

## RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ABORDAGEM À LUZ DA ÉTICA

Victor Silva Theodoro<sup>1</sup>  
Marcela Guimarães e Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** A partir da fundamentação teórica de alguns conceitos-chave de relações públicas e comunicação interna, este artigo tem como objetivo compreender a articulação entre o trabalho do profissional de relações públicas e a ética do mesmo, na proposição de estratégias de relacionamento com o público interno, no campo da comunicação organizacional. Para tanto, são apresentados os quatro modelos de relações públicas, propostos por James Grunig, bem como sua Teoria da Excelência para abordar a questão da atuação do profissional, e na sequência a Teoria do Agir Comunicacional de Jürgen Habermas e perspectiva de "pragmatismo universal" como base para tratar essa questão à luz da ética. Com isso, observa-se que o relações públicas deve considerar e analisar o contexto em que atua para pensar e agir no âmbito da comunicação interna e na consolidação de relacionamentos transparentes e dialógicos no âmbito organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional; Público Interno; Relacionamento.

## PUBLIC RELATIONS AND INTERNAL COMMUNICATIONS: AN APPROACH IN THE LIGHT OF ETHICS

**ABSTRACT:** From the theoretical basis of some key concepts of public relations and internal communication, this article aims to understand the relationship between the work and ethics of the public relations professional, proposing strategies relationship with internal stakeholders, in organizational communication field. Therefore, we present the four models of public relations, proposed by *James Grunig* and his Theory of Excellence to address the issue of professional performance, and in the wake of the Act Communicational Theory of *Jürgen Habermas* and perspective of "universal pragmatism" as a basis for addressing this question of professional ethics. With this, it is observed that the PR must consider and analyze the context in

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Relações públicas - ênfase em Produção Cultural da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, campus São Borja/RS; e-mail: victortheodoro1@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientadora do trabalho. Professora Assistente do curso de Relações públicas - ênfase em Produção Cultural da Universidade Federal do Pampa, – UNIPAMPA, campus São Borja/RS; e-mail: marcelasilva@unipampa.edu.br

which it operates to think and act within the internal communication and consolidation of transparent and dialogical relationships within the organization.

**KEYWORDS:** Organizational Communication; Workforce; Relationship.

## 1 INTRODUÇÃO

Os alicerces dos paradigmas sistêmicos das relações públicas foram criados por James Grunig, em meados de 1986. A ideia de que o profissional de relações públicas deve atuar de forma excelente, ou seja, buscar a efetivação dos objetivos da organização e seus diversos públicos se torna mais perceptível com o passar dos anos, uma vez que os públicos estão mais criteriosos.

Desta forma, para que atue de forma ética, o profissional precisa estar inserido na gestão da organização (GRUNIG, 2009), participando das decisões e da criação de ações e estratégias. Consequentemente, a busca pela melhor forma de comunicar com o público se torna uma constante, pois a organização necessita desse apoio para continuar e se consolidar.

Diante disto, este estudo tem como objetivo compreender a relação que se estabelece entre o trabalho do profissional de relações públicas, e os princípios éticos que permeiam as suas diversas atividades voltadas para o estabelecimento de vínculos entre a organização e seu público interno.

Para isso, o aporte teórico tem como base autores da área como James Grunig, Roberto Porto Simões, Margarida Kunsch e para abordar a questão da ética, Jürgen Habermas. Primeiramente, apresentam-se conceitos da profissão e os quatro modelos de relações públicas, seguidos pela Teoria das Relações Públicas Excelentes. E por fim, aborda-se a Teoria do Agir Comunicacional de Habermas (2003), como viés teórico que atravessa a problemática proposta neste trabalho. Assim, atuar eticamente na construção do discurso requer que o profissional atente responsabilmente para o *modo* de comunicar e informar os públicos da organização.

## 2 OS MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE JAMES GRUNIG

A profissão de relações públicas no início do século XXI vem se destacando<sup>3</sup> com profissionais trabalhando em diversas áreas, tais como: agências governamentais e não governamentais, escolas, assessorias, hospitais, sindicatos, seja de caráter social, cultural, entre outras. No contexto das organizações as relações públicas se orientam para o estabelecimento de relacionamentos estratégicos entre a organização e seus públicos. Nesta perspectiva James Grunig enfatiza a importância da atividade afirmando que

As organizações mantêm relacionamentos com a sua "família" de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Em outras palavras, as organizações necessitam das *relações públicas* porque mantêm *relacionamentos com públicos* (2009, p.27, grifo do autor).

Desta forma, a profissão, considerando seu aporte teórico - efetivação dos objetivos da organização e dos seus públicos- e o prático - a verdadeira intenção da efetivação dos objetivos desses diversos públicos -, tem como finalidade obter o retorno mercadológico e/ou institucional para a organização. Numa concepção mais abrangente

As relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos. Essa contribuição tem valor monetário para a organização. As relações públicas contribuem para a eficácia ao construir relacionamentos de qualidade e de longo prazo com públicos estratégicos. As relações públicas muito possivelmente contribuem para a eficácia quando o executivo de relações públicas é membro da coalizão dominante, participa do estabelecimento dos objetivos da organização e auxilia na identificação dos públicos externos mais estratégicos (GRUNIG, 2009, p.41).

Destarte, o relações públicas deve atuar na legitimação de poderes e opiniões, ou seja, corroborar na escolha da melhor opção para a organização, e desta forma agir e se inserir no âmbito da alta administração organizacional, assumindo segundo Grunig (2009) um papel ou função gerencial.

Partindo do pressuposto de que o relações públicas venha a somar-se à gestão da organização e de que o desenvolvimento do seu trabalho está voltado para atingir diferentes

---

<sup>3</sup> Segundo o jornal "O Fluminense", em 2013, a carreira de Relações Públicas é a terceira com maior expansão de vagas no Brasil. Disponível em: <<http://www.ofluminense.com.br/editorias/oportunidades/relacoes-publicas-esta-em-alta>>. Acesso em: 15 de agosto de 2013.

públicos, torna-se fundamental que o mesmo reconheça o seu e o papel na organização no macro sistema social. Kunsch afirma que

Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas, é outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas. Com partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade (2003, p.90).

Nesta mesma perspectiva, para Porto Simões, a profissão de relações públicas vai “além de tratar da relação de poder entre dois ou mais elementos, analisa e interfere na relação, de maneira específica, com cada grupo de interesse; jamais atua, globalmente, tomando decisões que afetem todos os grupos ao mesmo tempo” (2001, p. 75), ou seja, o mesmo tende a entender os seus diversos públicos, e a partir disso, criar ações de comunicação dirigida para cada um desses grupos.

A partir da ação das relações públicas na comunicação entre a organização e os seus diversos públicos, Grunig (2009) propõe quatro modelos. O primeiro modelo, denominado de agência de imprensa/divulgação é unidirecional e visa obter a promoção favorável da organização através da divulgação pelos meios de comunicação de massa. O segundo, designado de informação pública também apresenta sentido único, ou seja, não há o *feedback* dos públicos. Além disso, não emprega pesquisas ou faz reflexões estratégicas, seu foco consiste na mudança de comportamento do público sem alterar a conduta da organização. Por isso, é semelhante a uma assessoria de imprensa, que direciona as relações públicas apenas para a disseminação de informações.

Entretanto, há empresas que adotam o terceiro modelo, assimétrico bidirecional/de duas mãos, visando persuadir os públicos, pois se utilizam de pesquisas relacionadas às atitudes do público-alvo. Este modelo é alvo de críticas, uma vez que a organização que o adota, acredita estar sempre na direção correta. Assim, diante de uma eventual crise de imagem e/ou financeira, o problema, de acordo com o modelo, está nos públicos da organização.

O quarto modelo, o simétrico bidirecional/de duas mãos, deveria ser o mais utilizado pelo profissional e organização, pois propõe a compreensão mútua, ou seja, a organização aceita o *feedback* do seu público, para que assim possa delimitar seus objetivos. Esse modelo utiliza-se, também, de pesquisas, da comunicação para administrar conflitos e favorecer o entendimento dos públicos estratégicos. Segundo Grunig

[...] baseia as relações 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 (2009, p. 32 - 33).

Dentre os quatro modelos apresentados acima, o quarto modelo simétrico bidirecional é o único que atenta às necessidades, opiniões e objetivos do público interno e externo de uma organização, por meio da negociação. Ferrari (2009) diante da busca pelo diálogo destaca a importância dos públicos para a organização e para as atividades das relações públicas, pois “são grupos de pessoas cujo comportamento pode afetar as organizações ou ser por elas afetadas. Os públicos são o objeto da atividade de relações públicas e é para eles que desenvolvemos os relacionamentos, visando estabelecer o equilíbrio de interesse” (2009, p.247).

A autora argumenta ainda que “se construirmos nossos relacionamentos com os públicos estratégicos, pensando nas organizações para os quais prestamos serviços, mesmo que indiretamente, estaremos também beneficiando a sociedade” (FERRARI, 2009, p.247). Do mesmo modo, França (2008) compartilha desta perspectiva, ressaltando a indispensabilidade desse estreitamento de vínculos, afirmando que

[...] o principal objetivo do relacionamento organização-públicos sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios como sucede com os colaboradores, clientes, fornecedores, revendedores e de mais públicos ligados às operações produtivas e comerciais da organização (p.100).

Desta forma, na busca pela aproximação entre organização-públicos a pesquisa, como método empreendido no quarto modelo de Grunig (2009), seja de caráter qualitativo ou quantitativo, serve tanto para a identificação dos perfis, como para a continuidade do processo de relações públicas, uma vez que embasa o planejamento e a execução de estratégias direcionadas a cada público.

Ainda sobre a importância dos públicos para uma organização, conforme França (2008) e Ferrari (2009), no momento em que são visíveis os objetivos dos *stakeholders*, o verdadeiro relacionamento entre a organização e os mesmos estará estabelecido. Segundo Harrison (2005) “os *stakeholders* criam expectativas sobre a forma como a empresa vai se comportar e os resultados que eles esperam receber; quando estes se tornam abertamente insatisfeitos com as práticas

empresariais, a imagem ética e a reputação da empresa são manchadas." (p. 34). Desta forma, a conduta da organização precisa considerar estas expectativas.

Os públicos de uma organização podem ser definidos conforme várias tipologias, sendo mais conhecidos como: misto, externo e interno. Segundo França (2008) o público misto "é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição" (p.44), ou seja, pessoas, empresas e produtos terceirizados. Já o externo é

[...] qualquer conjunto de indivíduos que têm interesses comuns com a organização, instituição ou empresa, direta ou indiretamente, a curto ou a longo prazo, por exemplo, fornecedores, consumidores concorrentes, entidades patronais, sindicatos, profissionais, órgãos de informação (imprensa), autoridade (governo), público em geral (RABAÇA e BARBOSA, 2001, p.604).

E de acordo com França (2008), o público interno é aquele que abrange as pessoas que tem uma dependência financeira (socioeconômica) e que estão incluídas 'dentro' da organização, como por exemplo: funcionários do setor administrativo, do financeiro, de comunicação, do alto escalão da empresa, entre outros.

O público interno é tão importante quanto qualquer outro, pois os mesmos influenciam de maneira direta a organização. O seus objetivos devem estar presentes no planejamento estratégico do relações públicas, que tem a função de articulá-los harmoniosamente com os da organização. Essa demanda emerge da necessidade de satisfazer este público por parte da organização.

Segundo Grunig (apud GONÇALVES, 2010) há três estados de públicos. O primeiro é denominado 'estado de *stakeholder*' e o segundo 'estado de público'; ambos implicam na necessidade do público em se identificar com a organização, reconhecer seus objetivos, bem como compreender a sua importância para a sociedade e para si mesmo.

Caso isto não ocorra, este público atinge o terceiro estado que é o 'estado dos problemas', ou seja, os mesmos ficam insatisfeitos com a forma das organizações trabalharem. Quando o público interno chega a esse estado, diversos problemas podem acontecer, entre eles uma greve, influenciando assim na produção e circulação do produto, impedindo o retorno mercadológico/financeiro. Para Gonçalves (2013) é preciso antecipar ou prever as consequências deste último estado, ressaltando "a importância de uma correcta identificação e segmentação dos públicos, enquanto condição para o desenvolvimento de actividades comunicacionais mais efetivas" (p. 68).

Destarte, para que o público não alcance esse estado, a organização precisa se ater as necessidades dos mesmos. E para que isso ocorra, uma possibilidade é empregar o quarto modelo das relações públicas proposto por Grunig (2009), definido como simétrico bidirecional, pois viabiliza a participação do público nas decisões da organização.

A partir da sistematização de Gonçalves (2013), dos quatro modelos de relações públicas de Grunig (2009), adiciona-se a linha 'públicos' com o objetivo de identificar a importância dos mesmos para uma organização no contexto de cada modelo, como demonstra o quadro a seguir.

**Quadro 01:** Os quatro modelos de relações públicas de Grunig por Gonçalves, 2013.

<b>MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>				
<b>Características</b>	<b>Agente de imprensa/ Publicity</b>	<b>Informação Pública</b>	<b>Assimétrico Bidirecional</b>	<b>Simétrico Bidirecional</b>
<b>Finalidade</b>	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão 'científica'	Compreensão mútua
<b>Natureza da Comunicação</b>	Unidirecional; Verdade completa não é essencial	Unidirecional; Verdade é importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados	Bidirecional; Efeitos equilibrados
<b>Esquema de Comunicação</b>	E -> R	E -> R	E -> R<-	Grupo -> Grupo
<b>Públicos</b>	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

Fonte: Gonçalves, 2013, com adaptações.

A partir do quadro apresentado pela autora identifica-se a importância da opinião dos públicos para a organização, que nos dois primeiros modelos é inexistente. Se comparada com os anteriores, o terceiro modelo assimétrico bidirecional já difere, em parte, dos outros modelos nesse quesito, pois o mesmo caracteriza-se pela utilização de pesquisa para persuadir o público, mas ainda assim, a participação é mínima. Já no quarto modelo simétrico bidirecional o público tem voz nas decisões da empresa e os seus objetivos têm relevância. A organização que adota esse modelo tem a percepção da importância dos públicos para a mesma e atua de forma social para ter o apoio.

Desta forma, o profissional de relações públicas deve priorizar o relacionamento com o público para evitar este terceiro estado. Atuando de forma excelente, como definido por James

Grunig em seus estudos ao propor uma Teoria de Relações Públicas voltada para consecução efetivados objetivos da organização e dos seus diversos públicos, no caso desse artigo, mais especificamente, o público interno.

### 3 A EXCELÊNCIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Em meados de 1986, financiado pela *Internacional Association of Business Communicators Research Foundation*, James Grunig coordenou um grupo de seis pesquisadores que realizaram um trabalho extenso para identificar as características dos departamentos de excelência de relações públicas, e como as mesmas podem influenciar e cooperar com o desenvolvimento de uma organização.

O universo da pesquisa, ou seja, os ambientes em que a mesma foi aplicada diversificaram, entre elas: corporações, organizações sem lucrativos, organizações governamentais, entre outras. Em primeira instância, a pesquisa, de caráter quantitativo, foi aplicada em 327 organizações. Os questionários foram preenchidos por 407 executivos da Comunicação, 292 *Chief Executive Officer* (diretor geral), executivos graduados e 4.631 funcionários.

Após a primeira fase, foi realizada uma análise dos dados obtidos. Através desses dados pode-se reduzir e gerar dados numéricos para identificar a quantidade e as especificações de um departamento de comunicação excelente. A partir desses dados, realizou-se outra pesquisa quantitativa e entrevistas qualitativas com profissionais da área da comunicação, gestores de relações públicas e presidentes de 25 organizações com a mais alta e mais baixa pontuação - segundo a pesquisa - índice de excelência organizacional.

Através desses estudos, Grunig (2009) visava ir além da criação de uma teoria ampla e geral para as relações públicas, afirmando que "o objetivo não era impor uma teoria única de relações públicas, mas tentar a união das teorias complementares e as concorrentes de forma que respondessem questões e solucionassem problemas relevantes para a maioria dos profissionais e estudiosos de relações públicas" (p.36).

Assim, Grunig, afirma que "essa teoria geral consiste em vários princípios genéricos que parecem ser aplicados distintamente em diferentes culturas e sistemas político-econômico" (2009, p.37), ou seja, como a denominação de "teoria geral", parte-se de que as relações públicas deve mexer com suas atividades de maneira específica observando que cada organização possui uma

missão, uma visão, seus valores, a sua cultura organizacional, mas, também apresenta uma dimensão econômica e política a serem consideradas.

Desta maneira, as relações públicas excelentes atuam de forma que se efetivem os objetivos da organização e de seu público-alvo. Grunig (2009, p. 39) divide público-alvo em duas vertentes, a primeira, denominada públicos estratégico ou *stakeholders*, e a segunda, denominada públicos. O autor define o enfoque dos *stakeholders*

Nossa proposição central é que a prosperidade organizacional pode ser criada (ou destruída) por meio de relacionamentos com *stakeholders* de todos os tipos - investidores, clientes e fornecedores, atores sociais e políticos. Assim, a *gestão eficaz dos stakeholders* - ou seja, a administração dos relacionamentos com os públicos para benefício mútuo - é requisito fundamental para o sucesso corporativo (p.40, grifo do autor).

Grunig (2009) afirma ainda que os *stakeholders* detêm uma grande influência sobre a organização, seja de caráter político e/ou econômico, e por isso, as relações públicas excelentes devem sempre estar atentas às necessidades impostas pelo público estratégico.

As relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos. Essa contribuição tem valor monetário para a organização. As relações públicas contribuem para a eficácia ao construir relacionamentos de qualidade e longo prazo com públicos estratégicos (p.41).

Os conceitos de Grunig (2009) e França (2009) sobre públicos, ou seja, sobre sua relevância para a organização, partem do mesmo princípio, ou seja, ambos reconhecem a importância e o poder dos públicos em influenciar as decisões da organização.

Desta forma, o trabalho do profissional de Relações públicas é essencial para o crescimento organizacional, tanto nas dimensões econômica, social e cultural. Como visto este profissional deve proceder de forma excelente para facilitar estreitamento de laços entre a organização e seu público interno. E para que isso ocorra precisa observar atentamente os princípios éticos que norteiam a sua conduta.

#### **4 A ÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: ALGUNS APONTAMENTOS**

O profissional de relações públicas busca se comunicar com o seu público de maneira objetiva para que haja entendimento mútuo. Jürgen Habermas (1984) em sua Teoria da Ação

Comunicacional se propõe a desvelar esse processo de construção da compreensão mútua no ato de se comunicar através da linguagem. A fundamentação dessa teoria comunicacional intersubjetiva consiste numa 'pragmática universal', ou seja, a busca pelo entendimento entre a relação sujeito/sujeito e/ou sujeito/objeto.

É denominada pragmática universal, por dois motivos, universal porque visa reconstruir as condições do sujeito (os processos implícitos) e pretende entender o ambiente no qual o mesmo está inserido, considerando as suas dimensões: econômica, social, política e/ou cultural. É pragmática, pois analisa a maneira de se comunicar através dos modos e atos de fala.

Nesta perspectiva, o relações públicas, exerce um papel de limite ou de fronteira, conforme os teóricos das organizações Katz e Kahn (apud GONÇALVES, 2010), ou seja, atua na mediação entre organização e o público, buscando por meio do diálogo estabelecer uma relação de compreensão e satisfação de interesses e objetivos adversos. Gonçalves (2010) afirma que

O papel de 'limite ou de fronteira' das relações públicas traduz-se concretamente no apoio a outros subsistemas da organização, ajudando-os a comunicar-se com outros subsistemas internos da organização e com outros sistemas externos, como as organizações concorrentes, não concorrentes, os governos, ou outros públicos externos (p. 21-22, grifo do autor).

De acordo com essa definição, o profissional deve atuar de forma ética a fim de criar vínculos sociais com os seus diversos públicos. Além disso, tem a incumbência de apoiar todos os subsistemas da organização, contribuindo para a fluidez e transparência do processo comunicativo entre os diversos setores internos e externos com os quais se relaciona.

[...] mediante sua função estratégica, elas [as relações públicas] abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional (KUNSCH apud FILHO, 2007, p.100).

O profissional de relações públicas precisa estar atento e seguir numa perspectiva, como a apresentada por Habermas (apud GONÇALVES, 2013, p.183), que busca entender essas relações existentes entre os diferentes públicos a partir da comunicação organização-público. Desse mesmo modo, compreender o ambiente no qual está inserido, tanto interna (organização) quanto externamente (político, cultural, econômico). Isto implica numa ação cautelosa ao comunicar com o público interno, uma vez que a compreensão viabilizará o trabalho a ser

desenvolvido. Gonçalves (2013) explica a importância desses meios, ou seja, o mundo dentro e o fora da organização, dizendo que

A distinção entre mundo da vida e sistema não deve ser entendida como uma análise empírica da realidade, mas antes como distinção entre formas diferentes de racionalidade, tendo cada uma as suas próprias implicações na acção. Referem-se, portanto, a diferentes esferas na sociedade, a diferentes formas de acção social e a diferentes meios de coordenar acções. De forma simples, o mundo da vida pode ser compreendido como o conjunto de conhecimentos culturais e normas sociais; inclui todas as normas espontâneas referentes à família, moral, religião, etc. É no mundo da vida que as relações intersubjectivas se organizam intuitivamente, onde ocorrem as problematizações e discussões práticas que podem ou não levar à discussão de valores morais (p.183).

Segundo Habermas (apud GONÇALVES, 2013, p.186) há duas formas de informar, a acção comunicacional e a acção estratégica, entretanto de acordo com Gonçalves (2013), o relações públicas não deveria empregar a acção estratégica em suas atividades, por entender que a mesma consiste na acção para o êxito da organização. "Agir estrategicamente significa orientar o comportamento exclusivamente de forma a alcançar determinadas consequências. O indivíduo tenta alcançar seus objectivos sem olhar aos outros envolvidos na interacção" (HABERMAS apud GONÇALVES, 2013, p. 186).

Assim, o profissional necessita antes de qualquer coisa, estar atento aos objetivos dos diversos públicos, buscando estabelecer diferentes canais de diálogo e negociação, para que desta forma, a organização tenha o apoio dos mesmos, uma vez que a na perspectiva de Habermas a acção comunicacional é orientada para o consenso:

Neste caso, a comunicação é apenas usada para atingir a compreensão mútua e não para influenciar ou ser bem sucedido. Daí que a linguagem desempenhe um papel crucial nas sociedades modernas. É através da linguagem, é que através da troca contínua de opiniões que criamos ordem, significado e racionalidade no nosso mundo. É através do agir comunicacional que os actores procuram um entendimento sobre uma situação de acção, a fim de coordenarem consensualmente os seus planos de acção e, assim, as suas acções (apud GONÇALVES, 2013, p. 186).

Mas até que ponto as relações públicas busca a compreensão mútua, ou seja, o alinhamento de informações e o cumprimento dos objetivos da organização e do seu público interno? Este parece ser um dos grandes desafios do profissional ao reconhecer seu papel no contexto da esfera pública, pois segundo Gonçalves "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" (2013, p. 197).

A busca por essa compreensão diverge muito pela questão do olhar do profissional e o modelo de relações públicas adotado em conjunto com a organização, "esse 'olhar' depende da adoção de um paradigma assimétrico ou simétrico das relações públicas e do correspondente papel social assumido pelo próprio profissional" (GONÇALVES, 2013, p. 198, grifo do autor). Já Grunig e White (apud GONÇALVES, 2013) afirmam que o relações públicas adota em relação ao seu papel social o modelo assimétrico, envolvendo outros papéis como: o social pragmático, o social conservador e o social radical.

No papel social pragmático as relações públicas acrescentam valor ao cliente contribuindo para o alcance de seus objetivos, por isso as atividades desenvolvidas têm um grande valor para a organização. No segundo, denominado papel social conservador, as relações públicas buscam apenas o retorno mercadológico e manter o sistema de privilégios.

Já no papel social radical as relações públicas são consideradas um instrumento que utiliza a pesquisa e a informação para as organizações conquistarem o poder. Apenas no primeiro modelo, a ética das relações públicas 'pode' interferir na escolha das ações incluindo-as nas metas da organização, e favorecendo a efetivação dos objetivos organizacionais, por meio das relações públicas excelentes.

Na perspectiva das relações públicas excelentes, Grunig (2009) aborda a questão da ética, afirmando que 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 o discurso sobre temas em relação aos quais as pessoas com diferentes valores chegam geralmente a diferentes conclusões. Desde que o diálogo seja estrutura de acordo com regras éticas, o resultado será ético (apud GONÇALVES, 2013, p.206)

Grunig (2009), em sua teoria das relações públicas excelentes, considera relevante a comunicação dialógica e a possibilidade de negociação em busca do consenso entre a organização e o público. "Acreditamos que as relações públicas devem basear-se mais numa perspectiva que incorpore a ética no processo de relações públicas do que numa posição que debata apenas a ética dos resultados alcançados". (GRUNIG e WHITE apud GONÇALVES, 2013, p. 207).

Da mesma forma, Pearson (1989) ao abordar a problemática, afirma que, a ética permeia toda a ação das relações públicas num processo contínuo, ou seja, do alinhamento de interesses e objetivos por meio da negociação até a realização.

A ética das relações públicas não é, fundamentalmente, uma questão sobre se é certo ou errado dizer a verdade, roubar clientes, aceitar almoços ou subornos ou passar informações confidenciais, etc. A prática ética das relações públicas é, fundamentalmente, a questão de implementar e manter a comunicação entre sistemas Inter organizacionais que questionem, discutam e validem essas e outras pretensões éticas substantivas (PEARSON apud GONÇALVES, 2013, p. 207).

Tendo esta perspectiva como princípio, Pearson (1989) considera ainda a existência de dois imperativos morais, o de “estabelecer e manter relações comunicacionais com todos os públicos afectados pela acção da organização” (apud GONÇALVES, 2013, p. 207); e o de “melhorar a qualidade dessas relações comunicacionais, isto é, torná-las mais dialógicas” (apud GONÇALVES, 2013, p. 207); ou seja, de uma maneira mais concreta, incide no trabalho voltado para identificar, aclarar e mudar as regras que favoreçam o diálogo entre a organização e seus públicos, num fluxo contínuo e bidirecional.

E a partir da abordagem de Pearson (1989 apud GONÇALVES, 2013), Grunig defende que o modelo simétrico de relações públicas, no qual a organização está aberta para o *feedback* do público, é que viabiliza a conduta ética das relações públicas. Uma vez que “a competência e a habilidade para dialogar é um estado fundamental do desenvolvimento moral do indivíduo” (PEARSON apud GONÇALVES, 2013, p. 208).

Desta forma, o modo de comunicar e informar o público, neste caso, mais especificamente, o interno, transparece a ética e a moral do profissional de relações públicas, que ainda conforme o Pearson “quanto mais desenvolvido eticamente for um indivíduo mais probabilidade haverá de que irá dialogar tendo em vista a intercompreensão e assim, decidir o que é moral” (apud GONÇALVES, 2013, p. 208).

Além da criação de estratégias e ações que beneficiem a organização e o seu público interno, as relações públicas devem ficar atentas na forma de dialogar com os mesmos. Gonçalves (2013) argumenta que

O factor fundamental para que a comunicação possa ser classificada de simétrica, numa perspectiva habermasiana, é que se guie pela acção comunicacional e não pela acção estratégica. Ou seja, a comunicação só será simétrica se o diálogo entre a organização e os públicos se estabelecer a partir

da racionalidade do mundo da vida, orientado para a intercompreensão. Caso se guie pela racionalidade estratégica do sistema, a comunicação das relações públicas é assimétrica, não ética (p.209).

Desta forma, ainda que o foco do profissional seja os objetivos da organização, a proposição de estratégias não representa a garantia dos mesmos, uma vez que somente por meio do diálogo transparente com o público é que se tem a compreensão. Além disso, a sua conduta ética não se inscreve apenas nas suas estratégias e resultados conquistados, mas permeia a conduta profissional e o processo de relacionamento que se quer estabelecer.

## **5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

No percurso das últimas décadas as organizações passaram a reconhecer a importância de se comunicar com os diversos públicos que compõem e agem sobre o sistema social no qual estão inseridas. Por isso, hodiernamente é crescente a inserção dos profissionais de relações públicas como aliados no processo de comunicação entre a organização e os públicos (internos e externos).

Com este estudo, constata-se que os modelos das relações públicas propostos por Grunig (2009), refletem não apenas tipos de comportamentos adotados das organizações com relação à comunicação, mas também uma evolução histórica quanto ao reconhecimento do processo comunicativo como parte do sistema que a compõe, apontando para a ascensão das relações públicas e do modelo simétrico bidirecional.

Este modelo favorece tanto o trabalho do profissional, como o retorno para a organização, uma vez que oportuniza a participação do público nos processos decisórios da organização. Além disso, permite uma ação voltada para o diálogo e a negociação entre a organização e o seu público, principalmente o interno, já que este faz parte da mesma e pode interferir e/ou contribuir no decurso das ações e estratégias propostas.

E a partir de Habermas (2003), Grunig (2009) e Pearson (1989) constata-se que o profissional de relações públicas para atingir a excelência, além de estabelecer a compreensão mútua por meio do diálogo visando o alcance dos interesses da organização e seus públicos, conquistar a confiança e adesão do público interno, bem como informar e comunicar, através do discurso, deve pautar-se pelos princípios éticos que permitam a simetria comunicacional entre a

organização e seus públicos, assumindo uma postura de agente mediador, com visão estratégica própria, sob o risco de ser meramente operacional no contexto da comunicação organizacional.

## REFERÊNCIAS

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FILHO, Clóvis de Barros. **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendes. 2008.

\_\_\_\_\_. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

GONÇALVES, Gisela. **Introdução à Teoria das Relações públicas**. Portugal: Porto Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Ética das Relações públicas**. Portugal: Minerva Coimbra, 2013.

GRUNIG, James E. **Relações públicas: Teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JORNAL O FLUMINENSE. **Dados sobre o crescimento da profissão de Relações públicas**. Site disponível em: <<http://www.ofluminense.com.br/editorias/oportunidades/relacoes-publicas-esta-em-alta>>. Acesso em: 15 de agosto de 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.