

A expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações

Teresa Ruão

CECS | Universidade do Minho | truao@ics.uminho.pt

Doutorada em Ciências da Comunicação e Vice-Presidente do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Áreas de interesse: Comunicação Organizacional e Estratégica; Comunicação na Saúde; Comunicação na Ciência; Comunicação na Gestão de Projetos; Marcas; Relações Públicas.

*Sónia Melo da Silva**

CECS | Universidade do Minho | sonia.c.melo.silva@gmail.com

Bolsreira de Investigação da FCT a frequentar o Doutoramento em Estudos da Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade. Áreas de Interesse: Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Responsabilidade Social; Identidade; Imagem; Reputação.

RESUMO

Este trabalho procura refletir sobre a relação entre a comunicação, a ética e a responsabilidade social organizacional (RSO) no contexto empresarial. Alertadas pelo tratamento frequente do assunto nos meios de comunicação social, pelas expressões públicas dos comportamentos organizacionais éticos, pela multiplicação de códigos de ética internos, pela profusão de programas de formação em ética e RSO e, até, pelas maiores exigências públicas de transparência organizacional, colocamos a ética no cerne desta pesquisa teórica, que partiu da seguinte questão de investigação: como descodificamos a expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações contemporâneas? Para responder a esta preocupação, mergulhámos na literatura sobre a matéria e traduzi-

* Publicação realizada no âmbito da Bolsa de Doutoramento com a referência PD/BD/114002/2015 cofinanciada pelo Fundo Social Europeu (FSE), pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e por fundos nacionais do Ministério da Educação e Ciência (MEC), através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia.

mos aqui aquilo que é o nosso pensamento sobre a comunicação ética e da ética nas organizações empresariais. Para esta análise, contribuíram diferentes autores e estudos, que nos permitiram chegar a uma proposta de modelo para uma comunicação empresarial responsável. Sem a pretensão de exprimir uma posição absolutamente normativa sobre o assunto, buscamos levantar algumas questões e analisar práticas positivas que ajudem as empresas a ser “organizações-cidadãs” responsáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Ética, Responsabilidade Social, Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

This paper seeks to reflect on the relationship between communication, ethics and organizational social responsibility (OSR) in the business context. Alerted by the frequent treatment of the subject in the media, by the public expressions of ethical organizational behavior, by the increase of internal codes of ethics, by the profusion of training programs in ethics and OSR, and even by the greater public demands of organizational transparency, we placed ethics at the core of this theoretical research, which started from the following research question: how do we decode the expression of ethics and social responsibility in the communication of contemporary organizations? To respond to this concern, we immersed ourselves in the literature on the subject and here we translate what is our thinking about ethical communication and communication of ethics in business organizations. For this analysis several authors and studies gave precious contributions, which allowed us to reach a model for a responsible business communication. Without aiming to express an absolutely normative position on the subject, we sought to raise some questions and analyze positive practices that help companies to be responsible ‘citizen-organizations’.

KEYWORDS: Ethics; Social Responsibility, Organizational Communication.

Introdução

“Talvez um negócio nunca tenha padrões éticos suficientemente altos”, afirmaram Stevens e Brownell (2000, p. 39) para se referirem às dificuldades dos gestores em compatibilizar os objetivos comerciais das empresas com o bem da sociedade. Uma reflexão que faz igualmente sentido quando pensamos no papel da comunicação no cumprimento da missão das organizações atuais e quando discutimos a atuação da Publicidade e das Relações Públicas na venda dos produtos, na melhoria da performance dos colaboradores ou na ligação às comunidades. Parece existir sempre um *frontstage* e um *backstage*, como sugeria a metáfora teatral de Goffman (1975). E embora isso não signifique necessariamente engano, implica uma certa reserva, que vai causando desconforto aos *media* e à sociedade em geral.

Ainda assim, e até pelas razões apresentadas, é profundamente importante refletir, com regularidade, sobre a expressão da ética e da responsabilidade social na atuação e na comunicação das organizações. Um tema, de resto, pouco estudado pelo campo da Comunicação Organizacional, como alertou Charles Redding em 1996.

Por tudo isto, debruçar-nos-emos neste trabalho sobre a relação entre a comunicação, a ética e a responsabilidade social organizacional (RSO) no contexto empresarial. Alertadas pelo tratamento frequente do assunto nos meios de comunicação social, pelas expressões públicas dos comportamentos organizacionais éticos, pela multiplicação de códigos de ética internos, pela profusão de programas de formação em ética e RSO e, até, pelas maiores exigências públicas de transparência organizacional, colocamos a ética no cerne desta pesquisa teórica, que pretendeu responder à questão: *como descodificamos a expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações contemporâneas?*

Para tal, mergulhámos na literatura sobre a matéria e traduzimos aqui aquilo que é o nosso pensamento sobre a comunicação ética e da ética nas organizações empresariais. Para esta reflexão, contribuíram diferentes autores e estudos, percorridos de seguida, que nos permitiram chegar a uma proposta de modelo para uma comunicação empresarial responsável. Sem a pretensão de exprimir uma posição absolutamente normativa sobre o assunto, buscamos levantar algumas questões e analisar práticas positivas que ajudem as empresas a ser “organizações cidadãs” responsáveis.

1. Práticas, representações e tendências sobre a ética organizacional

1.1 Ética e Comunicação Organizacional

A ética organizacional corresponde à adoção de padrões e práticas éticas na gestão de negócios (Stevens & Brownell, 2000; Valentine & Fleischman, 2008). Padrões éticos correspondem a guias orientadores para um comportamento moral. Num contexto de negócio, esses padrões éticos comunicam as expectativas da empresa sobre como os colaboradores devem agir quando confrontados com decisões que põem à prova os seus valores, e sobre como gostariam que os *stakeholders* externos olhassem a empresa (imagem).

Nas últimas décadas, assistimos a numerosos escândalos empresariais — incluindo fraudes fiscais ou económicas, colocação no mercado de produtos perigosos ou ações de poluição ambiental, por exemplo — que têm sensibilizado os

públicos para as questões da ética organizacional. E, em consequência, aumentaram as exigências de transparência e responsabilidade pública (Schlegelmilch & Pollach, 2005).

Devido a este mais intenso escrutínio público, as organizações têm, então, procurado institucionalizar a ética de diversas formas — nomeadamente pela criação de estruturas, políticas e procedimentos adequados, que procuram prevenir, detetar e reportar condutas impróprias ou ilegais. Trata-se de formas de as organizações instituírem valores e comportamentos, através da introdução de comités de ética, gabinetes de ética, códigos éticos ou publicações especializadas. De resto, todas as organizações têm programas de ética, quer o reconheçam explicitamente ou não. Estes são inerentes à sua cultura, sistema de valores ou processos de trabalho. E algumas manifestações dessa dimensão implícita da ética são os sistemas de incentivos, o tipo de liderança, a política de promoções ou o sistema de avaliação de performance (Jose & Thibodeaux, 1999). Uma cultura de ética sustenta-se, portanto, na inculcação de valores positivos sobre a atividade organizacional, que influenciam as crenças e ações dos membros e dos públicos externos (Stevens & Brownell, 2000).

Esta preocupação com a ética resulta também do reconhecimento de que estabelecer uma reputação ética pode trazer vantagens para o negócio, como prevenir quebras de mercado, atrair novos consumidores, reter melhores colaboradores ou cobrar preços-prémio mais elevados (Fombrun, 1996). Neste contexto, os gestores parecem mais empenhados em criar, cultivar e comunicar padrões éticos de entendimento e de comportamento, nomeadamente através da adoção de regulamentos explícitos sobre a matéria (Stevens & Brownell, 2000).

De facto, um estudo de Jose e Thibodeaux (1999), que analisou a visão dos gestores de topo sobre as questões éticas na sua organização, mostrou o importante lugar que a ética foi adquirindo na estratégia global das empresas. Os gestores afirmaram considerar que a ética é importante para os colaboradores, que a ética e o negócio podem coexistir, e que não é necessário comprometer a ética para se ser competitivo. O estudo indicou igualmente que os métodos implícitos de institucionalizar a ética são mais importantes do que os explícitos, já que os gestores e colaboradores valorizam mais a cultura, a liderança e a comunicação aberta. Tal mostrou, portanto, a relevância da definição de uma estratégia de negócio que seja ética e do desenvolvimento de um alinhamento estratégico (*strategic fit*) que compatibilize a missão da organização com o seu funcionamento.

Daí os autores salientarem a pertinência do “alinhamento ético” ou da criação de um alinhamento entre uma estratégia organizacional ética e os demais sistemas, estruturas e cultura que lhe dão vida.

Ora a pedra basilar deste desafio do alinhamento estratégico ético parece ser a interligação entre a comunicação e a cultura organizacionais, na medida em que só quando a ética se encontra imbuída em todas as crenças, valores e assunções do grupo organizacional (Schein, 1992) pode a comunicação sobre ela ter sucesso (Schlegelmilch & Pollach, 2005). Até porque atingir a conduta ética desejada numa organização passa necessariamente pelos processos comunicativos, pois cabe à comunicação organizacional dar a conhecer os programas e valores éticos daquela entidade coletiva (Wells & Spinks, 1996; Stevens & Brownell, 2000). E os gestores, responsáveis por assegurar uma conduta ética por parte dos colaboradores, devem comunicar as expectativas situacionais da empresa, de modo frequente e efetivo.

Por outro lado, também toda a comunicação que acontece nas organizações deve ser ética, para que uma moral elevada e bons níveis de produtividade possam ser atingidos; para que boas relações de negócio se estabeleçam; para que a satisfação de consumidores e clientes seja plenamente atingida; para que se receba apoio da comunidade; e para que se evitem danos reputacionais em situações de crise. Aliás, como referiu Johannesen (2001, p. 202), “a ética é inerente ao processo de comunicação humana”, na medida em que quando comunicamos fazemos escolhas acerca do nosso comportamento comunicativo, que terá impacto nos outros. Embora a ética nos negócios possa, igualmente, ter desvantagens, já que o investimento numa comunicação transparente pode reduzir os lucros dos investidores e aumentar os preços para os consumidores (Wells & Spinks, 1996).

Trata-se de constatações que se veem refletidas em diversos estudos, apesar do campo científico da Comunicação Organizacional ter dedicado pouco espaço à análise aprofundada do tema da ética. Com efeitos, já Charles Redding — conhecido como o pai desta área do saber e autor do texto “Ethics and the study of Organizational Communication: when will we wake up?”, de 1996 — apontava para o facto de os investigadores da área raramente se dedicarem às questões éticas, ainda que “a vida organizacional esteja saturada de problemas éticos (ou morais)” (p. 18). Na verdade, problemas éticos emergem potencialmente sempre que uma organização envia ou recebe mensagens, mas a questão tende a ser estudada apenas na sua dimensão individual ou profissionalizante, com temas

como a ética do consultor ou do profissional de Relações Públicas. Tem faltado, portanto, uma reflexão mais profunda sobre a ética organizacional num nível macro (Meisenbach, 2006).

Não obstante o referido, destaca-se o trabalho de Habermas (1984), pela sua influência crítica nos estudos de Comunicação Organizacional. De facto, o autor, com a sua teoria da ação comunicativa, desenvolveu uma análise da ética discursiva que tem sido útil para fertilização das ideias sobre a ética organizacional. Habermas defende que, através de oradores competentes, os atos discursivos validam a verdade, a retidão e a sinceridade, e que tal validação pode ser desafiada, rejeitada ou aceite no discurso por outros ouvintes e oradores. Esta abordagem comunicativa propõe, por conseguinte, uma ética discursiva com grande potencial para a ética organizacional (Meisenbach, 2006).

Ainda mais recentemente, emergiram algumas contribuições importantes. Cheney e Christensen (2001) sublinharam a necessidade de considerar as questões da integridade e consequência das mensagens, dentro e fora das organizações. Borgerson e outros (1993) chamaram a atenção para a importância da pesquisa da ética e da responsabilidade social dos CEO como garante da verticalidade e rigor ético nas empresas, nomeadamente na comunicação. E Deetz (2001) argumenta que a abordagem à RSO, como expressão da ética, implica o recurso a um modelo organizacional assente na centralidade dos *stakeholders*, incluindo a consideração das suas preocupações económicas, mas também dos valores sociais e processos responsáveis de tomada de decisão. Quanto às temáticas mais em voga, destacam-se a dimensão ética da projeção da imagem organizacional, da criação de identidade ou da sua expressão visual (Borgerson e outros, 2009). Apesar destes contributos (entre outros) e do papel do *Journal of Business Ethics*, o assunto parece ainda insuficientemente estudado (Jones, 2004).

Tal fragilidade académica, associada à sensibilidade do assunto — resultante, sobretudo, de ambientes organizacionais cada vez mais culturalmente diversos e da comum convicção dos colaboradores de que a sua ética pessoal é superior à ética organizacional (Stevens & Brownell, 2000) — faz com que as organizações falhem frequentemente na comunicação de posicionamentos éticos (Borgerson e outros, 2009). Algumas apostam na construção de identidades socialmente responsáveis (como argumentam Borgerson e outros, 2009, para o caso da Benetton), mas têm dificuldade em estar à altura ou em comunicá-las eficazmente dentro e fora da organização. Por isso, Redding (1996), refletindo sobre estas dificuldades das empresas, categorizou os fenómenos de comunicação não éticos

do seguinte modo: comunicações coercivas, destrutivas, enganadoras, intrusivas, secretas e manipulativo-exploradoras. Trata-se de comportamentos comunicativos que em nada beneficiam as empresas e que tendem a criar desconfiança dos públicos externos e dos colaboradores relativamente às suas iniciativas socialmente responsáveis, ou mesmo a dar origem a acusações de práticas não-éticas.

1.2 A Responsabilidade Social Organizacional

Uma extensão natural da ética organizacional é o seu envolvimento na responsabilidade social organizacional, que pretende responder às necessidades dos *stakeholders*, com particular foco nas questões e desafios sociais. Como defendem vários autores, os programas de responsabilidade social reforçam a cultura ética de uma organização e estimulam a lealdade de públicos internos e externos. A título de exemplo, refira-se o estudo de Valentine e Fleischman (2008) que mostrou como a RSO desempenha um importante papel na mediação entre os programas de ética e a satisfação no trabalho. Destes resultados, emergiu a recomendação de que a gestão organizacional deve considerar sempre o revigorante papel da ética na promoção de valores positivos sobre a empresa, com efeitos na ligação dos colaboradores ao local de trabalho (Valentine & Fleischman, 2008).

Contudo, a RSO parece ser frequentemente um “alvo em movimento” (Morsing & Schultz, 2006), objeto de muitas críticas e suspeitas. Tal exige maiores cuidados na sua aplicação e torna necessária uma adequação constante às novas expectativas dos *stakeholders*, que evoluem com as mudanças sociais.

Esta permeabilidade da RSO e o ambiente de suspeita em que acontece têm trazido alguns problemas para a academia e para as empresas, quanto à definição do fenómeno e regras da sua aplicabilidade. McWilliams e Siegel (2001), concordando com estas dificuldades, definem a responsabilidade social como um conjunto de ações que visa promover o bem social, para além daquilo que são os interesses da organização ou as exigências da lei. Dahan e Senol (2012), na mesma linha de entendimento, definem-na como um ativo responsável pelo estabelecimento de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade e como um mecanismo que facilita uma relação ética e transparente com todos os públicos envolvidos com a organização. Já para Vasilescu, Barna, Epure e Baicu (2010), a responsabilidade social deve ser entendida como uma forma de as organizações integrarem preocupações sociais e ambientais na sua atividade comercial e na sua interação com os públicos.

Ainda que as definições apresentadas sejam recentes, o desenvolvimento veloz do meio organizacional e a conseqüente participação e interesse dos *stakeholders*, torna a própria RSO um ativo em constante adaptação. Foi seguindo esta linha de pensamento que, no ano de 2015, Carroll publicou um trabalho — atualizador do seu conhecido modelo da pirâmide da Responsabilidade Social Organizacional, que destaca as responsabilidades éticas, filantrópicas, legais e económicas — onde afirma que a responsabilidade social supõe que as organizações considerem o impacto das suas ações na sociedade, melhorando o bem-estar das comunidades, mediante o respeito por quatro dimensões principais: (a) a ética dos negócios, que exige um comportamento organizacional concordante com um conjunto de valores morais impostos pela sociedade; (b) a cidadania organizacional, que alerta para a importância de as organizações responderem a um conjunto de direitos e deveres, para que sejam percebidas como legítimas; (c) a gestão dos *stakeholders*, que enfatiza a relevância de servir os interesses de todos os públicos relevantes; e, finalmente, d) a sustentabilidade, que garante a resposta às necessidades do presente sem, contudo, sacrificar a capacidade das gerações futuras.

Em suma, e de acordo com a literatura da especialidade, a responsabilidade social é todo o comportamento organizacional que contribui para a melhoria da qualidade de vida das sociedades, refletindo necessidades de todos os públicos envolvidos com a organização. É um modelo de comportamento que deve pautar toda a atuação das empresas, desde a área da gestão até ao campo da comunicação e que, atualmente, foi adotada na missão da maioria das organizações, permitindo uma visão de um futuro otimista (Carroll, 2015).

Perante o descrito, facilmente se percebe que a RSO é habitualmente vista como uma virtude organizacional. Contudo, a comunicação da responsabilidade social atrai mais frequentemente críticas negativas. De facto, a pesquisa mostra que quanto mais as empresas exibem as suas ambições éticas e sociais, mais expostas estão a uma atenção crítica por parte dos seus *stakeholders*. A par disto, as questões levantadas pela RSO são cada vez mais imprevisíveis, integrando assuntos muito díspares (que podem ir desde o trabalho infantil aos organismos geneticamente modificados ou às forças sindicais), pelo que se exigem estratégias de comunicação sofisticadas e um conhecimento aprofundado e atualizado sobre todos os públicos. Na verdade, a comunicação da RSO introduz uma nova e mais complexa relação entre emissor e recetor de mensagens organizacionais, exigindo um maior compromisso por parte dos gestores com as causas sociais e um maior envolvimento dos *stakeholders* no processo de criar e atribuir sig-

nificados às ações socialmente responsáveis (Morsing & Schultz, 2006). E esse compromisso e envolvimento passam igualmente pela atuação comunicativa das organizações, como veremos de seguida.

1.3 A Comunicação Responsável

A relação entre a comunicação e a ética organizacional é, portanto, multifacetada, envolvendo dois temas cruciais: a comunicação da ética e a ética da comunicação. Sobre esta matéria, Borgerson e outros (2009, p. 211) afirmaram: “os investigadores têm discutido como as empresas se constroem e comunicam enquanto empresas cidadãs (Maignan & Ferrell, 2001), entidades (van Riel & Balmer, 1997; Balmer, 2001), organizações expressivas (Hatch & Schultz, 2000) e identidades (Rindova & Schultz, 1998) numa cultura de marca (Schroeder, 2005, 2008)”.

De facto, as empresas são pensadas para manifestar uma agência moral (Moore, 1999) e desenvolver uma consciência organizacional (Prizon, 2001). Contudo, como adiantam os mesmos autores, as dificuldades nesta comunicação ética e da ética são variadas. Coordenar diferentes canais, de modo a projetar valores éticos coerentes e atributos socialmente responsáveis, pode tornar-se problemático. Muitas empresas usam mesmo uma identidade visual socialmente responsável, para informar e inspirar os seus públicos acerca da forma como olham para si, mas falham ao não conseguirem viver de acordo com essa projeção. Uma identidade ética só se torna viável através da ação e da comunicação, que a operacionalizam. E é a consistência entre a comunicação de valores éticos, a vivência de atributos socialmente responsáveis e a adoção de comportamentos de negócio morais que permite capitalizar essa positividade em valor de marca.

Neste contexto de dificuldades, destaca-se o papel da Comunicação Estratégica (Botan, 1997). Referimo-nos a uma orientação estratégica da comunicação organizacional, que se operacionaliza através de campanhas planeadas, persuasivas e informativas, destinadas a auxiliar o cumprimento da missão organizacional (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, & Sriramesh, 2007). E, cabendo à comunicação estratégica tornar pública a informação de que os *stakeholders* precisam, facilitando e respeitando o seu direito de tomar decisões informadas e livres, esta constitui-se como um importante pilar da construção e comunicação da ética organizacional.

De resto, com a emergência da Sociedade da Informação, a comunicação estratégica passou a ter um papel ainda mais importante na vida das organizações,

na medida em que o número de colaboradores envolvidos no trabalho de gestão da informação é agora maior e essa função é reconhecida como mais importante. A comunicação estratégica faz parte desse trabalho de gestão da informação, realizado numa economia também ela centrada na informação. Neste contexto, novas questões emergiram na relação entre as organizações e os seus públicos, tais como: (a) as ações da organização estão agora mais expostas ou podem ser comunicadas mundialmente numa questão de horas ou minutos; (b) os públicos esperam hoje uma maior quantidade de informação; (c) os públicos têm maior formação e são capazes de processar a informação de modo mais sistemático ou pelo menos em maior quantidade do que no passado; e (d) o aumento do ativismo e dos grupos de consumidores diminuiu a probabilidade de qualquer ação organizacional passar despercebida. Paralelamente, diminuiu a confiança nas organizações. Disto resulta uma maior necessidade da comunicação estratégica no processo de construção de uma reputação organizacional ética (Botan, 1997).

Mas as tentativas de influenciar os públicos através das campanhas levantam, também, questões éticas sérias. Até porque quanto maior o sucesso das campanhas, medido pela sua capacidade de atingir os seus objetivos e causar impacto nos alvos, maiores as questões éticas que emergem. E, numa época em que as campanhas atingem audiências cada vez mais vastas, em virtude da evolução das tecnologias de comunicação, do que resulta uma maior capacidade de persuasão, as questões éticas tornam-se mais abrangentes e urgentes (Botan, 1997). Por isso, propomo-nos aqui avançar com um conjunto de princípios orientadores de uma comunicação ética e responsável.

2. Princípios orientadores de uma comunicação responsável

Recorrendo ao contributo de diversos autores, de que se destacam Schlegelmilch e Pollach (2005), avançamos com a apresentação de um modelo de atuação para a comunicação ética e da ética, que designamos de “Modelo da Comunicação Empresarial Responsável” (ver figura 1).

Figura 1. Modelo de Comunicação Empresarial Responsável



Conclusões

A ética organizacional diz respeito ao código moral de uma organização, ou conjunto de princípios, valores e normas que enformam o modo como responde às questões internas e externas que vão emergindo. Esta ética tem expressões implícitas — na cultura, na identidade ou na imagem organizacionais — e tem demonstrações explícitas — visíveis em normas escritas e valores comunicados. Estas expressões devem fundar-se nos valores organizacionais acordados, partilhados e vividos no seu interior e na relação com o ambiente externo.

As organizações que praticam e comunicam comportamentos éticos têm o respeito dos seus colaboradores, consumidores, concorrentes, comunidade envolvente e demais *stakeholders*. Os comportamentos éticos e socialmente responsáveis parecem inspirar imagens de marca fortes e reputações seguras, ao mesmo tempo que são fontes de vantagem competitiva. Trata-se não apenas de publicitar ações de RSO, mas sobretudo de viver num ambiente de rigor e consideração pelos outros, incluindo o respeito pelos colaboradores internos, políticas de preço responsáveis, práticas de integridade financeira ou programas de liderança social.

Neste contexto, a responsabilidade social corresponde a uma teoria ética que vai muito para além da comunicação, ainda que esta última seja um pilar da primeira. As empresas que abraçam a RSO reconhecem o impacto que essas atividades têm na vida dos seus *stakeholders* e reconhecem que a transparência deve ser *regra de ouro*. Contudo, a comunicação da RSO é essencial à criação de uma cultura interna de respeito pelo outro e ao desenvolvimento de uma imagem externa de abertura e compromisso social.

Uma vez que uma organização terá sempre um *backstage*, onde decorrem as operações internas que não podem — nem devem — ser do conhecimento público (sob a pena de perder vantagens competitivas), esta não pode esquecer nunca que, ainda assim, tudo isso se reflete na ética e na responsabilidade social com que atua e comunica. Nos dias de hoje, o *frontstage* da atuação organizacional é maior e mais visível, e a capacidade de penetração dos públicos é bem forte. Mesmo as ações internas acabam, com frequência, nas primeiras páginas dos jornais. Assim, a expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações inclui o dito e planeado, mas também o não dito e realizado. A ética é comunicação e partilha, mas é sobretudo ação e valores.

Referências bibliográficas

- Allen, M. W., Gotcher, J. M. & Seibert, L. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. *Communication Yearbook*, 16, 252-330.
- Borgerson, J. L., Schroeder, J. E., Magnusson, M. E., & Magnusson, F. (2009). Corporate communication, ethics, and operational identity: A case study of Benetton. *Business Ethics: a European Review*, 18 (3), 209-223.
- Botan, C. (1997). Ethics in Strategic Communication Campaigns: the case for a new approach to public relations. *The Journal of Business Communication*, 34 (2), 188-212.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational Identity: Linkages between internal and external communication. In F. M. Jablin & L. L. Putman (Eds.), *Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dahan, G. S., & Senol, I. (2012). Corporate Social Responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University case. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 95-103.
- Deetz, S. A., Putnam, L. A. (2001). Thinking about the future of communication studies. *Communication Yearbook* 24, 1-14.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing the value from the corporate image*. Cambridge: Harvard School Press.
- Goffman, E. (1975). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action: Volume I, Reason and rationalization of society*. Boston: Beacon.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Johannesen, R. L. (2001). Communication ethics: Centrality, trends and controversies. *Communication Yearbook*, 25, 201-236.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 722-750.
- Jose, A. & Thibodeaux (1999). Institutionalization of Ethics: The perspective of managers. *Journal of Academic Publishers*, 22, 133-143.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management*, 26(1), 117-127.

- Meisenbach, R. (2006). Habermas' discourse ethics and principle of universalization as a moral framework for organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 36-62.
- Moore, N. (1999). Ethics: The Way to do Business. *Business and Society Review*, 104 (3), 305-309.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Pruzon, P. (2001). The question of organizational consciousness: can organizations have values, virtues, and visions? *Journal of Business Ethics*, 29 (3), 271-284.
- Redding, C. (1996). Ethics and the study of organizational communication: when will we wake up? In J. A. Saska & M. S. Pritchard (Eds.), *Responsible communication: Ethical issues in business, industry and the professions* (pp. 16-40). New Jersey: Hampton.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlegelmilch, B. & Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, 21, 267-290.
- Stevens, B. & Brownell, J. (2000). Ethics: Communicating standards and influencing behavior. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 39-43.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4177-4182. DOI: 10.1016/j.sbspro.2010.03.660.
- Wells, B. & Spinks, N. (1996). Ethics must be communicated from the top down. *Career Development International*, 1(7), 28-30.