e bem-estar interno. Isto também é apontado pelo entrevistado RP4. "Prezo pela integridade da profissão, da organização e de cada funcionário, pensando, pesquisando e executando o composto de comunicação, bem como os preceitos das demais áreas das quais me relaciono" (RP4). E diferenciando-se de todos os outros, o entrevistado RP5 utiliza-se apenas o código de ética da organização, afirmando que o mesmo tem como base "a valorização do Integrante, sua importância dentro da Organização" (RP5)

A última questão solicita uma avaliação geral dos entrevistados do trabalho desempenhado. No geral, todos os entrevistados relataram a sua satisfação em atuar na organização atual. Entretanto, o RP1 afirma:

"Como qualquer organização, há pontos a serem melhorados, mas em geral a atividade é bem respeitada e temos ótimas condições de trabalho, com estímulo ao crescimento profissional, conhecimento técnico, através de cursos, pós-graduações, e todos os equipamentos necessários para a realização das atividades" (RP1).

O entrevistado RP3 alega que "Gostaria de ter um espaço maior e mais autonomia para desenvolver e aplicar projetos mais direcionados para a comunicação interna" (RP3), isto é, a organização não cria muitas ações voltadas para o público interno. Recaindo novamente, na

ideia de 'autonomia' de Plaisance (2011), na qual, o profissional de Relações Públicas necessita estar bem situado dentro da organização, para cumprir o seu papel

“Esse 'posicionamento' executivo da atividade de relações públicas indica uma necessidade essencial de autonomia em um sentido 'positivo': o pleno exercício da ação moral do profissional de relações públicas requer que este esteja totalmente integrado ao processo de tomada de decisões. Ocupar uma posição inferior a essa reduz seu papel a uma posição adulator corporativo, e acaba por negar-lhe uma oportunidade para exercer seus deveres éticos profissionais” (Plaisance, 2011: 197).

Após a apresentação e análise dos resultados, constata-se a importância das Relações Públicas para as organizações e toda a sua influência diante da delimitação de objetivos e ações no alto escalão organizacional. Entretanto, a ética necessita perpassar por todos esses meios para transparecer e nortear esse papel a ser desempenhado. Através dos apontamentos acima, pode-se identificar algumas particularidades a cerca dos modelos do Grunig (2009) adotados pela organização e o modo que elas agem (ação estratégica e comunicacional).

4.3. Alguns apontamentos sobre as relações públicas nas organizações

A organização do entrevistado RP1, após a análise e apresentação dos resultados, adota o modelo assimétrico bidirecional, pois, a mesma oferece o feedback aos seu públicos por meio de reuniões (meio formal), porém, não há participação ativa nas decisões. O Relações Públicas atua diretamente com o alto escalão organizacional, facilitando o estreitamento de laços entre o público interno e a organização, juntamente, com o alinhamento dos objetivos de ambos. Pode-se identificar, também, a utilização da ação comunicacional (Habermas in Gonçalves, 2013), pois busca estabelecer diversos canais de diálogo entre as partes, como por exemplo: reuniões, sms, telefone, e-mail, intranet, seminários, entre outros. Através desses instrumentos, a organização pode agir de forma ética, transparecendo os seus objetivos, filosofia e cultura para o público interno, tendo como base o código do CONFERP e da instituição. "A atividade é bem respeitada e temos ótimas condições de trabalho, com

estímulo ao crescimento profissional, conhecimento técnico, através de cursos, pós-graduações, e todos os equipamentos necessários para a realização das atividades." (RP1)

A organização do entrevistado RP2, adota o modelo assimétrico bidirecional, pois se utiliza de pesquisa de satisfação como forma de mensuração das atividades desempenhadas pelas Relações Públicas, atuando diretamente com a gestão, e tendo como base o código de ética do CONFERP. Esta ferramenta é o grande diferencial do modelo anterior do Grunig (2009), o de informação pública. Emprega-se, também, a ação estratégica (Habermas in Gonçalves, 2013), isto é, a organização visa, primeiramente, obter retorno mercadológico, orientando o comportamento exclusivamente para alcançar determinados objetivos. Com isso, agir eticamente, se torna mais complexo e fundamental, pois, a partir do momento que as relações econômicas ganham mais destaque que as sociais, as Relações Públicas possuem um papel fundamental na harmonização e estreitamento de objetivos entre organização e público.

A organização do RP3 adota o modelo denominado informação pública, pois, o feedback ocorre de maneira informal "o feedback é através de comentários" (RP3), isto é, a participação do público é praticamente inexistente, seguindo a filosofia de 'o público tem o direito de ser informado'. Entretanto, não há o alinhamento dos objetivos do público com o da organização. Em relação às respostas apresentadas a cerca da ética do profissional, o mesmo destacou a utilização do código do CONFERP como base para a criação de ações e estratégias voltadas para o público interno, visando o bem-estar social institucional, ou seja, há o agir comunicativo (Habermas in Gonçalves, 2013). A escolha dessa categoria influencia diretamente na ética organizacional, pois, através da mesma, tenta-se criar novas formas de se comunicar e transparecer os objetivos de todas as partes, a fim de efetivá-los.

A organização do entrevistado RP4 adota o modelo simétrico bidirecional, pois, o público interno participa ativamente das decisões e da criação de ações e estratégia. "Todo o processo é desenvolvido a partir das necessidades vislumbradas pelo comitê e também das pontuadas pelos funcionários" (RP4). Para a mensuração destas, utilizam-se de pesquisas de satisfação e avaliações individuais e coletivas. Delimita-se, também, a utilização da ação comunicativa (Habermas in Gonçalves, 2013), com o intuito de transluzir de maneira clara e objetiva a cultura e filosofia organizacional. Para isso, o profissional, tem como base a código

de ética para nortear o seu trabalho. "Prezo pela integridade da profissão, da organização e de cada funcionário [...]" (RP4). Com isso, a organização possui o apoio do público interno em suas ações, e ao mesmo tempo, o público possui espaço para debater diretamente com o alto escalão organizacional as suas demandas e objetivos.

Assim, como a organização do RP4, a do RP5 também adota o modelo simétrico bidirecional, pois, oferece uma ampla abertura para o público interno. Nesta, há líderes para cada setor, facilitando o alinhamento de objetivos do alto escalão organizacional com o público. "Quando há conflito buscamos sempre entendê-lo para em apoio ao líder, o mesmo revolver da melhor forma possível." (RP5). Com isso, os processos éticos internos ocorrem de maneira clara, utilizando a comunicação e estratégias de Relações Públicas como diferencial

“Nossa linguagem é bastante simples e transparente. Nossos líderes, como donos do negócio e também responsáveis pela comunicação com os Integrantes buscam sempre estar em sinergia com a comunicação. Nosso alinhamento com o corporativo é constante para que nossas ações sejam alinhadas e dentro das diretrizes estabelecidas para a nossa comunicação” (RP5).

Entretanto, esse profissional não se utiliza do código estipulado pelo CONFERP para nortear o trabalho a ser efetivado. Há apenas o código de ética da organizacional, padronizando diretrizes. Pode-se identificar, também, a ação comunicativa (Habermas in Gonçalves, 2013), pois, afirma: "Buscamos sempre estar nas frentes de serviços, visando um melhor apoio ao líder e ver as necessidades da área" (RP5), visando, o estreitamento e a harmonia institucional.

Após as análises, conclui-se que as organizações contemporâneas variam no modelo adotado (Grunig, 2009), diversificando a cultura e filosofia. Com isso, o profissional de Relações Públicas necessita se adequar para desempenhar o seu papel de 'fronteira' entre o público e a instituição, sempre tendo como base a ética profissional em que "as relações públicas operam na esfera pública tendo como objectivo último legitimar os interesses das organizações na sociedade em relação às exigências do bem comum" (Gonçalves, 2013,; 197). Isso é, o alimento dos interesses de ambas as partes se faz necessário para o fomento da harmonia e bem-estar organizacional.

E por fim, segue o quadro abaixo, com os modelos de Grunig (2009) sintetizados, na qual foi anexado a última linha denominada 'Público Interno das organizações dos entrevistados' com o intuito de expor a participação do público interno nas organizações dos Relações Públicas entrevistados.

Quadro 1: Os quatro modelos de Relações Públicas de Grunig

MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS				
Características	Agente de imprensa/ Publicity	Informação Pública	Assimétrico Bidirecional	Simétrico Bidirecional
Finalidade	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão 'científica'	Compreensão mútua
Natureza da Comunicação	Unidirecional; Verdade completa não é essencial	Unidirecional; Verdade é importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados	Bidirecional; Efeitos equilibrados
Esquema de Comunicação	E -> R	E -> R	E -> R<-	Grupo -> Grupo
Públicos	Massa; não há participação ativa	'O público tem o direito de ser informado'; participação ativa inexistente	Utilização de pesquisa para persuadir o público; mínima participação	Participação ativa; o público tem voz nas decisões da organização
Público Interno das organizações dos entrevistados	---	Não há participação ativa, entretanto há canais formais de diálogos (RP3)	Há uma mínima participação do público, contudo há canais formais de diálogos (RP1 e RP2)	Há uma participação ativa nas decisões da organização, há canais formais de diálogos (RP4 e RP5)

Fonte : Gonçalves, 2013, com adaptações.

As análises e interpretações expõem as diversidades existentes nas organizações contemporâneas, seja no caráter cultural, social e/ou econômico. As mesmas trabalham de maneira heterogênea, enfatizando objetivos diversos, diferenciando-as na cultural e filosofia organizacional adotadas. As Relações Públicas necessitam atuar juntamente com o alto

escalão organizacional, a fim de criar ações e estratégias direcionadas para o público interno, com o intuito de aproximar os objetivos de ambas às partes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados das entrevistas, constatou-se a necessidade das organizações se aterem a utilização do melhor modelo (simétrico bidirecional), proposto por Grunig (2009), a fim de criar laços com os seus diversos públicos, visando à harmonia, bem-estar institucional e social. Para que isso ocorra, o modelo simétrico bidirecional, juntamente com as atividades das Relações Públicas como base, poderia ser o melhor modelo a ser adotado, proporcionando o *feedback* entre organização e público.

Desta forma, como se observou nas análises e interpretações das entrevistas, relatou-se a utilização de diversos modelos de comunicação - informação público, assimétrico bidirecional e o simétrico bidirecional - neste caso, especificamente, no papel desempenhado pelas Relações Públicas na comunicação interna. Função exercida com o intuito de aproximar os objetivos do alto escalão organizacional com o público interno.

Após a análise e interpretação dos resultados, constatou-se que:

- A comunicação possui um papel fundamental no sistema organizacional: o mercado está cada vez mais competitivo, diante deste contexto, as organizações estão priorizando, qualificando e investindo nos setores de comunicação, pois, perceberam a importância dos públicos para o seu crescimento. Relatou-se esse crescimento por meio da análise do perfil organizacional, na qual, há organizações que possuem setores de comunicação, os quais contam com profissionais de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda (RP1, RP2, RP3 e RP4);
- A importância de se comunicar de maneira transparente: o apoio do público interno faz com que a organização se fortaleça e se consolide. Este público possui uma importância direta no seu crescimento, concretizando a imagem e identidade empresarial. Pode-se afirmar isso, através dos resultados expostos nas análises, os quais demonstraram a preocupação dos profissionais em se comunicar de maneira transparente com o público interno;

- As Relações Públicas possuem um papel primordial nas organizações: após a análise conceitual, relatou-se o crescimento mercadológico e o destaque que o profissional vem ganhando com o passar dos anos. Relatou-se essa importância, após a apresentação dos resultados dos entrevistados, nos quais, os profissionais possuem um papel fundamental para o crescimento organizacional;
- As Relações Públicas devem buscar a sua excelência: após a apresentação dos modelos de Grunig (2009), constatou-se a importância desses profissionais em atuarem diretamente com o alto escalão organizacional, a fim de estreitar laços com os diversos públicos. Os Relações Públicas devem atuar na gestão para aproximar os objetivos da organização com o público interno;
- A importância da ética nos processos comunicacionais: as Relações Públicas devem se ater na seriedade ao se comunicar com o público interno, pois, é através de um diálogo sólido e transparente, que a organização estreita os seus laços com os mesmos, gerando uma harmonia e bem-estar institucional.

Portanto, a ética necessita perpassar por todas as ações e estratégias criadas pelo profissional, juntamente com a gestão organizacional, através de diálogos transparentes. Para que isso ocorra, as Relações Públicas precisam utilizar dos diversos meios de comunicação para atingir de maneira eficaz o público-alvo (impressos, digitais, audiovisuais e radiofônicos), tendo como base o código de ética estipulado pelo Conselho Federal de profissionais de Relações Públicas (CONFERP). Essas constatações podem ser feitas por meio das análises e interpretações das entrevistas realizadas com os profissionais, na qual, apontou-se a importância das Relações Públicas para o sistema organizacional, estreitando laços com o público interno. Comunicando-se de forma transparente e atuando de forma ética, o profissional pode alcançar o seu nível de excelência, juntamente com a escolha do mais adequado modelo organizacional.

6. REFERÊNCIAS

CESCA, C. G. G. (2006). *Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática*. 5.ed. São Paulo: Summus.

- CHAUÍ, M. (2012). *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática.
- FONSECA, M. R. (2010). Relacionamento o público interno. In: Rocha, T. & Goldschmidt, A. (Ed.) *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. São Paulo: Saraiva.
- GONÇALVES, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Portugal: Porto Editora.
- GONÇALVES, G. (2013). *Ética das Relações públicas*. Portugal: Minerva Coimbra.
- GRUNIG, J. E. (2009). *Relações públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- GRUNIG, J. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Las Relaciones Públicas*. Espanha: Gestión 2000.
- HABERMAS, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- KANT, I. (2011). *Crítica da razão prática*. São Paulo: WMF Martins Fontes.
- KUNSCH, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- LIPOVETSKY, G. (2005). *A sociedade pós-moralista: o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos*. Barueri: Manole.
- LIPOVETSKY, G. (2004). *Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Porto Alegre.
- MEUCCI, A & FILHO, C. B. (2007). O valor no comunicador organizacional: tangências éticas e epistemológicas. In: Filho, C. B. (Ed.) *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, p. 111-140
- PLAISANCE, P. L. (2011). *Ética na comunicação: princípios para uma prática responsável*. 1.ed. Porto Alegre: Penso.
- REESE-SCHÄFER, W. (2008). *Compreender Habermas*. Petrópolis: Vozes.
- SIMÕES, R. P. (1995). *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus.

SODRÉ, M. (2002). *Antropológica do Espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis: Vozes.

VÁZQUEZ, A. S. (2007). *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Forma de citar este artículo:

SILVA THEODORO, V y GUIMARÃES E SILVA M. (2015). Relacionamentos internos organizacionais: alguns apontamentos e implicações éticas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, Nº 9, 229-254. Recuperado el ___ de _____ de ____, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-12-229-254>.