

**ÉTICA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS PERSPECTIVAS ÉTICAS NA CONSTRUÇÃO DE
RELACIONAMENTOS INTERNOS NAS EMPRESAS EMBRAPA/BRASIL E INIAV/PORTUGAL**

Victor Silva Theodoro⁴⁴

Universidade da Beira Interior

victortheodoro1@hotmail.com

Gisela Gonçalves⁴⁵

Universidade da Beira Interior

gisela.ubi@gmail.com

Resumo:

Este estudo tem como objetivo principal apresentar as principais linhas norteadoras de um projeto de investigação centrado nas ações e estratégias das relações públicas nas empresas Embrapa/Brasil e Iniaiv/Portugal, à luz de diferentes doutrinas éticas. Descreve-se ainda criticamente o método e técnicas de pesquisa a utilizar - *focus group*, entrevista em profundidade, análise diacrônica e análise de conteúdo. Com este projeto de investigação procura-se entender como a ética das relações públicas perpassa a construção de ações de comunicação direcionadas para o público interno.

Palavras-chave: ética; público interno; relacionamento; relações públicas.

Abstract:

This study aims to present the main guiding lines of a research project focused on actions and strategies of public relations in the company EMBRAPA / Brazil and Iniaiv / Portugal, in the light of different ethical doctrines. The methodology is also critically presented - focus groups, in-depth interview, diachronic analysis and content analysis. This research project seeks to understand whether the ethics of public relations permeates the construction of communication activities directed to the internal public.

Keywords: ethic; internal public; relationship; public relations.

⁴⁴ Doutorando em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior. Mestre em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas pela Universidade da Beira Interior. Graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal do Pampa, Brasil. Investigador associado ao LABCOM.IFP Centro de Investigação em Comunicação, Filosofia e Humanidades da Universidade da Beira Interior.

⁴⁵ Professora Auxiliar do Departamento de Comunicação e Artes da UBI. Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior. Investigadora integrada no LABCOM.IFP Centro de Investigação em Comunicação, Filosofia e Humanidades da Universidade da Beira Interior.

1. Introdução

Na sociedade contemporânea, o relações públicas tem uma grande importância para o desenvolvimento institucional e mercadológico de uma organização. As ações e estratégias desenvolvidas pelo profissional têm o intuito de gerar um ambiente harmonioso e propício ao crescimento institucional.

Desse modo, este profissional transita sob o microsistema organizacional (Simões, 1995), priorizando a construção de relacionamentos duradouros entre a organização e os seus diversos públicos, possibilitando assim uma comunicação de duas vias, na qual o desenvolvimento de objetivos e metas da instituição alinham-se com as necessidades dos públicos.

Nessa perspectiva, cabe ao profissional de RP estar ciente de sua importância para o crescimento organizacional. A ética deve permear o seu desempenho, propiciando um relacionamento transparente entre a organização e o público-alvo. A ética (do grego *ethos*) pode ser entendida como um conjunto de normas e padrões que norteiam as ações humanas, considerando os princípios, valores morais e as leis. Diante deste contexto, este projeto tem como objetivo norteador entender como a ética permeia o trabalho do profissional de relações públicas no ambiente interno.

O contexto interno organizacional será o ambiente a ser investigado, tendo em vista que o público interno é considerado uma parte essencial da instituição, pois se relaciona diretamente com a filosofia, cultura e desenvolvimento organizacional (Kunsch, 2003; França, 2008; Fonseca, 2010).

Para nortear a pesquisa utiliza-se uma ética consequencialista e uma ética não consequencialista para entender esta relação na produção de conteúdo e no estreitamento de laços com o público interno. Para a efetivação desta pesquisa serão utilizadas as seguintes abordagens metodológicas: *focus group*, análise de conteúdo dos materiais organizacionais (produção das relações públicas) e entrevistas em profundidade com os profissionais de relações públicas, bem como a análise diacrônica. Estas foram escolhidas para suportarem uma pesquisa que visa, prioritariamente, entender a ética do profissional

de relações públicas, a criação de suas estratégias e ações e por fim, entender a visão dos colaboradores em relação ao papel deste mesmo profissional

Optou-se por trabalhar com empresas que possuem representatividade no cenário econômico e social no Brasil e Portugal. A pesquisa será aplicada nas empresas Embrapa⁴⁶ (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e Iniaiv⁴⁷ (Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária). Ambas as instituições são ligadas ao governo, a primeira ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil, e a segunda, é considerada laboratório de estado do Ministério da Agricultura e do Mar (MAM) de Portugal.

A escolha da Embrapa como instituição justifica-se por diversos motivos, entre eles: a alta produção da área agropecuária no Brasil; é a maior empresa da área tecno-científica neste setor da América Latina; possui um orçamento anual de R\$3 bilhões de reais; cerca de 10 mil funcionários; e há participação ativa do público interno na construção de metas (Galerani & Bastos, 2013). Segundo o Ministério da Agricultura brasileiro⁴⁸, em 2014, o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio representou cerca de 23% do PIB total brasileiro, gerando cerca de R\$1,1 trilhão de reais. Em relação ao desenvolvimento agropecuário português, aponta-se o crescimento do setor nos últimos dois anos, contabilizando o total de 867 milhões de euros no PIB nacional em julho de 2015⁴⁹. Destaca-se que as instituições trabalham com o desenvolvimento tecno-científico no setor agropecuário promovendo uma qualificação profissional e setorial.

Reitera-se, também, a importância do estudo nas questões práticas e teóricas que envolvem a ética das relações públicas, com foco na comunicação interna em três eixos: (i) *poder e influência*: o profissional de relações públicas possui uma grande influência em relação à opinião pública e, por isso deve primar por uma forma mais transparente de comunicação, pois possui um papel fundamental na construção de uma organização; (ii) *confiança*: as relações públicas possuem um papel na gestão da comunicação, e confiança

⁴⁶ Site oficial Embrapa: <https://www.embrapa.br/>.

⁴⁷ Site oficial Iniaiv: <http://www.iniaiv.pt/>.

⁴⁸Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2014/12/produto-interno-bruto-da-agropecuaria-deve-ser-de-rs-1-trilhao>, acessado em: 03/12/2015.

⁴⁹Disponível em: <http://pt.tradingeconomics.com/portugal/gdp-from-agriculture>, acessado em: 05/12/2015.

é a chave para o sucesso; a ética é um ponto forte para a construção de confiança e o desenvolvimento de uma boa reputação profissional e pessoal; (iii) *responsabilidade para com a sociedade*: as organizações têm (ou deveriam ter) o compromisso de reconhecer suas responsabilidades dirigidas a todos os seus públicos de interesse, o meio ambiente e a sociedade como um todo.

Portanto, esta investigação busca entender como a ética perpassa a atividade das relações públicas na construção e fortalecimento de laços com o público interno, priorizando uma comunicação de duas vias, na qual o público possua uma relação mais ativa e tenha voz no estabelecimento de novas metas e objetivos organizacionais.

2. As relações públicas em um cenário capitalista

As relações públicas, desde o seu surgimento, procuram aproximar a organização dos seus públicos-alvo. Entretanto, as suas ferramentas modificaram-se com o passar dos anos. O caráter persuasivo - principal característica das relações públicas na primeira metade do século XX - é ultrapassado por uma visão estratégica, que objetiva uma relação mais transparente e estreita, possibilitando aos diversos públicos uma intervenção mais ativa nas decisões organizacionais.

Cookman, Darrow e Forrestal (1968) afirmam que a definição e a atividade das relações públicas estão sujeitas a variações, pois o perfil profissional modifica-se consoante o tipo de organização e de acordo com questões externas e internas (e.g., cultura organizacional, fluxos de comunicação). Destaca-se que para Chaumely e Huisman (1964: 18), "A definição de relações públicas é tanto mais difícil de encontrar quanto a delimitação do seu campo pelas especificações fora do setor da publicidade, da propaganda, da informação de imprensa ou mesmo da documentação técnica, ser muitas vezes irrealizável".

Cabe salientar que há públicos diferenciados no contexto organizacional, que segundo França (2008) dividem-se em: externo, interno e misto. O público externo contempla todas as ligações existenciais, por meio de interesses comuns, direta ou

indiretamente, entre o mesmo e a organização. O público interno possui uma dependência socioeconômica com a instituição em que atua, como por exemplo: funcionários da área de marketing, economia, gestão, comunicação entre outros (França, 2008).

O público misto aglomera as pessoas que não estão presentes fisicamente na organização, mas que possuem uma relação socioeconômica e jurídica com a mesma (França, 2008). Para o autor, estes públicos têm o poder de interferir diretamente na construção e desenvolvimento da empresa, e não apenas na questão mercadológica, contribuindo assim para o fortalecimento da sua imagem.

Em contexto organizacional, as RPs recorrem à utilização do planejamento estratégico de comunicação. Esta ferramenta possibilita ao profissional de relações públicas prever possíveis acontecimentos que afetariam negativamente o crescimento organizacional. Mas para que o planejamento seja bem sucedido, o profissional de relações públicas deve conhecer os seus diversos públicos e suas demandas, características e necessidades. Só a partir deste mapeamento poderá construir e planejar de forma estruturada as suas ações comunicacionais.

Segundo Grunig (1992), as relações públicas têm o objetivo principal de gerir a comunicação entre a organização e o seu público-alvo. Essa gestão pode ser compreendida através de quatro modelos (Grunig & Hunt, 1984). O primeiro modelo - *press agency/publicity model*⁵⁰ - recorre aos meios de comunicação de massa para informar o seu público, caracterizando-se por uma comunicação unidirecional, ou seja, a mensagem é apenas transmitida (emissor - mensagem - receptor). O segundo modelo - *public information model*⁵¹ - visa, unicamente, a disseminação das informações organizacionais. Pode-se associar a assessoria de imprensa a este modelo, pois as instituições que o adotam apresentam um caráter rígido e acreditam em um sistema de informação unidirecional.

Como realçam Grunig e Grunig (1992: 288, tradução nossa), "Ambos os modelos de agência de imprensa e de informação pública possuem uma abordagem de relações públicas unidirecional", ou seja, a organização parte do pressuposto que o público-alvo

⁵⁰ Modelo de Agência de imprensa (2015, tradução nossa).

⁵¹ Modelo de Informação pública (2015, tradução nossa).

possui um perfil único, uma certa homogeneidade, com características e necessidades parecidas.

O terceiro modelo, denominado *two-way asymmetrical model*⁵², propicia uma voz mais ativa ao público-alvo perante os objetivos e metas determinadas pelo alto escalão organizacional, mesmo que em pequena proporção. Entretanto, este mesmo modelo possui determinadas características rígidas: em caso de falhas, a organização afirma que o público é o culpado. O quarto modelo, *two-way symmetrical model*⁵³, busca uma compreensão mútua entre o público-organização. Neste sentido, empresas que o adotam possibilitam aos seus diversos públicos uma função mais ativa no desenvolvimento da mesma, e para isto, utiliza-se de pesquisas para a construção de novas metas e objetivos que interliguem ambas as partes.

[...] baseia as relações públicas em negociação e concessões, normalmente é mais ético que os demais modelos. Este modelo não obriga a organização a decidir se está correta em determinadas questões. Ao contrário: as relações públicas simétricas de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objetivo de negociação (Grunig, 2009: 32-33, grifo nosso).

Dentro desta perspectiva, o modelo simétrico de duas mãos, segundo Grunig (2009), deveria ser o mais utilizado, pois prioriza uma relação mais ética entre a organização e o público, propiciando o surgimento de novos canais formais de diálogo, proporcionando uma relação mais ativa entre ambas, gerando um bem-estar e fortalecendo a imagem institucional.

3. A ética das relações públicas

A ética está inserida nas discussões de qualquer profissão. Devido às mudanças sociais, econômicas, culturais e políticas, a análise à luz da ética torna-se mais complexa. "As teorias éticas nascem e desenvolvem-se em diferentes sociedades como resposta aos problemas resultantes das relações entre os homens" (Rocha, 2010: 15).

⁵² Modelo Assimétrico bidirecional (2015, tradução nossa).

⁵³ Modelo Simétrico bidirecional (2015, tradução nossa).

As mudanças teóricas e de aplicabilidade do conceito de ética decorrem das transformações sociais em cada período da sociedade, proporcionando mudanças de hábitos, costumes sociais e padrões morais. Dessa forma, a ética ganha espaço em todos os contextos, criando um cenário de duas visões possíveis: ético ou não ético. "Assim como armas, a comunicação estratégica pode ser usada para propósitos legais e éticos assim como propósitos ilegais e não éticos" (Fitzpatrick & Gauthier, 2001: 193-194, tradução nossa).

Na atualidade há diversos autores que trabalham com o tema ética nas relações públicas, tais como: Fawkes (2012, 2015), Place (2015), Bowen e Yue (2015), O'Byrne e Daymonb (2014), Meng e Berger (2013) e Fawkes e Moloney (2008). Nestas investigações, o foco de estudo centra-se nos dilemas éticos que permeiam a atividade das relações públicas em suas diversas funções.

O ser ético se torna essencial para o crescimento organizacional, pois "[...] 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, a filantropia, as ações humanitárias" (Lipovetsky, 2004: 23, grifo nosso).

Assim, como nas outras profissões, as questões éticas das relações públicas possuem um papel fundamental para a formação profissional, pois este profissional lida diretamente com a criação de relacionamentos duradouros e transparentes, na aproximação dos interesses públicos e privados e na formação da opinião pública.

Na contemporaneidade, a ética pode ser questionada em sua particularidade, no entanto, cabe ao profissional de Relações Públicas, juntamente com a filosofia e a cultura organizacional, nortear os valores existenciais para conduzir o planejamento, execução e mensuração das ações e estratégias, com o intuito de contemplar os variados públicos (Theodoro & Guimarães, 2015: 21).

Sob uma perspectiva profissional, Parsons (2004: 98, tradução nossa) afirma que "O caráter de relacionamento entre relações públicas e os meios de comunicação está muitas vezes no coração dos potenciais conflitos éticos". Isto é, a maneira como este profissional apropria-se dos meios para se comunicar com os públicos pode criar uma tensão

organizacional, quando se espera uma utilização sensata e transparente por parte do relações públicas.

A honestidade se torna essencial para o desenvolvimento das ações de relações públicas, pois esta característica propicia uma harmonia e bem-estar institucional, possibilitando um crescimento não apenas mercadológico, mas social, priorizando o estreitamento de laços e objetivos entre a organização e o público interno "Comportamento ético e o sucesso do trabalho das relações públicas podem e devem ser totalmente compatíveis" (Seib & Fitzpatrick, 2006: 113).

Salienta-se que a partir da fundamentação teórica, pode-se afirmar que o profissional necessita ter cautela na produção e execução de suas ações a fim de conduzi-las de maneira correta, propiciando uma comunicação simétrica bidirecional (Grunig & Hunt, 1984), gerando e alimentando canais de diálogos oficiais, seja por meio de uma comunicação impressa, digital, radiofônica e/ou oral.

Bueno (2009) explicita como a gestão da complexidade da comunicação organizacional pode ser originada nas atividades das relações públicas para aproximar a organização com o público. Para o autor, o principal erro empresarial é a generalização dos públicos, um perfil padrão, no qual "Isso ocorre particularmente com a perspectiva que desconsidera a existência de públicos múltiplos e, em consequência, ignora a necessidade de planejar canais de relacionamento para dar conta dessa multiplicidade" (Bueno, 2009: 123).

Este autor salienta a necessidade de múltiplas plataformas/canais de diálogo e interação entre o público interno e a organização. Sabe-se que, pelas diferenças existentes entre este público⁵⁴, os canais devem fornecer aos seus colaboradores opções de comunicação direta para os diferentes setores, fidelizando assim uma relação construtiva dentro de si.

Por intermédio de uma filosofia e cultura organizacional positiva, as empresas devem delimitar e nortear da melhor forma as ações do seu público interno, priorizando

⁵⁴ A heterogeneidade do público interno gera a necessidade de diversos canais de diálogo para atender essa diferença cultural e social.

características como: honestidade e livre acesso aos canais⁵⁵ (Parsons, 2004), ética, responsabilidade social e transparência.

Contudo, as organizações ainda estão "[...] apostando em uma linguagem ou um discurso e em um formato que pretensamente atende a uma gama diversificada de demandas e expectativas" (Bueno, 2009: 124). Para que isto não ocorra, as relações públicas deveriam atuar juntamente com o alto escalão organizacional⁵⁶ (Simões, 1995), priorizando uma comunicação simétrica entre a organização e o público.

A ética, em sua essência, visa orientar os hábitos e costumes de uma determinada sociedade ou grupo (Vázquez, 2007; Santos, 2012). Entretanto, cabe salientar que dentro deste conceito universal há proposições e características que criam novas vertentes, tais como: ética normativa, ética aplicada, ética descritiva, metaética, entre outras. Segundo Gower (2003) a ética normativa visa propor teorias e balizar as ações ou o tipo de pessoa que devemos ser, podendo ou não, ser aplicadas à luz da ideia do consequencialismo. Esta ética tende a nortear o papel ou caminho a ser seguido do ponto de vista profissional e/ou pessoal e segue padrões como: bom e mau, correto ou incorreto, entre outros.

Diante disto, para a execução da pesquisa em relações públicas pode-se optar por trabalhar com uma ética consequencialista⁵⁷ e uma não-consequencialista⁵⁸. Esta dicotomia possibilita uma interpretação dos dados complementares, pois como Tilley (2005) sublinha, "Aplicando diferentes teorias éticas na mesma situação pode resultar em diferentes soluções" (Gower, 2003: 2).

⁵⁵ Para Parsons (2004) há necessidade de unificação dos canais de diálogos internos para propiciar uma comunicação simétrica e transparente.

⁵⁶ Para Simões (1995) o profissional deve trabalhar dentro do microsistema da organização para ampliar a relação entre o público interno e a empresa, aproximando os objetivos e metas de ambas as partes. O autor afirma, também, que as relações públicas deveriam atuar com a alta gerência, pois percebem as divergências de opiniões e posicionamento entre o público interno e organização.

⁵⁷ A ética consequencialista, segundo Gower (2003), trabalha com a ideia de entendimento e interpretação das consequências e resultados de uma determinada ação.

⁵⁸ Analisa apenas o processo de execução de uma determinada ação (sua finalidade).

Ainda segundo Tilley (2005), para uma análise mais complexa das relações públicas, deveriam ser utilizadas, por exemplo, a ética da virtude⁵⁹, a consequencialista⁶⁰ e a deontológica⁶¹ para analisar as ações e ferramentas adotadas pelo profissional, na qual se podem identificar questões como: metas e objetivos supridos a partir de uma determinada ação, opinião do público, entre outros pontos.

Assim, a delimitação de quais vertentes éticas serão adotadas nesta pesquisa propicia o cumprimento de seus objetivos propostos, problematizando a ética do profissional de relações públicas no âmbito interno, na qual compreende-se, também, a perspectiva do público interno diante da atuação deste profissional.

4. Métodos e técnicas de pesquisa

Para a efetivação desta investigação e cumprimento dos objetivos propostos, opta-se pela aplicação de quatro técnicas de pesquisa: análise diacrônica, entrevista em profundidade, análise de conteúdo e *focus group*. Cada abordagem escolhida suprirá uma determinada necessidade de interpretação e análise de resultados, e possibilitará um entendimento mais completo por parte das atividades desempenhadas pelas relações públicas da Embrapa/Br e Iniaiv/Pt.

A análise diacrônica será realizada para entender o desenvolvimento do público interno das empresas Embrapa/Brasil e Iniaiv/Portugal. Perceber como este público tem-se tornado mais crítico se torna essencial para a construção e fundamentação do projeto. Para a análise do setor interno da Embrapa utiliza-se como base estudos publicados pela Secretaria de Comunicação (Secom) da organização (Galerani & Bastos, 2013; Silva & Carvalho, 2014; Timm & Monteiro, 2014) que possibilitam identificar as principais

⁵⁹Visa identificar questões morais e ideologias de uma determinada pessoa ou grupo. Entretanto, destaca-se que o idealismo do profissional pode afetar o seu julgamento (Tilley, 2005).

⁶⁰ Julga as ações pelos resultados e para isso analisa os pontos fortes e fracos e os objetivos propostos (Tilley, 2005).

⁶¹ Controla a gestão ética, na qual cria-se uma estrutura ou padrão para nortear o papel a ser desempenhado pelo profissional (Tilley, 2005).

características do público interno da organização, com o passar dos anos, para perceber se atualmente o público se tornou mais crítico.

A entrevista em profundidade será aplicada aos profissionais de relações públicas das instituições - Embrapa/Brasil e Iniaiv/Portugal - para identificar como a ética permeia o seu papel no âmbito interno organizacional. Segundo Duarte (2010), por intermédio da aplicação da entrevista, pode-se observar diversos fatores que influenciam a composição estrutural da construção das ações e estratégias, constando suas percepções, informações e experiências. Esta abordagem possibilita respostas mais sinceras, para propiciar, assim, o desenvolvimento acadêmico e profissional "Entre as principais qualidades dessa abordagem está à flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas" (Duarte, 2010: 62).

A análise de conteúdo será aplicada a todos os documentos (impressos, digitais e audiovisuais) criados e geridos pelos profissionais de relações públicas da Embrapa/Brasil e Iniaiv/Portugal. Desse modo, busca-se compreender como são criadas, produzidas e executadas as ações desenvolvidas pelas relações públicas, identificando características como: eficácia, transparência, cumprimento de metas, entre outros.

A última técnica adotada, denominada *focus group*, segundo Morgan (1997), possibilita ao investigador a coleta de dados através de interações sociais, na qual se cria um grupo de trabalho a fim de realizar entrevistas. Esta técnica de pesquisa pode gerar um cenário propício para obter informações reais e transparentes. Será executado com colaboradores pré-selecionados dos setores internos da Embrapa/Brasil e Iniaiv/Portugal, com o intuito de entender a construção e manutenção de relações internas objetivada pelo profissional de relações públicas e perceber como estes públicos interpretam as informações transmitidas pelo profissional de comunicação. Através destas abordagens metodológicas espera-se o cumprimento de todos os objetivos e metas propostas, identificando as questões que influenciam a ética do profissional de relações públicas no âmbito interno organizacional das empresas estudadas.

5. Considerações finais

Com o objetivo geral de compreender como a ética permeia o papel das relações públicas na construção das ações e estratégias de comunicação das empresas Embrapa/Brasil e Iniaiv/Portugal, esta investigação utilizará como base uma ética consequencialista e uma ética não consequencialista para efetivar as metas e objetivos do projeto.

Através dos quatro métodos de pesquisas utilizados - a análise diacrônica, *focus group*, análise de conteúdo e entrevista em profundidade - busca-se compreender toda a construção das ações de comunicação das relações públicas das empresas estudadas para o público interno e a partir disto, entender como a ética perpassa este processo, bem como a opinião dos colaboradores organizacionais em relação a estas estratégias.

Para a execução da pesquisa, será necessário entrar nas organizações para observar os métodos e fluxos de comunicação adotados pelo profissional a fim de estreitar os laços existentes entre a empresa e o público interno, acompanhando o dia-a-dia do relações públicas da Embrapa/Brasil e Iniaiv/Portugal.

Esta investigação se faz necessária pela grande influência das relações públicas na gestão de um ambiente interno positivo. Hoje as organizações sabem que a comunicação interna é o ponto de partida para um alinhamento do discurso da gestão com o dos seus recursos humanos, isto é, para a existência de sintonia entre os valores, visão e missão da empresa. Uma sintonia que irá estender-se depois à sua imagem externa. A questão será saber se é sempre essencial às organizações e, por conseguinte, aos seus profissionais de RP, adotarem padrões éticos de conduta para serem bem sucedidas.

6. Referências Bibliográficas

Bueno, W. da C. (2009) As transgressões conceituais em comunicação estratégica. Revista ORGANICOM, 10 (11), pp.122-127.

Bowen, S. A. & Zheng, Y. (2015) Auto recall crisis, framing, and ethical response: Toyota's missteps. Public Relations Review, 41(01), disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381111400160X>, consultado em 01/05/16.

Chaumely, J. & Huisman, D. (1964) *As Relações Públicas*. Difusão Europeia do Livro: Itu.

Darrow, R. W. & Forrestal, D. J. & Cookman, A. O. (1968) *Public Relations Handbook*. The Dartnell Corporation: Chicago.

Duarte, J. (2010) *Entrevista em profundidade*. In: Duarte, J. & Barros, A. (Org.) *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2. ed. São Paulo: ATLAS, pp.62-82.

Fawkes, J. (2015) A Jungian conscience: Self-awareness for public relations practice. *Public Relations Review*, 41(05), disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381111500079X>, consultado em 01/05/16.

Fawkes, J. (2012) Saints and sinners: Competing identities in public relations ethics. *Public Relations Review*, 38(05), disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811112001452> consultado em 01/05/16.

Fawkes, J. & Moloney, K. (2008) Does the European Union (EU) need a propaganda watchdog like the US Institute of Propaganda Analysis to strengthen its democratic civil society and free markets?. *Public Relations Review*, 41(05), disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811108000635>, consultado em 01/05/16.

Fitzpatrick, K. & Gauthier, C. (2001) Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics. *Journal of Mass Ethics*, 16 (2&3), pp.193-212.

Fonseca, M. R. (2010) *Relacionamento com o público interno*. In: Rocha, T. & Goldschmidt, A. (Org.). *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. São Paulo: Saraiva.

França, F. (2008) *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. 2º ed., Yendes: São Caetano do Sul.

Galerani, G. & Bastos, A. (2013) *Comunicação interna estratégica: a experiência da Embrapa*. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ORGANICOM)*, 10(19), Universidade de São Paulo, pp. 168-179.

Gower, K. K. (2003) *Legal and ethical restraints on public relations*. Waveland Press: Illinois.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992) *Models of Public Relations and Communication*. Grunig, J. E. (Ed). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale: New Jersey.

Grunig, J. E. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale: New Jersey.

Grunig, J. E. (2009) Definição e posicionamento das Relações Públicas. Grunig, J., Ferrari, M. A. & França, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 1º Edição, Difusão Editora: São Caetano do Sul.

Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus.

Lipovetsky, G. (2004) *Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa*. Sulina: Porto Alegre.

Meng, J. & Berger, B. (2013) An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(02), disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2013.758583>, consultado em 01/05/16.

Morgan, D. L. (1997) *Focus group as qualitative research*. London: Sage.

O'Byrne, S. & Daymonb, C. (2014) Irresponsible Engagement and the Citizen Investor. *Journal of Public Relations Research*, 26(05), disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2014.956105?journalCode=hpr20>, consultado em 01/05/16.

Parsons, P. J. (2004) *Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice*. Great Britain: London.

Place, Katie R. (2015) Exploring the Role of Ethics in Public Relations Program Evaluation. *Journal of Public Relations Research*, 27(02), disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1062726X.2014.976825>, consultado em 01/05/16.

Rocha, A. S. (2010) *Ética, Deontologia e Responsabilidade Econômica*. VidaEconômica: Porto.

Santos, J. M. (2012) *Introdução à ética*. Documenta, Lisboa.

Seib, P. & Fitzpatrick, K. (2006) *Public Relations Ethics*. THOMSON Wadsworth, California.

Simões, Roberto P. (1995) *Relações Públicas: função política*. 3.ed. São Paulo: Summus.

Silva, M. O. & Carvalho, I. M. (2014) Embrapa: A contribuição do Manual de Conduta em Mídias Sociais para a Comunicação Interna Empresarial. In: *Quipus: Revista das Escolas de Comunicação, Artes e Educação / Universidade Potiguar*, 3(02), pp. 79-94.

Theodoro, V. S. & Guimarães, M. (2015) *Relações Públicas e comunicação interna: alguns apontamentos éticos*. Novas Edições Acadêmicas.

Timm, C. A. & Monteiro, M. G. M. F. (2014) O empoderamento dos colaboradores como estratégia para uma Comunicação Interna mais efetiva: a experiência da Embrapa Hortaliças. *Comunicologia (Brasília)*, v. 7, Universidade Católica de Brasília, 2014.

Tilley, E. (2005) The Ethics Pyramid: making ethics unavoidable in the public relations process. *Journal of Mass Media Ethics*, 20(04), pp.305-320.

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

Data de Receção: 06/04/2016

Data de Aprovação: 21/04/2016