



## **A Gestão da Ética Organizacional: possibilidades de atuação dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas<sup>1</sup>**

Zilda Aparecida Freitas de ANDRADE<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP  
Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

### **Resumo:**

Discute conceitos de ética e aborda a distinção entre os termos ética e moral para clarificar a moderna aplicação da ética organizacional. Caracteriza a “empresa ética” como promotora de espaço de diálogo para consolidar a ética organizacional dando legitimidade às ações dos indivíduos e da organização. Defende o comprometimento das lideranças na implantação de um programa de ética e destaca a oportunidade aos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas de se tornarem estrategistas na gestão da ética organizacional.

**Palavras-chave:** ética; ética organizacional; comunicação organizacional; relações públicas.

### **Introdução**

A noção de ética voltou a receber um emprego pleno como se a ela fosse atribuída uma capacidade mágica para resolver todas as mazelas de nossa sociedade. Não há dúvidas de que ética é uma das soluções possíveis para elevação da sociedade e também do ambiente de trabalho. No entanto, para uma efetiva melhoria são imprescindíveis algumas mudanças de pensamento, de comportamento, a fim de que o discurso ético se infiltre e se consolide como prática constantemente buscada no grupo social.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutoranda do Programa em Ciências da Comunicação da ECA-USP; Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação; Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Sidinéia Gomes Freitas.  
Docente do Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR, e-mail: [zilda.andrade@sercomtel.com.br](mailto:zilda.andrade@sercomtel.com.br).



Várias denominações são atribuídas e somadas ao termo ética para designar um segmento específico de estudo, ou de aplicação. Esse exagero provoca dificuldades no entendimento de algumas questões, porque também há divergências entre as concepções encontradas nos estudos disponíveis. Por sua vasta abrangência e pelas implicações que produz, o assunto não se esgotaria no espaço de um artigo. O que aqui se pretende é apresentar algumas caracterizações de ética e ética organizacional que contribuam para uma reflexão mais aprofundada e sirvam para sustentar a visão da necessidade de incentivo a uma postura ética no ambiente organizacional –, com ênfase nas possibilidades de atuação dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas.

## **1 Ética: conceitos e interfaces**

A ética está presente no dia-a-dia porque está intrinsecamente relacionada ao entendimento dos atos, da adoção de valores, das tomadas de decisão e da avaliação das conseqüências de atitudes. A ética não pode ser reduzida simplesmente a uma estratégia empresarial. A ética deve ser uma atitude da organização estabelecida pelas ações organizacionais e aplicada nos relacionamentos com todos os públicos.

A ética confere um direcionamento ao agir humano, porque dispõe, no imenso corpo de textos filosóficos que dela tratam, os princípios que ajudam o homem exercer sua autonomia frente a situações que exijam posicionamentos. A ética não é um roteiro, pelo contrário, o homem é livre para fazer suas escolhas a partir de princípios que regem (ou deveriam reger) o seu agir. A ética proporciona as razões para determinadas escolhas, exigindo uma reflexão a respeito dos princípios fundamentais que criticam ou legitimam o agir humano. Pode-se dizer que a ética “é um conjunto de normas, princípios e razões que um sujeito compreendeu e estabeleceu como diretriz de sua conduta” (CLAVO, 2008, p. 120).

O estudo da ética define-se também como “um conjunto de referências, princípios e disposições voltados para a ação, para balizar as ações humanas entre o supostamente correto e o incorreto, o supostamente bom e o mau, o supostamente justo e o injusto” (CASALI, 2008, p. 53). Para Matos (2008, p. 28), a ética é “a ciência do



bem comum. Implica preservar a dignidade humana, a liberdade, a igualdade de oportunidades, o respeito aos direitos humanos. Sem uma ética mínima não há grupo sustentável”.

Não se pode cultivar uma ética decorrente de cerceamento, com o indivíduo adotando um comportamento ético apenas porque está sendo vigiado, ou porque precisa seguir as normas estipuladas. A ética é muito mais complexa e envolve a essência do agir humano em busca do entendimento das próprias atitudes do bem para si e para os outros. Passos (2006, p. 98) alerta para o cuidado com a redução da ética a aspectos normativos e justifica que “as normas e os códigos devem ser considerados apenas como meios, como orientadores, e não como um fim em si mesmos”. As normas servem para orientar o indivíduo a refletir a respeito das suas decisões.

Na linguagem informal, os termos ética e moral são utilizados como sinônimos: abrangem as normas e princípios que ditam o comportamento humano e são expressos por meio de valores. “A ética consiste no estudo racional e sistemático da moral. Enquanto esta constitui a variável concreta, a ética representa o aspecto abstrato e teórico da mesma” (RODRIGUEZ, 2003, p. 8). A moral pode ser descrita como o comportamento validado pelos costumes e pela sociedade; é expresso por meio de normas. A moral ou conjunto de morais é o objeto de estudo da ética.

A diferenciação de ética e moral pela origem dos termos ficou prejudicada, porque foram utilizados na tradição filosófica como sinônimos (TUGENDHAT, 1996, p.35). “No latim, o termo grego *éthicos* foi então traduzido por *moralis*. *Mores* significa: usos e costumes”; porém, não é este o entendimento sobre ética ou moral. Segundo Tugendhat (1996, p. 35), a palavra ética foi traduzida de forma equivocada: “na ética aristotélica, não apenas ocorre o termo *éthos* (com *e* longo), que significa propriedade do caráter, mas também o termo *éthos* (com *e* curto) que significa costume, e é para este segundo termo que serve a tradução latina” (TUGENDHAT, 1996, p. 35-36). Já o termo *moralis*, em latim, “veio então a ser quase que um termo técnico, que não permite mais pensar muito em costumes, mas que foi empregado exclusivamente em nosso sentido de ‘moral’” (TUGENDHAT, 1996, p. 36).

Tugendhat (1996) refere-se ao emprego dos termos ética e moral como “intercambiáveis”. Para ele, a distinção é desnecessária, e a pergunta a respeito da diferenciação entre ética e moral não tem sentido. Entretanto, posteriormente, o autor refere-se a uma aceitável diferenciação: “uma outra definição terminológica possível do



termo ‘ético’ é, diferenciando-o do moral, compreendê-lo como a reflexão filosófica sobre a moral” (TUGENDHAT, 1996, p. 41).

A moral está vinculada diretamente aos valores, costumes e normas, que num determinado contexto são válidas, definindo o que deve ser realizado e o modo de se agir em situações determinadas, de acordo com a liberdade de escolha de cada indivíduo. A moral é “um conjunto de normas que são transmitidas de geração a geração, evoluem ao longo do tempo e possuem fortes diferenças em relação às normas de outra sociedade e de outra época histórica” (CLAVO, 2008, p. 120). Essas normas direcionam o comportamento dos indivíduos dessa sociedade.

“A moral é definida como conjunto de valores, de princípios, de regras que norteiam o comportamento humano. [...] A ética é a reflexão crítica sobre a moralidade. Não tem a pretensão de definir normas, mas indicar princípios” (RIOS, 2008, p. 84). A moral engloba os valores presentes na sociedade e, a partir desses valores, classifica o comportamento como certo ou errado, enquanto que a ética se preocupa em refletir sobre os fundamentos das ações.

Vázquez (2007, p. 19) também diferencia ética e moral, porém, ressalta que “os problemas teóricos e os problemas práticos, no terreno moral, se diferenciam, portanto, mas não estão separados por uma barreira intransponível”. É difícil efetuar essa separação, porque as questões morais e éticas estão relacionadas: uma sempre recorre à outra, seja por meio da prática ou da reflexão.

Segundo Passos (2006, p. 22),

Poder-se-ia dizer que a *moral normatiza e direciona* a prática das pessoas, e a ética *teoriza sobre as condutas*, estudando as concepções que dão suporte à moral. São, pois, dois caminhos diferentes que resultam em *status* também diferentes; o primeiro, de *objeto*, e o segundo, de *ciência*. Donde deduzimos que a Ética é a ciência da moral.

As diferenças entre ética e moral podem ser descritas, de forma simplificada, nos seguintes termos, segundo Srouf (2003, p. 62): Ser ético significa “refletir sobre as escolhas a serem feitas, importar-se com os outros, procurar fazer o bem aos semelhantes e responder por aquilo que se faz. Ser ‘moral’ significa, em contrapartida, agir de acordo com os costumes e observar as normas coletivas”.

Arruda et al. (2003, p. 41) não diferenciam ética e moral e abordam os termos “com um mesmo sentido, substancialmente idêntico, como ciência prática que tende a



procurar pura e simplesmente o bem do homem”. Os autores adotam a definição de ética “como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana, considerada em conformidade ou não com a reta razão”. O posicionamento desses autores é comum na literatura sobre o tema, mas há, no entanto, firmes posturas no sentido de manter que apesar de usualmente serem tratados como sinônimos, os termos possuem significados diferentes.

Percebem-se ainda outras utilizações do termo moral tais como o emprego de expressões como “a moral”, ou o “juízo moral”, o “código moral” entre outras. Dentro deste contexto, Cortina e Martínez (2005, p. 20) destacam que a utilização de ética e moral como sinônimos já está enraizada e que muitas vezes utiliza-se o termo ética quando na verdade o que se está dizendo está relacionado à moral. Comumente, fala-se em “comportamento ético” para designar o comportamento adequado ao padrão moral vigente, mas o correto seria o “comportamento moral”.

Cortina e Martínez (2005, p. 20) adotam essa diferenciação entre moral e ética:

chamamos de “moral” esse conjunto de princípios, normas e valores que cada geração transmite à geração seguinte na confiança de que se trata de um bom legado de orientações sobre o modo de se comportar para viver uma vida boa e justa. E chamamos de “Ética” essa disciplina filosófica que constitui uma reflexão de segunda ordem sobre os problemas morais. A pergunta básica da moral seria então: “O que devemos fazer?”, ao passo que a questão central da Ética seria antes: “Por que devemos?”, ou seja, “Que argumentos corroboram e sustentam o código moral que estamos aceitando como guia de conduta?”.

A ética remete à reflexão do agir: Por que se deve adotar determinada postura e não fazer o que os outros estão fazendo? Por que a empresa precisa estabelecer princípios éticos enquanto tantas outras estão lucrando sem se importar com essa preocupação? O pressuposto fundamental é de que o ser humano é único por ter a capacidade de refletir para realizar as suas práticas e, a partir dos resultados o indivíduo constrói novas reflexões sobre o seu agir num processo dinâmico.

Se o ser humano deve agir eticamente e as organizações são formadas por pessoas, ao buscar a credibilidade empresarial é vital as organizações adotarem uma postura baseada em princípios éticos, em harmonia com os interesses dos vários públicos. À organização cabe estabelecer alguns parâmetros, para que toda a empresa busque o “agir ético” e evitar que cada indivíduo decida unicamente de acordo com o seu exclusivo interesse.



## 2 Ética Organizacional

A ética ganhou destaque nas últimas décadas devido aos impactos da globalização, ao papel da imprensa, à postura da sociedade em exigir seus direitos, ao código do consumidor, às exigências estabelecidas pela governança corporativa, às exigências dos mercados internacionais. Ou seja, muitas vezes o ambiente organizacional sofreu pressões externas para se adequar às novas reivindicações de seus públicos. Assim, passou-se a estudar e a empregar a ética empresarial como uma das vertentes da ética aplicada.

O termo ética empresarial foi criado para caracterizar a ética nas empresas que visam lucro, daí também a expressão ética nos negócios. Com a necessidade de englobar todas práticas éticas e não somente em organizações empresariais, adotou-se o termo ética organizacional. A ética empresarial e a ética nos negócios serão utilizadas como sinônimos de ética organizacional ou ética nas organizações, esta considerada mais abrangente por envolver as práticas e as condutas éticas de qualquer tipo de organização que privilegia o agir humano correto.

A ética empresarial é definida por Moreira (1999, p. 28) como “o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)”. Para Alonso et al. (2006, p.147), trata-se do “conjunto de princípios, valores e padrões que regula o comportamento das atividades da empresa do ponto de vista do bem ou do mal”.

Humberg (2006, p. 82), por sua vez, salienta que:

A ética empresarial (ou organizacional, num sentido mais amplo), envolve a definição clara de posturas adotadas pela empresa e por seus colaboradores, a partir dos dirigentes e, embora baseada em conceitos morais, distingue-se destes pela sua característica mais utilitária. Trata-se de estabelecer os procedimentos para o dia-a-dia da empresa e não conceitos filosóficos ideais.

A ética organizacional é uma postura adotada por toda a organização de forma clara e responsável em todas as atividades organizacionais. Entretanto, pode-se afirmar que algumas organizações têm dado maior valor ao “Marketing da ética” ao estarem preocupadas em se mostrarem éticas. Com essa visão, implementam ações, criam códigos de conduta, inserem nos sites os links com os programas de ética, entre outros,



sem se atentarem para o fato de que a ética deve estar vinculada à filosofia organizacional, e dela devem consistir todas as atividades organizacionais.

Percebe-se que, um programa de ética envolve todos os integrantes da organização, principalmente a alta administração, na adoção de posturas éticas que atendam os objetivos organizacionais e também os interesses legítimos dos seus públicos na construção de uma sociedade mais justa e humana.

A ética organizacional passa a integrar as atividades da organização quando os seus colaboradores se sentirem envolvidos nesse processo, por meio de um ambiente que lhes proporcionem condições favoráveis para manutenção de uma conduta ética. Decorre o posicionamento estratégico dos dirigentes em promover a ética organizacional “como uma experiência positiva, que pode proporcionar satisfação e realização por si mesma, e não como um conjunto de sanções que limitam e ameaçam pessoas em seus cargos” (AGUILAR, 1996, p. 53). A ética não pode ser utilizada como forma de coação, é oportunidade para valorização do indivíduo como sujeito autônomo e dotado de capacidade para fazer as suas escolhas.

Essa mudança de postura das organizações também é constatada por Arruda et al. (2003, p. 57) ao ressaltar que está havendo um resgate da “abordagem aristotélica nos negócios”. Atualmente, considera-se uma boa empresa não somente “aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes”.

Embora ainda sujeito a um resultado não pleno, o comportamento ético é incentivado em todas as atividades organizacionais e busca-se sensibilizar os indivíduos que qualquer ação, mesmo que seja considerada irrelevante. Há o sentido de que se deve pautar na ética porque há ou pode haver implicações no ambiente interno ou externo. A participação de todos torna-se fator imprescindível nesse processo para discussão e aprimoramento do desempenho organizacional, principalmente dos administradores que precisam compreender as dimensões éticas de suas decisões e disseminá-las aos públicos como incentivo à coerência com essas condutas.

Segundo Gracioso (2004), milhares de organizações baseiam seus relacionamentos na ética e que houve um resgate da ética nos negócios, no setor público e na área de comunicação. Por outro lado acrescenta que “o comportamento ético não se



mede apenas através da mensagem comercial, mas, sim, através dos atos da empresa, em todos os sentidos” (GRACIOSO, 2004, p. 3).

A empresa ética é caracterizada por ser aquela organização que nas suas decisões e atividades desenvolvidas “conquistou o respeito e a confiança de seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas.” (AGUILAR, 1996, p. 26). A definição abrange a relação de confiança necessária entre a organização e os seus públicos, e também expressa a exigência do equilíbrio dos interesses entre as partes envolvidas.

A organização ética respeita a autonomia dos indivíduos, incentiva o diálogo e orienta suas ações com princípios que estimulem a capacidade crítica e criadora dos seus públicos. Para tanto, a organização define políticas que proporcionem condições necessárias à implantação da ética, visando, em concomitância, promover os interesses e os direitos de todas as pessoas envolvidas nas atividades da organização e adotar medidas que minimizem os riscos de posturas inadequadas.

Srouf (2003) ao discutir a responsabilidade social empresarial, suas vantagens e como essas atitudes contribuem para a construção da “empresa cidadã”, sustenta que o comportamento ético influencia diretamente na formação da reputação e no aumento do grau de confiança na empresa. É necessário ressaltar a responsabilidade de cada integrante da organização e a valorização do seu papel para a prática de um comportamento ético que contribuirá para a credibilidade do profissional e da organização à qual está vinculado.

É preciso ressaltar que a busca pela “excelência ética” não pode limitar os programas ou a abordagem da ética somente aos aspectos instrumentais, às transmissões de informações, de normas, de códigos de ética. “Ele deve ter como finalidade levar as pessoas a pensar. Mais do que isso, a refletir sobre seus atos, tomando por base o respeito à pessoa e à verdade” (PASSOS, 2006, p. 104).

A reflexão do agir preservando o respeito aos integrantes da organização também é discutida por Camargo (2006) que ressalta a “consciência crítica” como forma de construir as relações da organização de forma ética. “Assim todos estes valores não se impõem por leis ou códigos, mas podem e até devem ser estimulados com reflexões constantes na empresa, especialmente a partir de situações conflitantes” (CAMARGO, 2006, p. 43).



O conflito também pode ser o momento de repensar a organização e os seus valores a partir de relações estabelecidas na organização. É pela condição de ser social, que o homem vai estabelecendo relacionamentos nos diversos ambientes onde ele convive. Essa relação é diferente em cada situação, porque são contextos e pessoas diferentes que revelam relações diferenciadas com características que serão próprias ao grupo e servirão para identificar os seus componentes que, no caso de uma organização, compõe a cultura organizacional.

Para Aguilar (1996, p. 113), “nenhum programa ético, por mais bem elaborado que seja, pode ter sucesso se os indivíduos que dele participam não dão nenhum valor a preceitos éticos básicos”. A organização deve estar consciente dos limites dessas normas e não restringir o programa de ética ao cumprimento das regras. É preciso priorizar o ser humano como sujeito possuidor de valores. Por isso, mais uma vez o espaço do diálogo na organização é relevante para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento organizacional com base em preceitos éticos.

As empresas que investem na gestão ética com diversos objetivos, inclusive para a obtenção de lucros, pautam suas atitudes em ações que também visam aos interesses de seus públicos. Isto é comprovado por Ashley (2002, p. 50) quando salienta: “parece lícito afirmar que, hoje em dia, as organizações precisam estar atentas não só às suas responsabilidades econômicas e legais, mas também às suas responsabilidades éticas, morais e sociais”. A sociedade tem cobrado esse comportamento das organizações, exigindo um compromisso para além das suas responsabilidades em manter o negócio, gerar emprego, investir na comunidade.

A principal justificativa apontada por Sung (1995, p. 67) para o investimento de ética é a questão de sobrevivência. As organizações perceberam e principalmente seus administradores “que a ausência de ética e a simples defesa do interesse próprio põem em perigo a sobrevivência das empresas, e, portanto, dos seus próprios empregos; é o instinto de sobrevivência falando mais alto que teorias aprendidas nas escolas”. Neste caso, todos os integrantes da empresa serão beneficiados ao adotar a ética nas práticas cotidianas e na tomada de decisões para orientar o seu agir.

A empresa que prioriza o comportamento ético verifica o retorno de suas ações no relacionamento com os seus públicos, que contribui para a manutenção do seu funcionamento e pela conquista da reputação corporativa. Com isto, a empresa ganha idoneidade, fortalece a marca corporativa, seus produtos e seus serviços, contribui para



um ambiente de satisfação aos funcionários, mantém os clientes fiéis, proporciona novas parcerias, estimula novos investimentos e garante a sobrevivência e a lucratividade da organização. Para Arruda et al. (2003, p. 60), “a conduta ética gera uma visão de perspectiva que provoca um natural desejo de antecipar-se, de ter iniciativas para atender às necessidades da empresa e das pessoas que nela convivem, como fruto de sua sensibilidade ética”.

Camargo (2006, p. 89) reforça que, se as pessoas caminharem nessa direção, a sociedade será “permeada de ética no mercado, no comércio, nas relações de trabalho, na política econômica, no meio ambiente, no marketing e propaganda, nas vendas, na relação com o consumidor, nas finanças, na informação, no crédito, etc.”. Percebem-se as inúmeras vantagens de que a organização passa a desfrutar ao inserir a ética nos seus relacionamentos. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Aguilar (1996, p. 22) ressalta que a empresa ética irá se beneficiar ao fortalecer os relacionamentos com os seus colaboradores, com os seus clientes, com os seus acionistas e demais públicos por meio da adoção de condutas adequadas, sendo o maior benefício “aprofundar sentimentos de confiança e respeito mútuo” entre a organização e os seus públicos.

A ética não é sinônimo de prejuízo (aumento de custos), ficando a organização impedida de tratar o assunto ética se implicar “mexer” no lucro, com o aparente equívoco de que a existência de um diminui a ocorrência do outro.

A atitude ética empresarial não pressupõe abrir mão do lucro, mas optar pelo ético e virtuoso. É reconhecida a dimensão ético-social do lucro caracterizada, na oferta de empregos, na prestação de serviços, em investimentos sociais e ecológicos, na contribuição com o governo para a realização de ações a ele atribuídas, entre outras situações (PASSOS, 2006, p. 73).

A organização deve defender seus interesses econômicos, mas a sua postura torna-se diferenciada quando também as suas decisões objetivam valorizar e incentivar os direitos dos cidadãos, contemplar a preservação do meio ambiente, atender os projetos que envolvem benefícios sociais e às necessidades da comunidade – tudo isso sem se esquecer de considerar as demandas de seus colaboradores como forma de reconhecimento por sua dedicação. Desta forma, ao valorizar o ser humano com respeito às suas diferenças e às suas necessidades atribuindo-lhe o papel de sujeito participante desse processo, a empresa contribui para a dignidade humana.



A empresa precisa comunicar de forma eficaz as suas regras a todos os integrantes da organização, para evitar interpretações errôneas a respeito de assuntos éticos e, ao mesmo tempo, incentivar a comunicação como possibilidade de discussão de assuntos que ficam “à margem” da empresa. A comunicação, como estratégia para reforçar os padrões éticos da organização, gera um clima estável de relacionamento, ao esclarecer aos funcionários qual deve ser o seu comportamento como representante e integrante da organização – e a mostrar aos outros segmentos de públicos a relevância da ética.

## **2.1 Ética organizacional: o papel dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas**

Vale ressaltar que, apesar de não ser abordada especificamente a ética profissional, considera-se neste artigo como a ética aplicada às práticas profissionais, no sentido que “a pessoa tem que estar imbuída de certos princípios ou valores próprios do ser humano para vivenciá-los nas suas atividades de trabalho” (CAMARGO, 1999, p. 32). Portanto, não se discute se os profissionais estão cumprindo os seus códigos de ética, mas busca-se esclarecer que independentemente da formação, o profissional dentro de uma organização passa a fazer parte de uma cultura organizacional que priorizará a ética organizacional. Desta forma, o entendimento do profissional estará direcionado ao seu papel como integrante e sujeito de uma organização.

Os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas desempenham papel estratégico, ao buscarem a conciliação dos interesses das organizações e também de seus públicos na construção de relacionamentos. Cabe a esses profissionais a missão de sensibilizar a organização de que a ética influirá nos lucros a longo prazo e que a ética interfere na reputação corporativa – e se torna um negócio vantajoso à organização e aos seus relacionamentos a adoção de políticas que privilegiem e incentivem a ética organizacional.

Para Kunsch (2003, p. 14):

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados, se a comunicação for planejada de forma



estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada.

Os públicos devem ser priorizados em qualquer ação da organização, razão pela qual a postura ética deve estar presente na gestão da organização. É impossível pensar num planejamento de comunicação sem se preocupar com assuntos da ética. Porém, o retorno do investimento será muito maior, porque a empresa não precisará, no futuro, arcar com uma série de prejuízos que podem ser gerados, ou ter que “corrigir” algo que está feito, por uma atitude mal pensada no momento anterior. Toda a empresa precisa se preocupar em implantar mudanças reais na sua postura e não simplesmente “camuflar” os problemas apontados pelos seus públicos com soluções artificiais, como forma de conquistar a confiança ou como estratégia para “vender” o produto ou o serviço.

Humberg (2006) descreve, de forma resumida, cinco etapas principais da implantação de um programa de ética: a) identificação da cultura e dos valores da organização; b) definição e discussão com os envolvidos sobre o código de ética; c) orientação dos relacionamentos com os segmentos envolvidos; d) treinamento e reciclagem; e) criação de sistemáticas de acompanhamento. Em todas as etapas, está incluída uma série de procedimentos que determinarão o sucesso do programa de ética. É evidente, no entanto, que o diálogo é imprescindível, para que o programa seja baseado em necessidades da empresa e represente a sua singularidade. Além disso, percebe-se a oportunidade de atuação dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas em todas as etapas do programa proposto e, principalmente como articuladores e promotores do diálogo.

Quando uma organização define, como sua política, a conduta ética, ela também poderá cobrar tal posicionamento dos seus gestores e dos seus colaboradores. Dessa forma, obterá maior comprometimento de seu público interno que perceberá que toda a organização está alinhada a esse propósito.

As empresas que se preocupam com a imagem corporativa, com a valorização de suas marcas ou com a reputação de que desfrutam, acabam também compondo uma agenda em que a reflexão ética ganha estatuto de estratégia relevante; afinal, a reputação é uma das facetas mais vulneráveis que as empresas apresentam (SROUR, 2003, p. 348).



Neste contexto, percebe-se a relevância dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas ao sensibilizarem a alta administração a respeito das contribuições da gestão ética às organizações. Conseguirão utilizar a comunicação para disseminar um padrão ético organizacional por meio de canais adequados à compreensão dos valores e dos procedimentos próprios de um comportamento ético. Tornarão claro como isto se dá no relacionamento da organização com todos os seus públicos, com impactos na construção da reputação corporativa.

É preciso que os profissionais de comunicação organizacional e relações públicas assumam uma postura mais estratégica frente às questões organizacionais, no esforço de ocupar esses espaços e “somar esforços” para que as organizações invistam, de modo mais esclarecido, em ética nos seus relacionamentos. As conseqüências virão em favor da construção de práticas de relacionamento capazes de influir positivamente na vida em sociedade e fortalecer o conceito de cidadania.

Segundo Humberg (2008, p. 97), ao descrever a sua experiência como consultor de comunicação e ética organizacional, afirma que “os profissionais de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas não faziam parte das Comissões de Ética”. Desta forma, percebe-se que o espaço nas organizações para promoção da ética organizacional ainda precisa ser conquistado pelos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas. A análise decorrente deste estudo será aprofundada na tese de doutorado, que se encontra em fase de finalização.

## Referências Bibliográficas

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas**: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

ALONSO, Félix Ruiz et al. **Curso de ética em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de et al. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.



CAMARGO, Marculino. **Ética na empresa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de ética geral e profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CASALI, Alípio. Ética e sustentabilidade nas relações públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.8, p. 48-58, jan./jul. 2008.

CLAVO, Luis Carreto. **Aristóteles para executivos**: como a filosofia ajuda na gestão empresarial. São Paulo: Globo, 2008.

CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emilio. **Ética**. São Paulo: Loyola, 2005

GRACIOSO, Francisco. Ética: uma revolução silenciosa está mudando o país. **Marketing**, São Paulo, v.38, n.375, abr.2004. Disponível em:  
<<http://www.revistamarketing.com.br/matéria/index.php?secao=imprimir&id=173>>. Acesso: 13 dez. 2007.

HUMBERG, Mario Ernesto. O profissional e a ética empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 81-88.

\_\_\_\_\_. Ética empresarial e relações públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.8, p. 89-98, jan./jul. 2008.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MATOS, Francisco Gomes. **Ética na gestão empresarial**: da conscientização à ação. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

RIOS, Terezinha Azeredo. A presença da filosofia e da ética no contexto profissional. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.8, p. 79-88, jan./jul. 2008.

RODRIGUEZ, Ricardo Vélez. **Ética empresarial**: conceitos fundamentais. Londrina: Ed. Humanidades, 2003.



SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SUNG, Jung Mo. **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TUGENDHAT, Ernst. **Lições sobre ética**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 29. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.