UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

ÁGATHA EUGÊNIO FRANCO DE CAMARGO PARAVENTI

Relações Públicas, Ética e Relações de Poder:
Um estudo *Grounded Theory* sobre danos e limites morais

São Paulo
2020

ÁGATHA EUGÊNIO FRANCO DE CAMARGO PARAVENTI

Relações Públicas, Ética e Relações de Poder:

Um estudo *Grounded Theory* sobre danos e limites morais

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Programa: Ciências da Comunicação

Área de Concentração: Ciências da Comunicação

Linha de pesquisa: 3 - Comunicação: Interfaces e Institucionalidades

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Paraventi, Ágatha Eugênio Franco de Camargo
Relações Públicas, Ética e Relações de Poder: : Um estudo
Grounded Theory sobre danos e limites morais / Ágatha
Eugênio Franco de Camargo Paraventi ; orientador, Luiz
Alberto de Farias. -- São Paulo, 2020.
474 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da
Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade
de São Paulo.
Bibliografia
Versão original

1. relações públicas 2. ética 3. responsabilidade moral 4.
danos 5. relações de poder I. de Farias, Luiz Alberto II.
Título.

CDD 21.ed. - 659.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

PARAVENTI, A. E. F. C. Relações Públicas, Ética e Relações de Poder: Um estudo *Grounded Theory* sobre danos e limites morais. 2020. 474 p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

A todos que acreditam nas relações públicas.

AGRADECIMENTOS

Uma tese não é iniciada e nem consegue ser construída com o pensamento, inspiração e dedicação de apenas um indivíduo. Esse agradecimento se estende a todos que fizeram parte desta trajetória.

À Deus que me concedeu a oportunidade, a força, a fé e o amanhecer de todos os dias que renovavam a energia de continuar.

Ao meu companheiro de vida, Bruno Paraventi. Amor, obrigada por ter conciliado sua carreira, o cuidado com nossos filhos e ter me encorajado em todos os momentos. Eu não teria conseguido sem o seu olhar diário que me dizia “estamos juntos”. Os momentos em família adiados para “depois que eu terminar o doutorado” vão em breve chegar.

Aos meus filhos, Pedro e Carlos. Meus amores, obrigada por terem me dividido nos últimos quatro anos com o trabalho docente, disciplinas cursadas, leituras, viagens para entrevistas, finais de semana distantes e dias inteiros no escritório com a placa “Mãe fazendo Doutorado, só chamar se for urgente”. Investi momentos preciosos do crescimento de vocês neste trabalho e não vejo a hora de vivermos lindos momentos de corpo e mente com vocês. Obrigada pela maturidade, pelo apoio, pela compreensão, pela inspiração.

À minha mãe, Nair Eugênio. Obrigada por ter me ensinado e inspirado até hoje com o exemplo de dedicação aos estudos e ao trabalho. Obrigada pelas orações, pelo cuidado com minha saúde, por me acolher em tantos dias que precisei.

Aos meus irmãos, Douglas e Samantha. Obrigada pela parceria, pelo incentivo, por sentirem como de vocês cada conquista desta trajetória.

À minha cunhada Andréa. Obrigada pelo apoio e por acolher meus filhos como seus.

À minha parceira Iraci. Obrigada por dividir o tempo que seria da sua filha e da sua irmã para cuidar da minha casa e dos meus filhos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias. Obrigada pela confiança, pela influência crítica, por ser um mestre de vida e por colaborar com o desenvolvimento da minha identidade como pesquisadora de forma tão respeitosa e inspiradora. Que honra ter trilhado essa jornada com você.

Aos meus alunos ao longo de 12 anos de docência. Obrigada pelas ricas e transformadoras discussões sobre os propósitos e os dilemas da atividade de relações públicas. Essa tese é resultado das dúvidas de todos nós.

Aos entrevistados da pesquisa, praticantes e públicos impactados. Obrigada pela confiança, pelo tempo, pela coragem em expor sentimentos, dúvidas e dilemas em conversas tão verdadeiramente humanas e transformadoras. Obrigada pelo olhar transparente que me permitiu acessar um pouco das realidades sensíveis do campo das relações públicas. Essa tese é para vocês.

Aos meus mestres docentes. Não citarei seus nomes para não configurar conflito de interesse na Banca de Defesa. Obrigada por me ensinarem todos os dias, com o exemplo de dedicação das suas vidas profissional e acadêmica às relações públicas, a trabalhar por esse campo que tanto precisa de críticos e construtores de sua legitimidade.

Aos meus colegas docentes. Obrigada por estarem comigo ao longo dos quatro anos, com escutas tão atentas e valiosos conselhos de quem vive esse percurso.

Aos meus queridos amigos. Obrigada pelas vibrações tão positivas que me encorajaram. Logo estaremos mais próximos.

À Universidade de São Paulo e todos os cidadãos deste Estado. Obrigada pela oportunidade de estudar nesta instituição. Que essa tese possa colaborar com o nosso desenvolvimento social.

“É possível renunciar ao que se quer em nome daquilo que se valoriza”

Roger Scruton, (2017, p. 180)

RESUMO

PARAVENTI, A. E. F. C. Relações Públicas, Ética e Relações de Poder: Um estudo *Grounded Theory* sobre danos e limites morais. 2020. 474 p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Esta tese objetiva contribuir para a reflexão sobre a responsabilidade moral em relações públicas. Partiu-se do pressuposto da construção dos códigos morais sociais, nos quais a consciência dos danos de decisões tomadas gera julgamentos sociais que podem determinar o que é considerado aceitável ou vergonhoso para um grupo. Investigaram-se os dilemas e os danos em relações públicas, a partir da perspectiva dos praticantes que atuam em agências, em organizações privadas, públicas ou não governamentais, e da perspectiva de públicos impactados pela atividade: jornalistas, ativistas, poder público, líderes comunitários e moradores de comunidades do entorno de operações organizacionais. A metodologia de pesquisa fundamentada nos dados (*grounded theory*) foi utilizada pela oportunidade de imersão em um contexto empírico para a compreensão de fenômenos, processos e significados. Entendeu-se que a ida ao campo para testar hipóteses pré-definidas em revisões bibliográficas traria o risco de desconsideração de aspectos relevantes para os participantes. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Ciências, Artes e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP), e a amostragem teórica contou com 28 participantes. A investigação empírica no ano de 2019 foi influenciada pelo contexto de crise na imprensa; pela transformação na dinâmica da esfera pública, do consumo de informação e de discussão social; e pelo rompimento da barragem de minério de Córrego do Feijão, em Brumadinho, no dia 25 de janeiro de 2019. A teoria emergente resultou em oito categorias teóricas e uma *core category*. Empiricamente, observaram-se a dualidade entre a concepção da atividade e a prática profissional; as tomadas de decisão profissionais conflituadas com o dever com o representado acima da responsabilidade profissional; o contexto nacional marcado por assimetrias econômicas e culturais, que potencializam a incidência de danos; submissão e uso tático das relações de poder para manutenção de posições; crise na imprensa e mercantilização de influência que alteram a configuração do espaço de debate público e comprometem a democracia; que há o desafio de descrição de danos por parte dos praticantes e facilidade pelos públicos impactados; que os praticantes entendem dever criar percepção positiva e consideram a omissão um direito de seleção estratégica; e que os processos de discussão pública desenvolvidos excluem participação e impedem resultados construtivos. A *core category*, sobre relações de poder, descreve o desafio de responsabilidade moral pela sujeição dos praticantes e pela responsabilidade profissional em legitimar seus representados. A discussão da teoria emergente com a revisão bibliográfica que colaborou com sua compreensão envolveu: as abordagens em relações públicas; os critérios e processos de tomada de decisão e transgressões; a análise comparativa de nove códigos de ética profissionais com os dilemas dos praticantes; e a reflexão das relações de poder com sua influência na geração de danos. Esta tese propõe uma delimitação da responsabilidade por danos em relações públicas e um princípio de responsabilidade moral em um contexto marcado pela dualidade entre interesse público e interesses de representados, e pelas relações de poder a que os diversos atores estão submetidos. Sugere-se o desenvolvimento de um modelo de mapeamento de relações de poder como pressuposto moral e estratégico na atividade de relações públicas.

Palavras-chave: relações públicas; ética; responsabilidade moral; danos; relações de poder.

ABSTRACT

PARAVENTI, A. E. F. C. Relações Públicas, Ética e Relações de Poder: Um estudo *Grounded Theory* sobre danos e limites morais. 2020. 474 p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

This dissertation reflects on moral responsibility in public relations. It was based on the assumption of the construction of social moral codes, in which awareness of the damage caused by decisions generates social judgments that can determine what is considered acceptable or shameful for a group. Dilemmas and damage in public relations were investigated from the perspective of practitioners who work in agencies, in private, public or non-governmental organizations, and from the perspective of audiences impacted by this activity: journalists, activists, public authorities, community leaders and residents of communities surrounding organizational operations. *Grounded theory* was used due to its the capability of immersion in an empirical context to understand phenomena, processes and meanings. Going to the field to test predefined hypotheses in bibliographic reviews was assumed to bring the risk of disregarding relevant aspects for the participants. The research was approved by the Research Ethics Committee of the School of Sciences, Arts and Humanities of the University of São Paulo (EACH/USP), and the sample included 28 participants. Empirical research in 2019 was influenced by the crisis of the press, the changing dynamics of the public sphere, the consumption of information and social discussion, and the rupture of the Córrego do Feijão ore dam in Brumadinho of January 25, 2019. This emerging theory resulted in eight theoretical categories and one core category. Empirically, there was a duality between the conception of the activity and professional practice; professional decision-making conflicting with duty with the representation being above professional responsibility; the Brazilian context marked by economic and cultural asymmetries, which increase the incidence of damage; submission and tactical use of power relations to maintain positions; crisis in the press and commercialization of influence that alter the configuration of the space for public debate and compromise democracy; the challenge of describing damage on the part of practitioners and ease by the impacted audiences; the understanding of practitioners that they must create positive perception and consider omission a right of strategic selection; and that public the discussion processes developed exclude participation and prevent constructive results. The core category on power relations describes the challenge of moral responsibility for subjecting practitioners and professional responsibility to legitimize what is represented. Analysis of the emerging theory using the bibliographic review involved: approaches in public relations; criteria and processes of decision-making and transgressions; comparative analysis of nine professional codes of ethics with practitioners' dilemmas; and reflection over power relations and their influence in causing damage. This paper aims to determine the liability for damages in public relations and proposes a principle of moral responsibility amidst a scenario marked by the duality between public interest and interests of represented people, as well as by the power relations to which these various actors are subjected. The creation of a model for mapping power relations as a moral and strategic assumption in public relations activity is suggested.

Keywords: public relations; ethic; moral responsibility; damage; power relations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Influências epistemológicas da <i>Grounded Theory</i> por Tarozzi (2011)	44
Quadro 2	Confronto entre as principais escolas de GT	48
Quadro 3	Resumo das principais características da GT	49
Quadro 4	Tipos de perguntas em entrevista sugeridas por Charmaz (2006)	54
Quadro 5	Roteiro Semiestruturado nas entrevistas de teste do roteiro	55
Quadro 6	Roteiro Semiestruturado revisado para coleta com praticantes	56
Quadro 7	Roteiro Semiestruturado para coleta com públicos impactados	57
Quadro 8	Amostragem teórica da primeira coleta	61
Quadro 9	Amostragem teórica da segunda coleta	62
Quadro 10	Amostragem teórica da terceira coleta	64
Quadro 11	Amostragem teórica da quarta coleta	65
Quadro 12	Quantitativo de codificações e categorias da <i>Grounded Theory</i>	90
Quadro 13	Temas e subtemas da categorização focalizada de praticantes que atuam em agências	91
Quadro 14	Temas e subtemas da categorização focalizada de praticantes que atuam em organizações	92
Quadro 15	Temas e subtemas da categorização focalizada de públicos impactados por atividades de relações públicas	93
Quadro 16	Temas e subtemas da categorização focalizada da avaliação da GT	94
Quadro 17	Categorias teóricas	99
Quadro 18	Dicotomia de visões sobre relações públicas	103
Quadro 19	Categoria teórica 1: Função de relações públicas	104
Quadro 20	Conflitos de lealdade dos praticantes a partir de Parsons (1993)	109
Quadro 21	Abordagens de relações públicas e perspectiva ética a partir de Fawkes (2007) ..	127
Quadro 22	Categoria teórica 2: Tomada de decisão moral dos praticantes	148
Quadro 23	Estágios do desenvolvimento cognitivo moral de Lawrence Kohlberg (1973)	170
Quadro 24	Linha do tempo de nove códigos de conduta ética de relações públicas	197
Quadro 25	Processos Administrativos de Fiscalização (PAF's) do CONRERP/4 Região de 2015 a 2017	201
Quadro 26	Código de Ética Sistema CONFERP e influências do Código de Veneza e Atenas ...	208
Quadro 27	Síntese temas abordados em nove códigos de ética	213
Quadro 28	Categoria teórica 3: Poderes em Jogo	239
Quadro 29	Categoria teórica 4: Contexto crise imprensa e comercialização de influência	269
Quadro 30	Comparação receitas e desenvolvimento municípios Nova Lima e Parauapebas...	287
Quadro 31	Danos da prática de relações públicas identificados na GT.....	348
Quadro 32	Premissas de responsabilidade no eixo informação	372
Quadro 33	Premissas de responsabilidade no eixo participação – Esfera Pública	394
Quadro 34	Síntese do modelo PARC (Deetz, 2009, 2010)	404
Quadro 35	Teorias democráticas/modelos de relações públicas (DAVIDSON, 2016)	408
Quadro 36	Premissas de responsabilidade no eixo participação – Processos Deliberativos.....	409
Quadro 37	Etapas do Enterprise Risk Management – ERM	421

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O processo da GT por Tarozzi (2011)	50
Figura 2	Declaração da secretaria do Programa de Pós-graduação	68
Figura 3	Texto de e-mail de convite às primeiras coletas	69
Figura 4	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	70
Figura 5	Premissas da construção de comportamento moral	143
Figura 6	Modelo contingente de questões de tomada de decisão ética de Jones (1991).....	174
Figura 7	Layout do laboratório do estudo adaptado por Kilham e Mann (1974)..	182
Figura 8	Os três eixos de responsabilidade em relações públicas	357
Figura 9	Modelo kantiano de gerenciamento de questões emergentes em relações públicas – Parte 1.....	427
Figura 10	Modelo kantiano de gerenciamento de questões emergentes em relações públicas – Parte 2	428
Figura 11	Modelo de sistema aberto de tomada de decisão ética	432

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	23
1.1 AS PISTAS METODOLÓGICAS	32
1.2 OBJETIVOS	33
1.3 TRAJETÓRIA DA REVISÃO TEÓRICA.....	34
1.4 ESTRUTURA DE CAPÍTULOS PARA APRESENTAÇÃO DA GROUNDED THEORY	36
1.5 TERMOS UTILIZADOS NA TESE	37
2. METODOLOGIA: O ESTUDO GROUNDED THEORY.....	41
2.1. DESCRIÇÃO DO MÉTODO	41
2.2 PERGUNTA E PROBLEMA DE PESQUISA	51
2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA	52
2.4 AMOSTRAGEM TEÓRICA.....	57
2.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ÉTICA NA PESQUISA	65
2.6 CODIFICAÇÃO E ANÁLISE DE UMA GT: TRÊS NÍVEIS DE CODIFICAÇÃO	71
2.6.1 Codificação aberta	72
2.6.2 Codificação focalizada.....	75
2.6.3 Codificação teórica.....	77
2.6.4 Memorandos.....	81
2.7 ESCREVER UMA GT	83
2.8 AVALIAR UMA GT	85
3. RESULTADOS: SIGNIFICADOS SOBRE A RESPONSABILIDADE MORAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS	89
4. ÉTICA EM RELAÇÕES PÚBLICAS: A INFLUÊNCIA DAS ABORDAGENS	103
4.1 INTENCIONALIDADE DA FUNÇÃO, E A QUEM DEVE LEALDADE?	105
4.2 CONCEPÇÕES TEÓRICAS E ABORDAGENS EM CONFLITO: PRÁTICA DE ADVOCACIA, CONSCIÊNCIA DE POSTURA CRÍTICA E JUSTIFICATIVAS DE CURTO PRAZO	114
4.2.1 Breve descrição teórica	114
4.2.2 Abordagens.....	125
5. COMPORTAMENTO MORAL: TOMADAS DE DECISÃO, JUÍZOS E INFLUÊNCIAS.....	141
5.1 ÉTICA	141
5.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO MORAL NO BRASIL	147
5.3 CORRENTES ÉTICAS E INFLUÊNCIAS NA TOMADA DE DECISÃO DOS RELAÇÕES-PÚBLICAS	157
5.3.1 Os desafios das correntes na atividade de relações públicas.....	163
5.4 AS TEORIAS DE COMPORTAMENTO MORAL E O COMPORTAMENTO DOS PRATICANTES.....	168
5.4.1 Aspectos influenciadores do comportamento moral, individual ou coletivos.....	168
5.4.2 Aspectos que explicam as transgressões ou condutas imorais	179
5.5 COMPORTAMENTO MORAL, A COMPLEXIDADE DE EXERCER INFLUÊNCIA	190
6. CÓDIGOS DE ÉTICA: O CONTEXTO NORMATIVO	195
6.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	196
6.2 O CÓDIGO DE ÉTICA DO SISTEMA CONFERP E AS INFLUÊNCIAS DOS PRIMEIROS CÓDIGOS ÉTICOS INTERNACIONAIS.....	206
6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DA GT COM NOVE CÓDIGOS DE ÉTICA PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	212
6.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CÓDIGOS ÉTICOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	233
7. PODER E RELAÇÕES PÚBLICAS: DEPENDÊNCIAS E APLICAÇÕES NA REPRESENTAÇÃO	237
7.1 PODER: REFLEXÕES TEÓRICAS	240
7.1.1 Bourdieu (2007a, 2007b,, 2015) e as relações de poder em relações públicas.....	243
7.1.2 Estudos sobre relações de poder em relações públicas.....	248
7.2 PODER NAS RELAÇÕES COM REPRESENTADOS	254
7.3 PODER NAS RELAÇÕES COM PÚBLICOS E GRUPOS.....	264
7.3.1 Crise na imprensa e ampliação de estratégias digitais patrocinadas: o curto prazo pode comprometer a democracia e a própria atividade de relações públicas?	266

7.3.2 Relacionamento com Comunidades: Quem concede uma licença social de operação de fato decide?	285
7.3.3 Luta de capitais na esfera pública: práticas de advocacy, public affairs e campanhas de opinião pública.....	305
8. DANOS E A RESPONSABILIDADE MORAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS	329
8.1 REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE DANOS	334
8.2 RESPONSABILIDADE COM A INFORMAÇÃO	358
8.3 RESPONSABILIDADE COM O PROCESSO DE RELACIONAMENTO, PARTICIPAÇÃO, DISCUSSÃO PÚBLICA E DELIBERAÇÃO	373
8.3. 1 Processos de escuta.....	375
8.3.2 Processos de discussão pública, formação de opinião e advocacy na esfera pública.....	384
8.3.3 Processos de deliberação.....	394
8.4 RESPONSABILIDADE NO ACONSELHAMENTO	410
8.5 MODELO DE TOMADA DE DECISÃO MORAL.....	424
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	435
9. REFERÊNCIAS	461

1. INTRODUÇÃO

Como defensores e assessores, os profissionais de relações públicas atendem diversos interesses especiais de negócios, organizações sem fins lucrativos e governos. Como profissionais, eles também são obrigados a atender esse interesse público. [...] como algumas vezes exigem um equilíbrio cuidadoso de interesses concorrentes, provocaram um considerável debate entre estudiosos e praticantes sobre a função central e os valores fundamentais das relações públicas. De fato, a incapacidade da profissão para definir seu propósito foi descrita como “um dos dilemas mais perplexos e persistentes das relações públicas. (FITZPATRICK, 2006, p. 3)

O dilema a que se refere Kathy Fitzpatrick é notório ao campo das relações públicas. A atividade foi conceituada por Edward Louis Bernays, em 1923, como a que “objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (BERNAYS, 1952, p. 3). Ele delimita o que seria a prática correta da profissão, baseada na “percepção de que o interesse público e o privado coincidem [...] as boas relações públicas dependiam não só das palavras, mas da ação que merece apoio público e da educação do público para familiarizá-la com tais ações” (BERNAYS, 1952, p. 4), e que assim ela diferiria da publicidade, da propaganda, da promoção e das atividades similares.

Bernays é reconhecido pelo uso da propaganda. Sobrinho de Sigmund Freud, pai da psicanálise, pontua-se que ajudou a popularizar as teorias relativas à manipulação de massas e indivíduos nos Estados Unidos (KUNSCH, W., 2009, p. 11). Contudo, sua conceituação é estudada como originária da rede teórica das relações públicas, em suas transformações ao longo dos mais de 100 anos de prática profissional, iniciada por Ivy Lee (KUNSCH, W., 2009).

Uma curta síntese da revisão bibliográfica da atividade evidencia as disparidades de concepção que geram seus dilemas teóricos e práticos. De um lado, defesas do interesse público, como Child (1964, p. 10) que afirmou em uma conferência em 1939, que contava com a presença de Bernays, que “relações públicas buscam antes de tudo, a identificação do interesse privado com o interesse público” e que se alguém entendesse que fosse uma concepção idealística, ele só poderia dizer “não estou primordialmente interessado no que são relações públicas, mas sim no que elas devem ser” (CHILD, 1964, p. 2). Há também Roberto de Paula Leite (1971), que defendeu que a atividade deve moralmente buscar o interesse público, e que não deveria ser justificada por ganhos de imagem, vendas ou reputação, em uma leitura egoísta. Ele apresenta como objetivos da atividade a atenuação, a diminuição ou até a

resolução das polarizações e dos dilemas vivos da sociedade (LEITE, 1971, p. 16). Ou, ainda, Karla Gower (2006, p. 102), que defende uma postura quase de imparcialidade aos relações-públicas, porque “eles não apenas defendem a organização perante as partes interessadas, mas defendem as partes interessadas antes da organização. Um defensor de relações públicas responsável ajudará uma organização a entender a responsabilidade de seus principais interessados”.

Por outro lado, a concepção de uma atividade que é “uma arma competitiva”, uma “bomba atômica que pode ser usada por qualquer dos lados de uma questão” e que traz “considerável vantagem para o lado que as utilizar em primeiro lugar” (BAUS, 1961, p. 28). Herbert Baus atuou em campanhas políticas até 1960, foi responsável pela vitória de Richard Nixon na Califórnia em 1960 e teve livro traduzido no Brasil em 1961, destinado, na fala do autor, a diretores, profissionais de RP, comerciantes e estudantes. Sua abordagem reforça a linha funcionalista e de intencionalidade assimétrica das relações públicas que “faz soar a campainha da caixa registradora, incrementando a verdadeira boa vontade, melhorando a atitude dos empregados, e promovendo a divulgação dos produtos” (BAUS, 1961, p. 11), e que “todo negociante moderno pode tirar proveito de uma compreensão mais perfeita das relações públicas, pois qualquer negócio pode lucrar com uma aplicação mais eficiente de suas táticas”. (BAUS, 1961, p. 14)

Nessa linha que reconhece, de forma crítica, essa concepção assimétrica, a pesquisadora Cicilia Peruzzo (1982, p. 31), já em sua dissertação de mestrado, discute que “as Relações Públicas têm por finalidade fazer com que o interesse privado adquira uma roupagem de interesse público”, com a finalidade de manutenção do sistema de acumulação, eliminando a possibilidade de neutralidade da prática.

Vê-se uma diferença científica sensível. Não apenas na concepção de sua finalidade, sua função social e seus limites, mas também na definição dos pressupostos de sua prática. Por exemplo, ao observar apenas o tema persuasão, verifica-se que envolve pelo menos quatro abordagens distintas: 1) as que prescrevem o uso da persuasão, como um processo de educação para causas defensáveis (BERNAYS, 1961; CHILD, 1964; NEWSOM; SCOTT; TURK, 1989); 2) as que compreendem o processo de persuasão como um processo democrático de vozes (FITZPATRICK, 2006); 3) as que defendem o não uso da persuasão, porque ela retira a liberdade e impede a decisão consciente dos públicos impactados (ANDRADE, 1993; GRUNIG,

2009; LEITE, 1971); e 4) as que afirmam o uso da persuasão para finalidades unilaterais (EDWARDS, 2012; PERUZZO, 1982).

Embora o processo de avanço científico contemple rupturas, quebras de paradigmas e tensões em um processo de desenvolvimento de campos (KUHN, 1991), essa dualidade quase maniqueísta da atividade não separa necessariamente praticantes bons dos maus, ou representa uma evolução do campo. Ainda na contemporaneidade, a atividade é defendida em seu papel de aconselhador ético (BOWEN, 2008), ao mesmo tempo em que “sua estreita ligação com as elites governamentais e econômicas podem gerar e perpetuar estruturas de dominação” (EDWARDS, 2012, p. 18).

Adicionado a esse contexto de ampla pluralidade teórica, observam-se práticas e *habitus* da atividade que passam a ser mais questionados. Alguns *blogs* internacionais têm se debruçado em discutir criticamente o impacto das atividades de relações públicas no contexto social. O PR Watch¹ expõe suspeitas de atividade indevida, como *astroturfing*², patrocínio de formadores de opinião não transparentes, omissão de informações sobre impactos negativos de atividades aos públicos, entre outros. As fontes, muitas vezes, são grupos ativistas, ONGs ou informações públicas no *site* das organizações ou do governo. Entre os casos que se transformaram em artigo está a campanha desenvolvida pela Edelman para conquistar o apoio popular para a construção do oleoduto Keystone pela TransCanadá³, sem informações claras sobre riscos e impactos ambientais, acusação de campanha de oposição aos ativistas contrários e contratação de influenciadores que não divulgaram sua relação com a campanha. Há artigos que envolvem companhias como a Monsanto, a Syngenta, entre outras organizações. O *blog* SpinWatch⁴, com a assinatura “Investigações de Interesse Público”, tem a proposta de investigar a indústria de relações públicas, propagandas corporativas e governamentais e como

¹ *Blog* americano que se define como o centro de mídia e democracia, publica em torno de 5 a 10 artigos por mês, em sua grande maioria de cunho político e alguns sobre práticas de organizações ou agências de relações públicas. Disponível em: www.prwatch.org. Acesso em: 15 fev. 2020.

² *Astroturfing*: Designa manifestações de públicos simulados, ações de mobilização que contém “elemento de simulação” que “evidentemente, não aparece nos proferimentos do movimento, revelando assim, um aspecto de ocultamento e de enganação, uma tentativa de fazer com que sujeitos acreditassem em algo que não estaria acontecendo exatamente daquela forma” (HENRIQUES e SILVA, 2014, p. 170)

³ Disponível em: <https://www.prwatch.org/news/2014/11/12676/edelman-transcanada-leak-american-style-pr-plan-prepped-keystone-xl-pipeline>. Acesso em: 14 dez. 2017.

⁴ *Blog* britânico dedicado aos temas de interesse público. Destaca que a indústria de relações públicas e *lobby* no Reino Unido movimenta em torno £7,5 bilhões, sendo a segunda maior do mundo. O papel do *blog* é rastrear rotineiramente as empresas de relações públicas e *lobby* e os grupos corporativos da frente, expondo suas atividades e transgressões.

a distorção do debate público prejudica a democracia⁵. Entre os artigos publicados está o que descreve o caso da agência Bell Pottinger, do Reino Unido, que foi retirada da Public Relations and Communications Association (PRCA) acusada de manipular páginas na internet, forjar fatos e divulgações que exacerbavam o racismo e a divisão nacional na África do Sul em favor de manter o controvertido presidente sul-africano Jacob Zuma e seu partido, o Congresso Nacional Africano (ANC), no poder.

O livro dos jornalistas Stauber & Rampton (1995), *Toxic sludge is good for you*, na tradução, “O lixo tóxico é bom para você”, faz fortes denúncias sobre a indústria de relações públicas. No prefácio, Mark Dowie, jornalista e editor, relata que

o PR tornou-se um meio de comunicação por si só, um indústria destinada a alterar a percepção, remodelar a realidade e fabricar consentimento. É administrado por uma fraternidade cuidadosamente organizada de modo que somente *insiders* podem observar seus pares no trabalho. Profissionais veteranos de RP podem ler a primeira página de quase todos os jornais do país, ou assistir a um segmento de notícias transmitidas e identificar quais de seus pares “Colocou”, “manuseou” ou “influenciou” um objeto específico. [...] Como Stauber e Rampton demonstram claramente [...] um único profissional de relações públicas com acesso à mídia, uma compreensão básica da psicologia de massa e um punhado de dólares, pode desencadear na sociedade forças que tornam os vencedores permanentes em perdedores evidentes – sejam eles produtos, políticos, corporações ou ideias. Este é um poder incrível que damos para uma indústria que gravita a riqueza, oferece energia excedente e influência para aqueles que menos precisam, e opera muito além da visão pública. (STAUBER; RAMPTON, 1995, p. 2)

Estudos anteriores já mostravam as críticas de Stauber & Rampton. Pesquisa desenvolvida ainda na década de 1980, por Jeanne Edwards (NEWSOM, SCOTT, TURK, 1989, p. 236) demonstrou que de uma amostra de 53 matérias publicadas no *The Wall Street Journal*, 72% foram baseadas unicamente em comunicados para a imprensa, ou *press releases*. Dessa amostra, em 32 matérias os comunicados foram integralmente copiados e em 21 apenas foram adicionadas informações complementares. Em todos os casos, as matérias eram assinadas por jornalistas, o que abre a discussão sobre a demanda dos leitores por terem acesso à transparência de que aquela matéria foi sugerida por uma organização ou por um indivíduo.

Esses números e críticas colocam em pauta as relações iniciais que são “a base da consolidação da atividade de relações públicas, a assessoria de imprensa, que eram defendidas tanto por organizações representadas como por praticantes como uma relação equidistante,

⁵ Disponível em: <http://www.spinwatch.org/index.php/about/about-spinwatch>. Acesso em: 14 dez. 2017.

mediada por transparência e imparcialidade” (FARIAS, 2016, p. 245). Mesmo que esses conceitos sejam inalcançáveis, na perspectiva de Farias (2016), ainda guardaram defesas de uma comunicação positiva para a opinião pública por parte das organizações e a defesa de sua independência e imparcialidade pela imprensa.

No cenário nacional, como exemplos públicos, observa-se uma organização reconhecida em premiações da classe pelo relacionamento com comunidades provocar um dos maiores impactos ambientais e sociais do país; campanhas de relacionamento com investidores baseadas em informações especulativas por meio de assessoria de imprensa com prejuízos e condenação por crime ao mercado de capitais; gerenciamento de crises que buscam mentir sobre graves danos ao interesse público, que, depois de descobertas, impactam não apenas a reputação do representado, mas também a própria classe profissional.

Compreende-se então a necessidade de retomar a problemática da primeira tese de doutorado em relações públicas no país *Relações Públicas e o Interesse Público*⁶, agora em uma leitura do contexto atual brasileiro, em suas particularidades legais, regulamentares, sociais, organizacionais e do desenvolvimento da profissão, tendo em visto que as realidades norte-americanas, europeias, australianas e brasileiras não são semelhantes. Como destaca Lopes (2014, p. 46),

trata-se em suma, da necessidade de os pesquisadores locais deterem um controle orgânico dos componentes da investigação científica, e com isso, serem criadas condições para a construção da teoria e das técnicas em estreita relação com a pesquisa empírica, isto é, as problemáticas específicas desses países.

Contudo, uma pesquisa geralmente é carregada por três tipos distintos de motivações por parte de um pesquisador, como descreve Lopes (2004, p. 25): as pessoais, as profissionais e as educacionais.

Esta autora teve motivações profissionais e pessoais para a seleção deste objeto. Ao longo dos 10 anos de docência da disciplina Ética em Relações Públicas para estudantes de graduação da Faculdade Cásper Líbero, em São Paulo, não foram poucas as discussões angustiantes dos estagiários e analistas de comunicação em sala de aula. Todos os casos eram tratados com total confidencialidade em um espaço para construção de nossas percepções e significados morais a partir das reflexões teóricas à luz dos dilemas reais. Casos de gestores de

⁶ Tese de Doutorado defendida em 1976, por Cândido Teobaldo de Souza Andrade, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

agências que solicitavam que levassem amigos a coletivas de imprensa para falsear a presença de jornalistas, que esta autora particularmente viveu há 19 anos e continua acontecendo; de agências que atendem clientes concorrentes sem a ciência dos mesmos, e criam CNPJs e marcas diferentes para permitir o atendimento; de apresentação de estagiários como analistas a clientes em reuniões de *briefing* e cobrança de *fee* com hora/profissional de analista; fraude em gestão de verbas do cliente em relatórios de prestação de contas; métodos escusos de observação e cópia de ações da concorrência; contratação de profissionais de outras agências para explicitamente levar contatos de clientes, *expertise* e informações de setor; divulgação de versões distorcidas e inúmeras omissões de dados relevantes, seja em comunicados para públicos internos ou externos; de crimes fiscais solicitados aos estagiários para fraudar uso de verbas por centros de custos e não perder *budget*; além dos casos sensíveis de crimes em ambiente de trabalho, como assédio sexual e assédio moral, com frequente retaliação (incluindo demissões) a quem faz denúncias. No entanto, visões positivas também marcaram esses debates em sala de aula. Ambientes abertos de discussão ética, gestores que se posicionam e aconselham alta administração sobre condutas, espaços que permitem questionamento e opinião dos jovens profissionais, e que os aconselham sobre boas práticas. Esta tese foi motivada pelas experiências negativas. Os jovens profissionais, em sua relação de dependência e sujeição à hierarquia, sentem-se sozinhos, pressionados, frustrados quando não conseguem se posicionar – como na maioria das vezes.

Contudo, a motivação à pesquisa não teve a pretensão de identificar “se” a atividade é ética. Partiu-se de um pressuposto de que não há utilidade em uma investigação maniqueísta de boas e más práticas, de “bons” e “maus” profissionais, porque a maioria dos profissionais pode estar justamente, como descrevem algumas teorias de comportamento moral (JONES, 1991; MILGRAM, 1965), conscientes de responsabilidades morais ao mesmo tempo em que adotam condutas desalinhadas. Como afirmado pela pesquisadora de ética em relações públicas, Johanna Fawkes, *principal research* da inglesa University of Huddersfield:

o desejo de que as coisas sejam melhores, uma ênfase no positivo, nos levam a privilegiar o ideal sobre o real? Acreditamos em nossa própria publicidade e culpamos aqueles que não o fazem por seu “cinismo”? A dependência de códigos idealizados evita os conflitos que enfrentam os praticantes todos os dias (Kang, 2010)? Embora essas observações tenham relevância para o desenvolvimento da teoria ética, essa polaridade também gerou divisões na identidade ética entre os praticantes, lançando-os como “guardiões éticos” (Bowen, 2008) ou partidários antiéticos (Baker, 2008), enquanto a maioria é de “santos e pecadores” (Fawkes, 2012). (FAWKES, 2015a, p. 729)

Desse modo, esta tese partiu da intenção de pesquisar o contexto da atividade de relações públicas no Brasil, o cenário nacional dessa dualidade profissional de santos e pecadores discutida internacionalmente.

A discussão ética ou de comportamento moralmente aceito em uma atividade profissional pressupõe a observação de sua definição, função e princípios. Green (2009 *apud* FAWKES, 2015a) pontua que uma profissão pode ser estudada em três vertentes: 1) a noção da descrição da prática; 2) a ideia do profissionalismo – relacionado à identidade, ao ser e ser visto como profissional; e 3) a qualidade moral-ética ou o senso de responsabilidade.

Sobre a vertente 2, da *identidade* das relações públicas, Fawkes cita as reflexões de Bourdieu de que os novos participantes de uma profissão “se encaixam no papel” (2000 *apud* FAWKES, 2015a, p. 676) e que a identidade profissional discursiva distingue o exame “objetivo” dos discursos e do idioma do exterior, da perspectiva subjetiva de atribuição de significado, valores e intenções particulares às suas ideias ou enunciados (FAWKES, 2015a, p. 676, tradução nossa).

O hábito profissional desempenha um papel significativo na definição do que é ser “profissional” e, como os outros processos que definem a jurisdição profissional, seu caráter está ligado às circunstâncias políticas, sociais e econômicas das quais a profissão surgiu. (EDWARDS, 2010, p. 206 *apud* FAWKES, 2015a, p. 676)

O hábito profissional desempenha, desse modo, um papel relevante na concepção do que é ser um determinado praticante de uma atividade, e está ligado às circunstâncias nas quais uma profissão surgiu ou se desenvolveu. Por meio do circuito da cultura, a identidade é imaginada nos níveis individual, organizacional e nacional, como um circuito de “momentos”, nos quais ela será representada, produzida, consumida e regulada. Esse modelo ajuda a elucidar o impacto de limites ultrapassados e perda de *status* na construção de identidade profissional contemporânea, levando a confusão em todas as etapas do circuito cultural: as imagens de profissões se tornam mais vazias à medida que a identidade é corroída, a produção e o consumo de profissionalismo estão localizados no contexto externo de gestão e a regulação tornou-se quase vazia (FAWKES, 2015a, p. 676).

Adicionalmente, esse hábito e percepção de dualidade é influenciado no contexto educacional e normativo: os órgãos de licenciamento das profissões (universidades, sindicatos, associações), no contexto da retórica do treinamento, exigem que os profissionais absorvam um alcance quase místico e altruísta da responsabilidade moral no processo de aprendizagem.

Os códigos de ética de relações públicas mais difundidos internacionalmente são criticados por não oferecerem orientação que consiga suprir as demandas reflexivas sobre os dilemas morais dos praticantes. Discute-se a prescrição de uma conduta moral do dever kantiano, que coloca o interesse público, o não uso da persuasão, a não representação de organização/causa que contrarie os valores profissionais ou o bem comum; tidos como não aplicáveis (FAWKES, 2015a; 2015b; GONÇALVES, 2007). As informações sobre o baixíssimo número de denúncias e sanções disciplinares pautadas nos códigos de ética de relações públicas por parte de entidades profissionais reforçam a crítica (HOLTZHAUSEN, 2015; WATSON, 2014).

Assim, as impressões conscientemente pretendidas que os praticantes tenham, por serem diversas dos eventos práticos, promovem consequências significativas nos três níveis da realidade social (estrutura social, interação e personalidade). Assim, o *habitus* da atividade (EDWARDS, 2006) traz o risco de confusão e esvaziamento da identidade profissional (FAWKES, 2015a).

Nas reflexões sobre ética e identidade profissional, geralmente outros campos profissionais concentram-se nos praticantes que realizam indevidamente a atividade, ou nos novos dilemas contemporâneos, como, por exemplo, a discussão da bioética no campo da saúde. Chama a atenção, no caso das relações públicas, o fato de que a discussão esteja vinculada, **ainda**, à fundamentação e aos princípios morais da atividade, à definição de qual é sua função social.

Nesse sentido, ao ter buscado observar essa identidade, esta tese a contextualizou com a vertente de responsabilidade profissional número um (conceituação e abordagem da prática), relacionando-a com a vertente número três (comportamento moral-ético), que configurou o objeto deste trabalho.

Os desafios de estudo das diferenças de abordagem histórica da atividade de relações públicas e seus vínculos com identidades nacionais nos contextos político e econômico (FITCH; L'ETANG, 2017) ampliaram a necessidade de realizar observações da perspectiva brasileira da atividade de relações públicas. A atividade de relações públicas foi fortemente criticada por Fitch e L'Etang por apresentar pouca ou nenhuma influência negativa em contextos sociais. Além disso, sua história costuma ser higienizada e separada das atividades de propaganda e comunicação política. A história do Brasil, por exemplo, na obra organizada pela autora, sofreu críticas por sua abordagem progressivista de desenvolvimento do campo após o regime ditatorial presente no relato da história feita por Nassar, Farias e Furlanetto (2014). A crítica

feita por Fitch e L'Etang (2017) argumenta justamente que a regulamentação da atividade não foi suficiente para melhorar a reputação do campo e não é considerada requisito para a prática profissional.

Assim, a partida para a pesquisa sobre ética em relações públicas foi delineada por um pressuposto relacionado ao processo de desenvolvimento moral, que resultou na metodologia escolhida e na pergunta central da investigação. Esse processo será aprofundado no capítulo cinco, mas será feita uma breve descrição para compreensão do percurso metodológico.

Ética é compreendida como uma ciência que estuda o comportamento moral dos homens em sociedade (VÁZQUEZ, 2001). A moral é o objeto de estudo da ética. Quando os indivíduos têm problemas de tomada de decisão com potencial consequência para outros indivíduos ou grupos e buscam refletir sobre essa decisão, vivenciam os chamados problemas morais. Os critérios que orientam essa reflexão moral surgem de normas que os indivíduos julgam mais apropriadas, dignas e aceitas intimamente fruto do seu aprendizado social. Então, os indivíduos buscam satisfazer seus interesses a partir dos seus filtros de códigos morais, tomam decisões, e estas geram consequências. As consequências, por sua vez, são julgadas por outros grupos ou indivíduos a partir das normas morais sociais apropriadas para esses grupos. Esse julgamento coletivo, quão mais negativo pelo fato de as consequências terem sido compreendidas como inaceitáveis, potencializa o impacto social de condenação à ação, e que em longo prazo pode gerar uma revisão no código moral. Esse processo é visto como o fenômeno de desenvolvimento moral de um grupo social. Normas sociais aprendidas e que determinam o que um grupo considera válido, justo, valorizado e, por outro lado, reprovável, inaceitável ou vergonhoso.

A partir dessa compreensão, as consequências de decisões, independentemente da perspectiva de corrente ética, relacionam-se ao princípio fundamental do comportamento e do impulso moral: os danos a serem evitados ou condenados. Havia o pressuposto, desse modo, que esta tese poderia investigar os danos da atividade de relações públicas. Contudo, na leitura de quem?

Entendeu-se que os praticantes precisariam ser ouvidos sobre seus problemas morais. Sobre como lidam com seus dilemas, com os desafios para satisfazer seus interesses inseridos em códigos morais construídos em sua atividade. Mas ficava descoberto o processo de compreensão sobre o julgamento das consequências das decisões dos praticantes. Decidiu-se, então, investigar os públicos impactados por ações de relações públicas: O Outro, oposto do

Eu, outro ser humano (singular ou plural), que pode apresentar diferenças tão profundas que precisam que um indivíduo seja responsável com ele. O Outro que representa a essência moral da humanidade em Ser para o Outro, antes dos cálculos de ganhos e perdas, mas como uma obrigação e responsabilidade **para** com o Outro (LÉVINAS, 1972; PIVATTO, 2000). Se o princípio da responsabilidade moral é a consciência do impacto das nossas ações aos outros indivíduos e à sociedade (THIRY-CHERQUES, 2008), foi preciso aprofundar a perspectiva dos Outros em relações públicas (nossos públicos ou partes interessadas) e as consequências dos atos (os danos que podemos causar) frente aos princípios e à função social da atividade.

Assim como a ética não prescreve, e sim explica, compreende e teoriza, esta tese não buscou trazer respostas. Elas não seriam permanentes e nem completas. Esta tese buscou compreender esse cenário e construir algumas perguntas que podem ampliar as reflexões sobre responsabilidade moral em relações públicas. Como afirma Plaisance (2011, p. 45),

As pessoas se frustram porque, por natureza, a ética consiste mais em perguntas do que em respostas. Mais especificamente, a ética consiste em tornar-se bom em fazer as perguntas certas, o que por sua vez, esclarece o problema e nos permite explorar com maior eficácia as soluções possíveis ou as conciliações admissíveis.

1.1 As pistas metodológicas

Foram propostas três opções de pesquisa qualitativa à Banca de Qualificação, sendo a primeira um estudo de caso com uma organização, a segunda uma pesquisa qualitativa com praticantes e a terceira uma pesquisa qualitativa com públicos impactados. Cada um dos estudos foi problematizado em seus riscos: à primeira proposta, o desafio de abertura para estudo de caso e a baixa pluralidade da tese; à segunda, o risco de superficialidade da coleta de dados, pela postura defensiva dos participantes para proteção da imagem de seus representados; e à terceira, a generalidade da percepção sobre danos por parte dos públicos impactados, que poderia não levar aos resultados esperados.

No estudo de métodos, avaliou-se adiante que uma pesquisa qualitativa tradicional, na qual investiga-se um determinado objeto a partir de um determinado conhecimento teórico, visando confirmá-lo a partir de hipóteses ou pressupostos já mapeados na literatura científica, traria riscos. A seleção de um escopo teórico a ser testado *a priori* poderia direcionar a investigação a temas que não fossem os mais relevantes ao contexto brasileiro e seriam perdidos os aspectos centrais do fenômeno na perspectiva dos indivíduos que o vivem. O fenômeno do comportamento moral em relações públicas poderia guardar aspectos

particulares e que precisariam ser compreendidos em sua maior completude possível em uma investigação. Buscava-se um método que pudesse reduzir a interferência dos pressupostos da pesquisadora sobre os dilemas e danos da atividade no país.

A Teoria Fundamentada, ou *Grounded Theory* (GT) (GLASER; STRAUSS, 1967), que será aprofundada no próximo capítulo, surge como uma valiosa indicação de oportunidade metodológica, e foi selecionada pela forma como respeita cuidadosamente uma realidade investigada para poder apreendê-la e pela relação que ela constrói com os participantes do estudo. Essas duas características poderiam, desse modo, colaborar com a redução dos riscos de um direcionamento intencional ao campo, e da possível resistência dos participantes ao estudo. Esse modelo metodológico propõe a construção de uma teoria científica como resultado de um trabalho de campo, amplamente ancorada nos dados, sem a proposição de hipóteses ou aspectos direcionados de investigação. Uma pergunta aberta dá início ao estudo, que é direcionado pelo resultado do campo, para a condução não apenas das categorias de dados, mas principalmente da amostra teórica subsequente que dará conta de compreender o fenômeno. Adicionalmente, a característica do método de se preocupar além dos fatos, com os significados que estes têm para os participantes, e com uma teoria que possa ser relevante e útil a eles resultaram na escolha desse método (TAROZZI, 2011)

1.2 Objetivos

A delimitação de objetivos da tese seguiu a compreensão de Lopes (2014, p. 139), de que os objetivos, decorridos da formulação do problema, devem ser exequíveis e conjugar as ordens “empírica (verificar determinado fenômeno da realidade), teórica (contribuir para o estudo da teoria sobre o problema), prática (intervir na existência do fenômeno)”.

Geral:

Contribuir para a reflexão sobre a responsabilidade moral em relações públicas, por meio da compreensão dos processos de tomada de decisão moral, dilemas e danos.

Específicos:

No âmbito prático, objetiva-se:

- Compreender aspectos do fenômeno do processo de tomada de decisão moral dos praticantes de relações públicas no Brasil;
- Observar os significados atribuídos pelos praticantes sobre limites da prática e dilemas vividos;
- Identificar a percepção de danos da atividade, na perspectiva dos praticantes e dos públicos impactados pelas atividades de relações públicas.
- Discutir possíveis limites morais da atividade de relações públicas, por meio da intersecção entre os danos percebidos por praticantes e públicos impactados e a literatura científica convergente.

No âmbito teórico, objetiva-se:

- Mapear os aspectos influenciadores de tomada de decisão moral em suas possíveis contribuições para a compreensão dos fenômenos empíricos dos praticantes;
- Analisar a adequação dos códigos éticos em relações públicas a partir dos dilemas e danos observados na teoria emergente;
- Discutir o conceito de dano em comunicação e outras áreas do conhecimento com a teoria emergente, para contribuir com a reflexão do campo;
- A partir dos resultados da teoria emergente no campo, investigar a literatura científica em relações públicas e outros campos do conhecimento para compreensão, explicação e verificação de lacunas e demandas de estudos futuros.

1.3 Trajetória da revisão teórica

Lopes (2014, p. 139) define o quadro teórico de referência como a situação em relação às pesquisas existentes, o estado de conhecimento do problema. Coutinho e Cunha (2004, p. 80) ampliam o escopo de formação de um quadro teórico de referência, explicando que

no processo de objetivação do marco teórico, o pesquisador, comprometido com um estudo sistematizado, destaca desse marco o conceitual básico que subsidiará a resolução da problemática, usando estratégias de objetivação através de definições precisas dos termos, da escolha de variáveis significativas e da identificação de seus melhores indicadores.

Até o momento da qualificação da tese, o desenvolvimento do marco teórico havia se debruçado em conceitos centrais de ética e relações públicas como ponto de partida do processo de objetivação dos procedimentos de pesquisa para construir, caracterizar e delimitar o objeto de estudo.

A partir do momento da decisão pelo método GT, que recomenda a ida ao campo com a suspensão de intenção de confirmar teorias pré-existentes, e, portanto, com abertura para leitura, interpretação e teorização ao que os dados significam aos participantes, a revisão bibliográfica foi suspensa. Após o processo de codificação teórica, que resultou nas categorias teóricas finais e *core category*, foi retomada a investigação da literatura, concentrada nos aspectos dos fenômenos observados e que foram discutidos na redação da construção teórica desta tese.

A revisão de literatura final contou com 177 referências, nos campos de conhecimento relações públicas (89), estudos de comportamento moral e relações de poder, envolvendo os campos ética, filosofia, sociologia, psicologia e estudos de comportamento moral (55); administração, *business ethics* e cultura organizacional (12); direito (5) e metodologia de pesquisa (13). A distribuição por tipos de obras e fontes consultadas resultou em 23 capítulos ou livros internacionais, 65 capítulos ou livros nacionais, 09 artigos científicos nacionais, 69 artigos científicos internacionais e seis dissertações ou teses, entre outros materiais. Além de análise de 16 documentos/leis.

O critério de busca se iniciou por palavra-chave e análise comparativa entre os resultados que ofertavam mais consistência e profundidade na temática. Como avanço das leituras, os estudos eram sugeridos pelos próprios autores, em um cruzamento que emergia a relevância nos estudos comparativos.

As publicações que mais ofertaram contribuições à revisão teórica no campo das relações públicas foram as internacionais *Public Relations Inquiry*, *Public Relations Review* e *Public Relations Quarterly* e a nacional *Organicom*. No campo da comunicação, o *Journal of Media Ethics*, o *Journal of Mass media Ethics* e o *Journal of Communication Management*. No campo da administração, o *Journal of Business Ethics*, no campo da sociologia, o *European Journal of Social Theory*, o *British Journal of Sociology*, *Journal of Social Issues* e o *Sociological Theory*. No campo da psicologia, o *Journal of Personality and Social Psychology* e o *Psychological Science*.

1.4 Estrutura de capítulos para apresentação da Grounded Theory

A tese está construída em 8 capítulos, a partir desta introdução.

No capítulo 2, “Metodologia: o estudo *Grounded Theory*”, é feita a apresentação das etapas do percurso, com mais profundidade descritiva, em função da ainda baixa utilização do modelo no Brasil. Optou-se por manter a descrição da revisão teórica do método, com posterior apresentação dos caminhos trilhados nesta pesquisa, para permitir uma compreensão mais detalhada das escolhas e dos resultados. Esse capítulo contempla a descrição do método, a pergunta e o problema de pesquisa, os instrumentos de coleta, a amostragem teórica, as técnicas de coleta de dados, os procedimentos e a aprovação do comitê de ética na pesquisa, os processos sugeridos para codificação, análise e redação de uma GT.

O capítulo 3, “Resultados: significados sobre a responsabilidade moral em Relações Públicas”, apresenta os resultados das quatro fases de coletas de dados, com os processos da codificação focalizada e a construção das categorias teóricas. Confirma-se o desafio do método, que inverte a lógica de pesquisas empíricas positivistas nesse processo em que o campo antecede a revisão teórica. São apresentados os critérios de exclusão e abandono de temas não conectados com a *core category* e as oito categorias teóricas apresentadas.

A teoria passa a ser construída, em discussão com a literatura científica, no capítulo de número quatro, “Ética em Relações Públicas: a influência das abordagens”. São abordados os significados da atividade de relações públicas, a função e os limites morais, na perspectiva de praticantes e públicos impactados. A discussão contemplou a problematização da lealdade dos praticantes e relacionou o resultado do campo com as quatro abordagens teóricas de relações públicas: Chave de Fronteira, Gerência de Relacionamentos, Advocacia e Crítica.

O capítulo cinco, “Comportamento moral: tomadas de decisão, juízos e influências”, dedica-se, inicialmente, a conceituar “ética”, “moral”, “processo de desenvolvimento moral” e “processo de tomada de decisão”, incluindo as diferenças entre as abordagens éticas. Os resultados sobre os processos de tomada de decisão buscam ser compreendidos, nesse momento, a partir da discussão com os insumos da revisão teórica orientada, sobre os aspectos influenciadores da decisão moral e que explicam os fenômenos de transgressões profissionais. Por fim, estudos empíricos internacionais de ética em relações públicas são comparados ao resultado da GT.

Os mecanismos prescritivos da ética em relações públicas são explorados no capítulo número seis, “Códigos de ética: o contexto normativo”. Nele, é feita uma linha do tempo com os nove códigos de ética da atividade, sendo os internacionais listados por Gonçalves (2007) e os nacionais. Analisou-se as influências recebidas pelo código de ética do Sistema Conferp, bem como suas particularidades. São apresentados os principais dilemas da atividade na leitura dos praticantes e públicos impactados, e em como eles estão contemplados nesses nove códigos.

No capítulo número sete, “Poder e Relações Públicas: dependências e aplicações na representação”, a *core category* é discutida a partir da teoria de relações de poder de Bourdieu (2007a, 2007b, 2015), e são apresentadas os principais dilemas e danos da atividade de relações públicas, emersos em complexas relações de conflitos e poderes. O primeiro, de poder na relação com representados; e o segundo, de poder na relação com públicos e grupos, incluindo o relacionamento com imprensa e influenciadores patrocinados, o relacionamento com comunidades e a luta de capitais na esfera pública.

Por fim, no capítulo “Danos e a responsabilidade moral em Relações Públicas”, os resultados da concepção de danos por parte dos praticantes e públicos impactados são confrontados com a literatura que pode colaborar com a definição de danos no campo, e é feita, portanto, uma discussão sobre os limites morais em relações públicas, conectada à responsabilidade de evitar e impedir a ocorrência de danos no processo comunicativo: de 1) informação; de 2) deliberação e participação; e de 3) aconselhamento.

1.5 Termos utilizados na tese

A tradução de textos do inglês para o português nesta tese ou as adaptações contextuais tornam necessária a explicitação dos termos utilizados:

Praticantes de relações públicas: Em função da regulamentação da atividade no Brasil, (Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, e Decreto-Lei nº 860, de 11 de setembro de 1969), as pessoas que não têm formação em graduação não podem enquadrar-se como profissionais de relações públicas. Contudo, o processo de desenvolvimento da atividade no país resultou em uma grande participação de profissionais de outras áreas do conhecimento, além da comunicação, que realizam as atividades, conforme descrição da amostra da pesquisa adiante. Pela grande representatividade dos profissionais e nível de influência no mercado nacional, a tese irá observar o processo de responsabilidade moral da **atividade**, e não dos profissionais legalmente registrados ou com formação universitária. Decidiu-se, desse modo, para simplificar a descrição de profissionais que desenvolvem atividades de relações públicas,

utilizar o termo **praticantes** de relações públicas, como tem sido usado por pesquisadores internacionais em relação a países onde a atividade não é regulamentada.

Representados: Para não restringir a quem o praticante de relações públicas presta serviços ou trabalha em relação empregatícia, optou-se pelo uso do termo **representado**. Ele amplia uma leitura mais reduzida de apenas organização, cliente ou empregador, mesmo que o contexto organizacional, seja ele privado, público ou terceiro setor, tenha sido o mais presente na GT.

Esfera pública: O termo utilizado dentro de *Advocacy* (FITZPATRICK, 2006) para indicar onde os atores sociais emitem suas vozes e onde é feita a discussão coletiva de temas é em inglês “*marketplace of ideas*”, na tradução “mercado de ideias”. Optou-se, nesta tese, pelo uso de Esfera pública, de Habermas (1996, 2003, 2004). Habermas a define como uma rede de troca, filtros e sintetização de informações e pontos de vista, que resultam em opiniões públicas. Houve dúvida do uso do termo cunhado pelo pesquisador, que justamente foi criticado pela fragilidade de sua teoria na consideração das relações de poder e assimetrias em um espaço social de debates, contudo, a decisão pelo termo relaciona-se exclusivamente pelo conceito do que esse espaço representa em uma dinâmica de construção social. Não se pretende, desse modo, considerar as características sugeridas pela ética comunicativa ou pela ética do discurso de Habermas, que descrevem uma intenção racional em uma estrutura comunicacional do agir orientado pelo entendimento (HABERMAS, 2003), mas sim com o espaço social sugerido. O termo “campo simbólico” de Bourdieu também foi considerado como solução a essa tradução, pela consideração de que sua “eficácia reside justamente na possibilidade de ordenar o mundo natural e social através de discursos, mensagens e representações, que não passam de alegorias que simulam a estrutura real de relações sociais” (BOURDIEU, 2007a, p. XIV) aliada “a uma percepção de sua função ideológica e política e legitimar uma ordem arbitrária em que se funda o sistema de dominação vigente” (BOURDIEU, 2007a, p. XIV). Contudo, entende-se que o “*marketplace*” a que se refere Fitzpatrick (2006) tem a similaridade de um espaço de liberdade democrática de construção de uma determinada realidade social, ao se referir a um lugar de expressão de vozes que são disputadas pelos atores. Essa consideração incluiria, portanto, outros campos de Bourdieu, como cultural, intelectual, social, onde operam os diversos *habitus* e recursos de capital. Ponderou-se também a escolha do termo “campos”, em referência à teoria geral dos campos de Bourdieu (2007b, p. 68), mas que foi suplantada pelo sentido de campos específicos oferecer um risco à compreensão das discussões desta tese. Martino (2013, p. 62), descreveu que “a expressão ‘esfera pública’ se relaciona diretamente a ‘espaço público’ e ‘opinião pública’”. Posteriormente, Marques e Martino (2016, p. 164) discutiram o uso dos termos “Campo da Comunicação” e “Esfera pública”, ponderando a não existência explícita do primeiro na obra de Bourdieu, e que

a constituição de esferas públicas se serve de procedimentos disponíveis no campo da comunicação, enquanto este último equilibra-se entre a manutenção de sua autonomia/hegemonia e o desejo de emancipação e soberania presente nas trocas comunicativas que dê vida às esferas públicas e à dinâmica social.

Grounded Theory: O termo “*Grounded Theory*” apresenta divergências de tradução em algumas línguas. O adjetivo “*grounded*” é traduzido em algumas obras como “emergente” (BAILEY, 2006, apud TAROZZI, 2011, p. 13), “enraizada” (POUPART *et al.*, 2008, apud TAROZZI, 2011, p. 13) e “fundamentada” ou Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) (DANTAS *et al.*, 2009), e que segue a tradução mais comum em espanhol. Carmem Lussi, tradutora da obra de Tarozzi

(2011), destaca que “a tendência é manter o uso da locução em inglês, mesmo em textos publicados em português, como prefere também a comunidade científica de língua italiana, e foi a escolha neste projeto”. (TAROZZI, 2011, p. 13). Nesta tese, foi utilizada a abreviação de *grounded theory*, GT, utilizada na literatura de metodologia, para se referir ao método de forma simplificada.

2. METODOLOGIA: O ESTUDO *GROUNDED THEORY*

2.1. Descrição do método

A decisão de realização de uma pesquisa empírica partiu da percepção de fragilidade científica de propor uma discussão sobre ética em relações públicas a partir de estudos teóricos principalmente internacionais, que não necessariamente refletem o contexto da atividade no Brasil. Ponderou-se que o *status* de desenvolvimento de mercado, nível de maturidade e governança das organizações, realidade sociocultural e econômica, bem como o perfil de pressão dos públicos de interesse pudessem alterar a compreensão sobre ética na atividade. À diferença de contextos, somou-se a preocupação com o nível epistemológico da pesquisa (LOPES, 2004) em priorizar os dilemas e danos mais sensíveis a partir dos pressupostos da leitura moral da pesquisadora, e não da percepção do campo.

O nível epistemológico configura o “espaço onde se decide o ajustamento entre o sujeito e o objeto de conhecimento” (LOPES, 2004, p. 25), em um exercício de contínua crítica e vigilância que marca a consciência da distância entre o objeto real e o objeto de ciência. É nesse momento em que devem ser explicitados os obstáculos epistemológicos da pesquisa e serem feitas as autocorreções para a construção do objeto científico.

Toda pesquisa tem interesses, motivações, sejam elas do campo científico, educativo ou profissional, ou uma soma dos três. O interesse no tema ética decorre de experiências imorais no mercado corporativo e das discussões férteis em sala de aula, ministrando a disciplina de Ética em Relações Públicas para alunos de graduação, como supramencionado.

Do ponto de vista da pesquisadora, o interesse advém do acompanhamento de práticas profissionais que repercutiram em grandes danos sociais, ambientais e econômicos, com não consciência desses danos ou percepção de isenção de responsabilidade por parte do relações-públicas.

A demanda de estudo empírico estava sendo defendida, embora a preocupação com o processo de coleta de dados tivesse grande chance de não alcançar os objetivos, por que a seleção da amostra de entrevistados, bem como do método aplicado poderiam levar os profissionais à tentativa de omissão de preocupações e percepção de danos reais, porque as pessoas tendem a querer parecer moralmente responsáveis, à luz de seus códigos morais e das organizações que representam (VÁZQUEZ, 2001).

A sugestão da banca de qualificação, de descrever os danos e princípios da atividade a partir de casos públicos em cenas de observação (BRAGA, 2016), embora oportuna para a construção da tese, teria como impacto a concentração de danos e dilemas com visibilidade e saliência pública, logo, os que repercutem em crises de imagem e reputação. Outros danos permaneceriam não problematizados.

No processo de busca de métodos de observação empírica, avaliou-se que uma pesquisa qualitativa tradicional, na qual investiga-se um determinado objeto a partir de um determinado conhecimento teórico, visando confirmá-lo ou explicá-lo, também evidenciaria sobremaneira os pressupostos da pesquisadora na seleção dos princípios e danos mais relevantes a serem explorados e confirmados.

Ficava a pergunta: Quais os dilemas e danos da atividade são produzidos e sentidos no Brasil?

A Teoria Fundamentada, ou *Grounded Theory*, GT, surge como uma indicação de oportunidade metodológica, que precisou ser compreendida não apenas a partir da leitura das teorias, mas da compreensão prática iniciada com duas teses de doutorado de administração e de comunicação que utilizaram o método – Ferreira (2015) e Leite (2015). Um olhar mais aprofundado da *Grounded Theory* e a busca de teses de outros campos de conhecimento, como enfermagem e saúde pública, levaram à decisão pelo método.

O termo *Grounded Theory* apresenta divergências de tradução em algumas línguas, como supramencionado na Introdução, e foi escolhida a locução em inglês, como sugere Tarozzi (2011, p. 13)

A conceituação do método pode ser sintetizada no trecho da obra dos fundadores: “método geral de análise comparativa [...] e um conjunto de procedimentos capazes de gerar [sistematicamente] uma teoria fundada nos dados” (GLASER; STRAUSS, 1967, p. VII).

Os fundadores do método criticavam justamente o paradigma positivista que se tornou dominante nas ciências humanas e sociais e resultou em produções teóricas que apenas testavam hipóteses extraídas em modo hipotético-dedutivo a partir de teorias preexistentes. A proposição de um método capaz de gerar uma teoria de forma densa, racional e sistemática alinhou-se ao objetivo das pesquisas empíricas em construir teorias compreensivas, fundamentadas em estudos experimentais.

Os fundadores alocam uma clara distinção entre uma teoria construída dentro do espaço acadêmico (*armchair theory*) e a que resulta de um trabalho de campo. Aqui

está o conceito, intraduzível, de *grounded*, que significa ao mesmo tempo: enraizado, embasado, mas também encravado, firme à terra, ou então pôr as bases, ensinar os primeiros rudimentos, preparar o fundo de um desenho. [...] É um enraizamento preciso, pontual e, por causa disso, pode ser a base para construções sucessivas; é um terreno sobre o qual pode-se construir complexas teorias formais. [...] Isso qualifica essa abordagem de maneira original, assim como o tipo de teoria que é capaz de produzir: uma teoria similar àquela produzida por teóricos e filósofos, mas construída a partir de uma investigação empírica e, portanto, ancorada nos dados. Essa natureza *grounded* da teoria, o seu enraizamento vivido nas vísceras da realidade é o que consente, depois, à teoria elaborada, ter um valor prático-operativo muito marcante e de ser útil para os operadores. (TAROZZI, 2011, p. 20)

Nesse sentido, a característica central do método convergiu diretamente com as reflexões desta tese. A GT foi selecionada pela

possibilidade que oferece de construir categorias analíticas a partir dos dados, e, por conseguinte, respeitar o fenômeno seguindo as indicações do mesmo; e a possibilidade de conjugar pesquisa empírica com reflexão teórica. (TAROZZI, 2011, p. 13)

Embora existam diferenças centrais nas definições entre as principais escolas da GT, como serão descritas adiante, por exemplo, para Glaser (1978), a GT é uma metodologia; para Juliet Corbin (STRAUSS; CORBIN, 2008), é um método; para Katy Charmaz (2006), é uma constelação de métodos; há o alinhamento de um processo sistemático. O aspecto funcional do método busca justamente superar o “intenso subjetivismo do pesquisador e a falta de rigor nos procedimentos” (TAROZZI, 2011, p. 18), por meio de “um certo grau de aderência às interpretações (ou representações) da realidade estudada, e a capacidade de explicar fenômenos através de enunciados sistematicamente organizados” (TAROZZI, 2011, p. 19).

Tarozzi (2011) foi o escolhido para o desenvolvimento metodológico da tese, pelo alinhamento ao objeto de pesquisa – trabalha uma abordagem bastante influenciada pela teoria construtivista (CHARMAZ, 2006) e clássica (GLASER e STRAUSS, 1967) da GT. Tarozzi, inclusive, publicou artigo em 2007 com Glaser, em comemoração aos 40 anos da apresentação do método, “Forty years after discovery – grounded theory worldwide”, no periódico GT Review, evidenciando seu alinhamento à teoria clássica e ao seu desdobramento construtivista.

A apresentação da metodologia da pesquisa, nesta tese, reserva um forte aprofundamento descritivo, para permitir a adequada compreensão da construção teórica desenvolvida, tendo em vista a ainda baixa utilização da GT nos programas de pesquisa no Brasil.

Tarozzi (2011) discute a fragilidade de **contextualização epistemológica** da GT em função da natureza mais funcional e pragmática que deu origem ao primeiro estudo, característica de parte da sociologia norte-americana. Contudo, alguns antecedentes epistemológicos da GT, apesar de nem sempre serem claramente explicitados, podem ser identificados. O que se pode evidenciar são, especialmente, as principais dúvidas teóricas que essa metodologia assumiu a respeito de algumas filosofias de pesquisa. Tarozzi pondera que é possível explicar “três premissas epistemológicas, às quais pode ser acrescentada uma quarta que não representa um antecedente direto, mas que poderia constituir um referencial teórico e um panorama epistemológico sólido e atual”. (TAROZZI, 2011, p. 35)

Quadro 1 – Influências epistemológicas da *Grounded Theory* por Tarozzi (2011)

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Paradigma sociológico quantitativo	A ideia de “descoberta” de uma teoria, a formalização sistemática dos métodos e procedimentos, ideia de rigor e a referência explícita também aos métodos quantitativos estatísticos na GT advêm da filiação epistemológica objetivista positivista do professor de Glaser na Universidade Columbia, Paul Lazarsfeld. A GT busca libertar-se dessa abordagem clássica objetivista.
Pragmatismo	A influência do pragmatismo é indireta, filtrada através das metodologias inovadoras da Escola de Chicago e sua influência sobre o interacionismo simbólico. Referências à filosofia de John Dewey, um dos poucos filósofos citados por Glaser e Strauss, para discorrer sobre o nexo entre teoria e prática, fazer afirmações sobre o poder de uma teoria de intervenção e de transformação das práticas. (TAROZZI, 2011, p. 36).
Interacionismo simbólico	Principal quadro teórico de referência da GT. Centralização sobre os processos de atribuição de significado na ideia e na prática da pesquisa. A análise social e psicossocial se focaliza nos modos através dos quais os sujeitos dão significado ao mundo em que vivem, não como produto da consciência, mas por meio de interações entre os sujeitos. A sociedade, a realidade social e também a ideia de si são construídas socialmente através da interação. O trabalho de Glaser e Strauss <i>Status passage</i> (1971) é fortemente influenciado pela abordagem teórica do interacionismo simbólico no momento em que busca fundar uma teoria formal global da mudança de <i>status</i> social em diversas situações empíricas, encontrando, em contextos muito diferentes entre si, uma teoria interpretativa comum e desenvolvendo algumas categorias transversais que têm significado para todos os contextos de passagem de <i>status</i> considerados”. (TAROZZI, 2011, p. 37)
Fenomenologia	Não se pode dizer que a fenomenologia foi um antecedente da GT, a não ser de maneira indireta, “contudo em certas condições, pode constituir um panorama epistemológico atual para esta abordagem. [...] valeria a pena explorar mais profundamente o quanto se pode fazer nesta seção, as relações possíveis que ligam GT e fenomenologia (TAROZZI; GRIS; MAZZONI, 2006), pois esta poderia constituir um paradigma de referência capaz de fundamentar, no plano epistemológico, um tipo de rigor metodológico alternativo àquele positivista, principalmente porque pode fornecer uma clara teoria da experiência que se adapta bem à perspectiva epistêmica da GT, e de modo mais geral, um estilo de pensamento denso de implicações para a prática deste tipo de pesquisa” (TAROZZI, 2011, p. 38)

Fonte: Adaptado de Tarozzi (2011, p. 35-38)

O **contexto histórico** do método demonstra que sua aplicação tem crescido nos últimos anos. Formulado em 1967, por Barney Glaser e Anselm Strauss na obra *The discovery of grounded theory*, foi pouco utilizado até a década de 1980 (apenas 6 artigos, conforme pesquisa feita por Tarozzi no banco de dados Institute of Scientific Information) e tem crescido nos últimos anos. Na Universidade de São Paulo, até junho de 2019, haviam sido registradas no sistema de busca Dedalus 43 teses que usaram o método desde 1995, sendo quatro na Escola de Comunicações e Artes. Nas pesquisas de ética em relações públicas internacionais revisadas para esta tese, quatro utilizaram o método.

O impulso para a publicação do método foi o livro de 1965, sobre o estudo da consciência sobre o morrer em contextos hospitalares da Califórnia (GLASER; STRAUSS, 1967), que despertou muita atenção, inclusive internacional, pela profundidade de análise e a capacidade de elaborar uma teoria compreensiva sobre um tema até então pouco investigado. Chamaram atenção o conteúdo, o método e a conexão entre ambos. Tarozzi (2011, p. 39) explica que,

considerando a natureza do tema, os métodos consolidados da pesquisa sociológica como a investigação (*survey*), dificilmente poderiam chegar a interceptar a intensidade, a profundidade e a dramaticidade de uma experiência desse tipo, que é algo socialmente ocultado e que tende a ser removido das práticas cotidianas.

Nesse estudo, o grupo de pesquisa guiado por Glaser e Strauss conduziram as observações que envolveram entrevistas em profundidade e longas conversações informais sobre as modalidades, tempos, circunstâncias em que a equipe médica e os pacientes terminais comunicavam a notícia da morte iminente e como esta era gerenciada. Por meio da pesquisa foi possível extrair uma teoria original que “dava conta de explicar sistematicamente a organização social e a estruturação temporal desencadeadas pelos processos de morrer e das trocas comunicativas e omissões sobre este tema que aconteciam entre médicos, enfermeiros e pacientes” (TAROZZI, 2011, p. 40).

A produção representou coragem e fôlego aos que conduziam pesquisas qualitativas, como caminho para superar julgamentos de que suas produções, em um cenário positivista das ciências sociais, eram subjetivas e não científicas. A metodologia de pesquisa com valor científico à época era estatística, o paradigma dominante nas ciências sociais era o empírico-positivista, com um pesquisador separado do contexto, que busca um conhecimento objetivo,

que fosse capaz de identificar leis universais generalizáveis, que verificava empiricamente hipóteses, em uma amostra representativa da população estudada.

Pouco mais de 20 anos após a publicação do método, a relação entre Glaser e Strauss começou a ficar comprometida, principalmente por divergências nas leituras, aplicações e produções com seus orientandos e assistentes de pesquisa. A divergência foi revelada por Glaser, em 1992, com a publicação das trocas de correspondências entre os dois, nas quais Glaser afirma que a obra de Strauss com sua assistente, Juliet Corbin, *Basics of qualitative research* (1990), distorce completamente e quase destrói a concepção comum da GT, exigindo a retirada do volume de circulação. As razões das divergências teórico-metodológicas entre os fundadores advêm das fortes influências de suas formações: de um lado, a Escola de Chicago e a tradição de estudos qualitativos de campo, com a influência do interacionismo simbólico e sua visão da realidade como construção simbólica, que fixava atenção nas interações do agir cotidiano, com flexibilidade para abertura à experiência; e do outro lado, a escola realista da Columbia University de Nova York e as aulas do professor de metodologia Paul Lazarsfeld, com o rigor analítico, a exigência racional da ordem metódica, a definição de procedimentos. (TAROZZI, 2011)

Glaser fez três grandes críticas à produção de Strauss e Corbin: 1) A ênfase aos aspectos técnicos do método, com o detalhamento técnico das fases da codificação aberta, axial e seletiva, nominando as primeiras etiquetas, e depois unindo-as para identificar categorias e macrocategorias. Glaser entende que é um exercício que pode comprometer a comparação mais livre dos conceitos que leva à intuição de categorias e propriedades do poder analítico do pesquisador. 2) O deslocamento do método para a verificação de hipóteses, mais do que no sentido de gerar uma teoria. Na visão de Glaser, a pergunta que inicia a investigação é aberta “o que está acontecendo aqui?”, que vai sendo esclarecida a seguir, após acesso aos dados. Na visão de Corbin e Strauss, em livro publicado em 1990, uma pergunta de pesquisa, que interroga um quesito específico do fenômeno a ser estudado, é fundamental para reduzir o tema da pesquisa a um limite que se possa gerenciar. 3) A principal crítica é que as técnicas de Corbin e Strauss forçam a análise para categorias pré-constituídas, por meio de instrumentos de análise definidos *a priori*, categorias e quadros rígidos, que permitem encontrar nos dados as evidências empíricas que podem confirmar a hipótese de origem na qual estava implicada a pergunta de pesquisa e que raramente é desmentida. Glaser critica que essa técnica não

permite emergir aquilo que os dados efetivamente dizem, e desse modo, trai um dos pontos centrais da GT. (TAROZZI, 2011, p. 47)

O desenvolvimento da GT foi fortemente impactado pelo contexto pós-moderno, que promoveu uma grande revolução científica contra a racionalidade e a universalidade moderna. “O paradigma positivista passa a ser questionado a partir da reviravolta interpretativa nas ciências sociais, e influencia a imersão de ideias de ciências diferentes e alternativas” (TAROZZI, 2011, p. 49). A partir desse novo contexto, uma nova geração de estudiosos, influenciados pelos estudos de Glaser e Strauss, repensam a GT à luz das novas perspectivas das ciências sociais. Entre os principais estudos destacam-se o de Kathy Charmaz (2006), aluna de Glaser, e Adele Clarke, aluna de Strauss. As produções dessas pesquisadoras são reconhecidas pela tentativa de emancipar a GT dos resíduos positivistas, recuperando e revitalizando aspectos inovadores do método.

Charmaz (2006) interpretou a GT em uma perspectiva construtivista, assumindo que o conhecimento é fruto de construção recíproca entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa. Entre os principais aspectos da GT construtivista descritos por Tarozzi (2011) estão: 1) Pesquisador é parte do processo que observa: ele não é neutro, seu ponto de vista é um dado de pesquisa, mas que distingue os dados observados das percepções e juízos do pesquisador; 2) Dados são produzidos, não coletados: prefere-se usar o termo construção ou geração de dados, em oposição a algo que se recolhe; 3) Os dados mais ricos não são fatos, mas sim os significados que os sujeitos atribuem aos fatos. São pesquisados os significados tácitos que guiam as ações dos sujeitos, mesmo que não tenham consciência; 4) É fundamental a relação interpessoal entre pesquisador e participantes, para que seja possível aplicar a compreensão dos significados; 5) O pesquisador é parte dos mecanismos de análise e significados, não apenas os dados empíricos; 6) Os mecanismos (categorias) precisam ser flexíveis, sem denominações que fechem e tornem objetos fechados os fenômenos que explicam, mas sim, termos que sejam aderentes e mantenham a conformidade com a experiência; 7) As relações entre as categorias não são definíveis, não se identificam nexos causais definitivos entre elas, pois prefere-se desenvolver os significados assumidos por tais categorias em várias circunstâncias e os significados atribuídos a elas pelos sujeitos interessados; 8) O texto final é parte integrante da análise, em uma prosa clara, comunicativa, prazerosa no aspecto estético, que constitui a construção teórica e não representa um limite anticientífico.

Adele Clarke, aluna de Strauss, desenvolveu o método *Situational analysis*, reformulando a GT em um quadro de referência pós-estruturalista e feminista, influenciada pela leitura de Foucault. As principais características do método foram descritas por Tarozzi (2011) em três grandes pontos: 1) Ampliação da base de dados utilizáveis na GT, inserindo práticas discursivas da realidade social, como dados materiais, dando atenção especial à voz de grupos marginalizados excluídos do discurso social dominante; 2) Nos procedimentos de análise, propõe a construção de três mapas analíticos de complexidade crescente: situacionais, do mundo ou das arenas sociais e mapas posicionais; 3) Ela recomenda o uso do diagrama para integrar temas e conceitos e consentir uma ordem conceitual através da definição de relações.

Uma ordem que mantém a complexidade do fenômeno não o reduz a mero processo social de base, assume também as pré-compreensões do pesquisador e traduz em mapas conceituais os elementos estruturais que limitam e condicionam a situação estudada com os elementos individuais, não humanos, culturais, políticos, discursivos, históricos, etc. Resulta num quadro sociológico mais amplo, talvez menos *grounded*, porque as dimensões situacionais são indicadas a priori, mas certamente a *situational analysis* é mais aberta às dimensões macrossociais como o poder, a hegemonia, o feminismo, o racismo, [...] consentindo uma leitura crítica da sociedade. (TAROZI, 2011, p. 55).

Quadro 2 – Confronto entre as principais escolas de GT

	GT clássica Glaser (1992, 1998, 2001, 2003)	GT <i>full conception</i> <i>description</i> Corbin (1990, 1998, 2007)	GT construtivista Charmaz (2006)
Pergunta de pesquisa	Não é uma afirmação que identifica o problema a ser estudado. É impossível defini-lo antes de ir para campo (inicia-se de modo aberto a partir de uma área de investigação).	É uma afirmação que identifica claramente o problema a ser estudado. Consente restringir e gerenciar a área de investigação.	Não existe. Os conceitos sensibilizantes (Blumer), interesses pessoais e disciplinares iniciam a pesquisa.
Tipo de dados	"All is data"	Indiferente, sobretudo observações.	Entrevistas semiestruturadas e análise textual. Coconstrução de dados.
Core category	Emerge quase magicamente e é intuída improvisadamente no início ou no fim de uma pesquisa.	Fazê-la emergir requer fortes manipulações de dados. Não existe uma única <i>core category</i> .	Existe uma <i>core category</i> prevalente.
Tipos de codificação	Substantiva teórica.	Aberta, axial, seletiva.	Inicial, focalizada, axial, teórica.

Fonte: Tarozzi (2011, p. 56).

Como **características** que distinguem estudos *Grounded* das produções teóricas “especulativas” e investigações empíricas “apenas descritivas”, Glaser e Strauss pontuaram que uma teoria enraizada deve aderir aos dados (*fit*), ser relevante (*relevant*) e deve “funcionar” (*work*). A estas, Glaser (1978) acrescentou uma quarta característica, a capacidade de modificar-se (*modifiability*).

Quadro 3 – Resumo das principais características da GT

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Aderência aos dados (<i>fit</i>)	Toda teoria enraizada deve ser adequada, corresponder e ser conforme aos dados. Não se deve forçar os dados para conformar-se a uma teoria preexistente, nem escolher seletivamente somente aqueles que a essa correspondem. As categorias são enraizadas indutivamente nos dados e, assim sendo, o critério de aderência a eles se aplica automaticamente e os casos negativos, os dados que não concordam, são o sinal de uma falta de saturação das categorias ou se tornam simplesmente o estímulo para ampliar a pesquisa ou para corrigi-la.
Relevância (<i>relevant</i>)	Uma teoria produzida dessa maneira deve respeitar dois critérios: deve ter um alto poder explicativo e deve ser conceitualmente densa. No aspecto explicativo, os estudos GT apresentam contribuições a questões complexas, que não se confundem com simples declarações já conhecidas por pessoas que são da área. No quesito densidade conceitual, os estudos superam os êxitos descritivos e entregam riqueza teórica que torna uma investigação relevante ao campo.
“Funciona” (<i>it works</i>)	A teoria produzida, pela sua capacidade de explicação e densidade conceituais, é útil para o emprego prático por quem atua no campo, por meio de processos de <i>decision making</i> . Isso explica por que a GT se difundiu em disciplinas constitutivamente práticas, como sociologia das organizações, saúde pública, <i>marketing</i> , informática e educação, por exemplo.
Modificável (<i>modifiability</i>)	Uma teoria <i>Grounded</i> tem a característica de durar no tempo, mas é um processo em contínuo movimento, desse modo, sua modificação não retira sua validade, e sim reforça o aspecto dinâmico de uma nova teoria, que precisa ser acompanhada na direção dos novos dados.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Tarozzi (2011).

O **processo da GT**, como descrito, não é linear. Os modelos visuais de aplicação do método desenvolvidos por Charmaz (2006) e Tarozzi (2011) evidenciam o retorno às etapas iniciais para ampliar amostragem teórica em caso de não saturação de categorias, para a revisão de codificações em fases anteriores, memorandos e análises. As etapas centrais são muito próximas, pois Tarozzi (2011) declara seu forte alinhamento à escola construtivista da GT, com poucas mudanças em nomenclatura, por exemplo a “Avaliação da pesquisa” para Tarozzi, que inclui outras análises além da saturação, e a verificação da necessidade de ampliar a amostra para Charmaz.

O desenho explicativo do método descrito por Tarozzi (2011) pode ser percebido mais como uma espiral do que um caminho retilíneo-linear, pois as passagens são recursivas e repetem-se em níveis crescentes de abstração, nas curvas crescentes da espiral, e por que não se percorre de maneira regular e uniforme, é comum retornos, regressos, ou rápidas acelerações no seu curso.

Figura 1 – O processo da GT por Tarozzi (2011)

Fonte: Tarozzi (2011, p. 60).

2.2 Pergunta e problema de pesquisa

Embora uma GT não tenha origem em objetos específicos e focalizados, ou seja, é iniciada a partir da necessidade de explorar uma área de investigação, assumida em toda sua globalidade e complexidade, adota-se a perspectiva dos conceitos sensibilizantes. Esses conceitos sensibilizantes consentem levar em consideração noções fundamentais da própria disciplina, contudo, sem utilizá-los de modo rígido para formulação de hipóteses que direcionem a realidade a ser investigada. Entre os grandes eixos que determinam a escolha de um tema, Tarozzi (2011) descreve: 1) O interesse pessoal profundo e enraizado, que seja capaz de alimentar a motivação necessária para levar adiante uma GT; 2) A experiência direta do tema ou na mesma área, que pode colaborar na formulação e condução do estudo, mas precisa ser observada para não impedir a imersão do inesperado, novo, se esses contrastam com o saber atual; 3) O conhecimento da literatura científica e não científica, que pode colaborar para a identificação de faltas e áreas não exploradas, mas é importante tomar distância dela e predispor-se à escuta dos dados; 4) O tema vir da principal preocupação dos participantes, ou seja, para cumprir o objetivo do “funcionar” de uma GT, é possível que os próprios participantes indiquem a principal preocupação e o estudo, ao focá-los para compreender o modo que os participantes utilizam para enfrentá-los, é o que pode conduzir aos processos sociais de base (TAROZZI, 2011, p. 100).

A **área de investigação** desta tese, portanto, foi a ética na atividade de relações públicas, a responsabilidade moral do profissional.

A pergunta de pesquisa no início de um itinerário de GT é gerativa, aberta, que não corra o risco de forçar excessivamente os dados. As perguntas muito definidas e focalizadas levam a pesquisas de verificação, que encontram nas categorias a confirmação de ideias preconceituadas mais ou menos implicitamente na pergunta inicial.

Essa pergunta, que precisa ser viável e aberta o suficiente, tem o objetivo de reduzir os riscos de simplificação, de parcialidade e até de anulação de uma teoria fundamentada nos dados, de acordo com a visão de Glaser (1978). Tarozzi (2011) reflete que a transposição de um tema em uma pergunta de pesquisa tem o risco de construí-la de forma viável, clara, bem comunicável, coerente com a literatura, mas pouco aberta aos dados, pois qualquer tipo de redução “nunca é neutra”.

Aqui a escolha do método construtivista da GT (CHARMAZ, 2006) para esta tese, alinhado à perspectiva tradicional de Glaser (1978) ganha diferenciação e afasta-se da perspectiva objetiva de Strauss e Corbin (2008), que recomendam o estabelecimento de hipóteses que possam guiar e tornar o estudo mais objetivo.

A construção da pergunta de pesquisa partiu da área de investigação ética em relações públicas, para ida ao campo sem uma pergunta direcionada, mas que no campo pudesse observar a emergência da preocupação principal da pesquisa por parte dos participantes e os processos sociais imbricados. A pergunta assume um paradigma fenomenológico de pesquisa, mesmo que o seu resultado possa ser utilizado para a discussão dos princípios morais da atividade e de seus processos de orientação dos praticantes. Assume-se, sobretudo, a perspectiva da motivação para o estudo, que deixa explícito um pressuposto da pesquisadora de que há dilemas morais relevantes na condução das atividades de relações públicas, e que dirigiram à investigação.

A partir da fórmula sugerida por Glaser, *“What’s going on here?”*, a pesquisa teve como pergunta inicial: **“Quais são, na visão dos profissionais que atuam com relações públicas, os dilemas morais da atividade? O que identificam como danos e como refletem os processos de tomada de decisão? E como os públicos sentem e percebem esses impactos?”**

2.3 Instrumentos de coleta

Embora a GT, quando apresentada, não indicasse especificamente instrumentos de coleta de dados, o avanço de estudos sobre os adequados tipos de dados a uma GT e os métodos para coletá-los promoveu contribuições metodológicas importantes. São descritos três principais instrumentos de coleta de dados em uma GT: 1) Observação etnográfica, que consiste em um registro de comportamento de participantes em seu ambiente ou contexto social na perspectiva de um observador externo como se fosse um *insider*; 2) Entrevista, que permite uma exploração em profundidade e a imersão no modo pelo qual um indivíduo dá sentido à própria existência; e 3) Documentos e a análise de texto, que podem ser úteis para fazer emergir possível distância entre declarado e realizado. O instrumento principal da GT é a entrevista, especialmente a semiestruturada, em função da relevância da atribuição dos

significados da abordagem epistemológica do interacionismo simbólico. A entrevista também permite o avanço dos roteiros conforme se desenvolve o trabalho de codificação, e foi o instrumento utilizado nesta pesquisa.

Foi utilizada nesta pesquisa a entrevista presencial, semiestruturada, com roteiro. O local de coleta foi a própria organização onde trabalha ou habita o entrevistado, com o deslocamento da pesquisadora, mesmo em caso de entrevistas em outras cidades ou estados brasileiros.

Buscou-se, por meio de entrevista em profundidade, que explora, e não interroga, estimular a reflexão dos participantes a partir de experiências pessoais e não de declarações teóricas ou ideológicas. As perguntas das escolas objetivista e construtivista são diferentes – na primeira, objetiva-se a emergência dos fatos, sequências temporais, comportamentos, eventos; já na construtivista – escolha da pesquisadora –, busca-se estimular o sentido dos fatos e eventos, pedindo aos sujeitos para definir ou explicar o que entendem desses fatos, para emergência de significados, assuntos implícitos, regras tácitas que guiam os comportamentos e dão sentido aos eventos. Independentemente da escola, recomenda-se o cuidado em não fazer perguntas superficiais que não levem o interlocutor a emergir os significados e também em não fazer perguntas que forcem e induzem as respostas, por meio de um planejamento e escuta ativa que leve o pesquisador a formular as perguntas de modo atento, e ao mesmo tempo permanecer aberto e flexível na relação com os participantes. E o perfil de interação com o entrevistado mostra-se importante, por meio de “uma escuta ativa, atenta, que não julga, empática, calorosa, mostrando sempre que aquilo que os entrevistados dizem é importante, interessante, agradável” (TAROZZI, 2011, p. 115). As perguntas em uma GT, em geral, principalmente nas primeiras fases, são abertas e fortemente evocativas e ancoradas na experiência do entrevistado. Charmaz (2006) sugere abordagens de perguntas, que podem ser divididas nas etapas de “abertura”, “intermediárias” e “conclusivas” e podem ser observadas no quadro a seguir.

Quadro 4 – Tipos de perguntas em entrevista sugeridas por Chamaz (2006)

TIPO DE PERGUNTA	EXEMPLOS
De abertura	<ul style="list-style-type: none"> – Poderia contar-me o que aconteceu... – Quando teve a primeira experiência de... – Pode descrever os fatos que conduziram a... – Quando sentiu a necessidade de fazer algo?
Intermediárias	<p>Estruturais (que mostram como o sujeito organiza os próprios conhecimentos); De contraste (sobre o significado atribuído às situações através da comparação); e Projetivas (que convidam o entrevistado a imaginar uma situação ideal na qual colocar um certo evento)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fale-me de seus pensamentos e sensações quando... – Que mudanças positivas/negativas percebeu após... – Quais deveriam ser os modos para algo... Como os descobriu ou inventou? – Quais elementos influenciam seu julgamento/juízo sobre o tema? – Pode descrever-me a lição mais importante que aprendeu a respeito de... por meio de quais experiências aprendeu? – Suas opiniões e hábitos mudaram? – Como se imagina daqui a um determinado tempo? – Tente comparar a pessoa que gostaria de ser com quem é hoje.
Conclusivas	<ul style="list-style-type: none"> – Pode falar-me sobre os pontos de força que descobriu ou desenvolveu através de – Sente-se melhor em seu papel desde que encontrou seu modo de lidar com o tema? – O que aprecia especialmente em si mesmo desse ponto de vista? – Existem coisas das quais falamos, sobre as quais você nunca tinha tido a ocasião para refletir, antes desta entrevista? – À luz de suas experiências, que conselhos daria a alguém que terá que enfrentar a mesma situação? – Tem algo mais que gostaria de acrescentar? Alguma pergunta a fazer?

Fonte: Charmaz (2006, p. 30-31) tradução nossa.

Sobre a gravação das entrevistas, a escola clássica da GT, representada por Glaser e Strauss, recomenda a não gravação, para que não se concentre na descrição acurada, com dados desnecessários, e sim na conceituação dos dados e na produção de categorias. Recomenda-se a rápida redação das notas de campo, como emergiram na entrevista. Contudo, Tarozzi, alinhado à abordagem construtivista, reforça os benefícios da gravação, mesmo que custe mais esforço no processo de conceituação – o que foi adotada nesta pesquisa. Optou-se pela gravação para manter a fidelidade ao fenômeno por meio da escuta autêntica e em como ele se manifesta, por meio de uma transcrição que permitisse permanecer o mais próximo possível às palavras dos participantes, colher nuances, desenvolver *feedback* autorreflexivo sobre a forma de conduzir as entrevistas e de gerenciar a relação. Esse processo foi fundamental para a revisão do roteiro, pois observou-se que, nas primeiras coletas, pela demasiada abertura das perguntas conduzidas pela pesquisadora, os entrevistados tiveram

dificuldade de compreender quais experiências seriam mais relevantes para o estudo, demorava-se para chegar nos relatos mais conectados à temática.

O primeiro roteiro de entrevista foi redigido a partir do critério de abertura à fala, que pudesse explorar a reflexão dos entrevistados sobre a pergunta de pesquisa. Foram feitas algumas entrevistas para testagem do roteiro semiestruturado, que levaram à revisão do roteiro. Identificou-se que as perguntas estavam muito abertas, para evitar um direcionamento, mas afastavam o entrevistado do tema moral. O primeiro tópico, por exemplo, que objetivava identificar a visão do profissional sobre a atividade e seus limites morais era: “Em sua percepção, qual a finalidade da atividade de relações públicas? O que não pode ser considerado relações públicas, em sua percepção? Até onde o profissional pode ir para entregar esse resultado, e o que entende como um limite moral?”. As reflexões estavam mais centradas em aspectos distintivos da atividade com outras habilidades de comunicação, critérios de *performance*, tomadas de decisão que entregassem resultado maior. A revisão do roteiro apresentada a seguir contempla uma abordagem utilizada nas entrevistas seguintes, que convergiram em uma compreensão maior e mais profundidade nas respostas.

O roteiro descrito no Quadro 5 visou, então, permitir a reflexão dos entrevistados para as perguntas centrais: “Quais são, na visão dos profissionais que atuam com relações públicas, os dilemas morais da atividade? O que entende como danos e como reflete os processos de tomada de decisão?”

Os roteiros de entrevistas com públicos impactados foi desenvolvido a partir dos primeiros procedimentos de análise com o grupo de praticantes, e apresentava diferenciações pelo perfil do público, como jornalistas, líderes comunitários, integrantes do poder público, moradores de comunidades e ativistas. Será apresentado um modelo macro, que configura as principais diferenciações dos roteiros.

Quadro 5 – Roteiro Semiestruturado utilizado nas entrevistas de teste do roteiro

TEMA	PERGUNTA
1) CONCEITUAL ATIVIDADE	Como pode ser definida a atividade de RP? Como descreveria o que diferencia a atividade de RP? O que não pode ser considerado RP em sua percepção? Por quê?
2) ATIVIDADES	Quais atividades desenvolve? O que representa maior parte de suas atividades?
3) OBJETIVO/FINALIDADE	Qual objetivo/finalidade do seu trabalho?

4) RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS	Com quais públicos se relaciona? Que tipo de informações busca para se relacionar com os públicos e como busca? Como identifica as expectativas dos seus públicos?
5) INFORMAÇÕES	Qual critério de seleção do que é comunicável e o que não é comunicável?
6) RESULTADOS	O que sente que é um bom resultado do seu trabalho? Como mensura?
7) TOMADA DECISÃO	Sobre sua autonomia: O que decide e o que precisa consultar? Sobre as decisões que tem autonomia: Que tipos de decisões difíceis toma? Por que são difíceis? Pode me dar exemplos? O que aprendeu como critérios? Resultados das decisões alcançam a finalidade da atividade de RP? Sobre as decisões que demandam aprovação: Exemplo? Quem, frequência, como? Que raciocínio usam para tomar uma decisão? Qual raciocínio direciona a tomada de decisão? Resultados das decisões alcançam a finalidade da atividade de RP? Critérios, o que não considera como válido?
8) CONFLITO NA ATIVIDADE	Quais principais dilemas ou desafios morais percebe em sua atividade?
9) RESPONSABILIDADE E DANOS	Atividade de RP tem qual nível de poder, pensando nos efeitos? Quais benefícios o profissional de RP pode causar? E quais danos pode causar, por meio de sua atividade? Quais benefícios você trabalha para conseguir entregar em seu trabalho? Quais malefícios não consegue evitar?
10) ÉTICA EM RP	Como os profissionais de RP poderiam se tornar mais responsáveis, em sua percepção? Quais valores ou princípios poderiam nortear tomadas de decisão? Que conselhos daria a alguém que tivesse que enfrentar a mesma situação que você?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 6 – Roteiro Semiestruturado revisado para coleta com praticantes

TEMA	PERGUNTA
1) ATIVIDADES	Quais atividades desenvolve? O que representa maior parte de suas atividades?
2) CONCEITUAL RP	Em sua percepção, qual a finalidade da atividade de relações públicas?
3) RESULTADOS, PODER E DANOS	Como sente o poder da atividade de relações públicas, pensando nas consequências e responsabilidades? Que tipo de benefícios pode trazer? Que tipo de danos a atividade pode causar? E a quais públicos? Pode me dar exemplos? Por meio de quais experiências aprendeu isso? Como se sente?
4) DESAFIOS MORAIS	Quais principais desafios morais da atividade você percebe no dia a dia? Esses desafios estão no relacionamento com quais públicos? Ou relacionados a quais atividades? Qual foi o principal desafio moral que viveu em seu trabalho? O que influencia seu julgamento sobre o que é um desafio moral?
5) RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS	Pensando nessa responsabilidade profissional, como se relacionar com os públicos? Como identifica as expectativas dos seus públicos? Como convida a participar?
6) INFORMAÇÕES	Qual critério de seleção do que é comunicável e o que não é comunicável? Quando tem uma informação que pode prejudicar a organização, como é possível administrar? Como se sente nesses momentos?
7) TOMADA DECISÃO	Como, ao longo de sua trajetória, poderia definir critérios ideais e possíveis de tomada de decisão nesses desafios morais? DECISÕES INTERNAS: Que tipos de decisões difíceis toma? Pode me dar exemplos? Quais critérios fundamentam?

	DECISÕES QUE ENVOLVEM REPRESENTADOS: Exemplo? Quem, frequência, como? Qual critério direciona a tomada de decisão?
8) ÉTICA EM RP	Quais valores ou princípios poderiam nortear tomadas de decisão dos profissionais de relações públicas? Por que entende que eles são bons critérios? Você tomaria decisões diferentes em sua carreira, pensando no aspecto moral? Que decisões tomaria de outra forma?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 7 – Roteiro Semiestruturado para coleta com públicos impactados

TEMA	PERGUNTA
1) OBJETIVO	Para você, qual o objetivo da relação? (seja assessoria de imprensa, relacionamento com comunidades, <i>advocacy</i> , ou relação com organização privada e poder público)
2) BENEFÍCIOS E DANOS	Quais contribuições/benefícios essa relação pode trazer? Por quê? Poderia citar exemplos? Quais danos essa relação pode trazer? Por quê? Poderia citar exemplos?
3) DILEMAS	O que entende que é ultrapassar limites morais nessa relação? Você identifica situações de não responsabilidade? Poderia citar exemplos? Por quê?
4) FORMA DE RELACIONAMENTO	Como você avalia a forma como se relaciona? Por quê? Poderia citar exemplos?
5) INFORMAÇÕES	Que tipo de informações considera importante nessa relação? Por quê? O que a organização tem responsabilidade de informar? Como avalia as informações que recebe? Por quê? Poderia citar exemplos?
6) TOMADA DE DECISÃO	Como você escolhe se comportar nessa relação? Como historicamente fazem? Que decisões toma, e por quê?
7) EXPECTATIVAS	Como sente que poderia ser melhor conduzido esse processo? Qual a sua expectativa, o que espera? Por quê?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

2.4 Amostragem teórica

A GT contempla um tipo de amostragem rigorosa para a pesquisa qualitativa, que tem o objetivo de garantir a representação do grupo de sujeitos estudados em relação ao universo da população e é estritamente ligada ao processo de análise.

O processo de coleta de dados para gerar teoria, enquanto se recolhem os dados, conjuntamente. Estes são codificados e analisados e decide-se quais dados recolher sucessivamente e onde encontrá-los com o escopo de desenvolver uma teoria no momento em que emerge (GLASER, 1978, p. 37).

A amostragem teórica é não probabilística e delineada por saturação de categorias. Distancia-se, desse modo, tanto da amostra estatística que identifica um número de sujeitos suficiente para garantir representatividade no universo quanto das escolhas de sujeitos por

conveniência ou acessibilidade. A amostragem de uma GT tem função relacionada à construção da teoria, por ser uma seleção que permite uma elaboração conceitual, e por ser parte do processo de elaboração e revisão de categorias que constituem a teoria. Desse modo, a amostragem teórica apenas tem sua consistência definitiva quando a pesquisa está concluída e a teoria complementar está elaborada.

Em caso de identificação de novas categorias relevantes entre os entrevistados, a amostragem teórica é ampliada para a adequada explicação do fenômeno; e terminada em caso de saturação e conclusão da teoria (CHARMAZ, 2006; GLASER, 1978; TAROZZI, 2011). Com isso, exige ampliar a extensão da amostra na direção daquelas áreas que ficaram descobertas, enquanto é inútil continuar lá onde os dados são redundantes (TAROZZI, 2011). Assim, apenas é possível ter previsão sobre o primeiro grupo de sujeitos a serem entrevistados. Nesse primeiro passo, a seleção de casos, diferentes entre eles, será feita pela consideração de que há provável manifestação de modo significativo dos fenômenos que se deseja pesquisar. A partir da primeira coleta, faz-se um esboço das categorias, para que a amostra dos casos seguintes seja de fato teórica.

A suficiente fundamentação da teoria é identificada a partir da saturação das categorias. Ela é identificada e precisa ser justificada quanto aos seguintes aspectos: 1) Nas últimas coletas não são encontrados dados diferentes ou novas propriedades de uma categoria, e os dados se tornam redundantes; 2) De que houve o cuidado com o registro e a inclusão dos casos “negativos”, os fenômenos desviantes, que destoam das categorias definidas e que têm o papel de evidenciar os pontos fracos de uma teoria fundamentada, conduzindo a uma ampliação da amostragem teórica; 3) A categoria foi bem desenvolvida em relação às propriedades, dimensões e possíveis variações; 4) Relações entre categorias foram bem estabelecidas e convalidadas.

O **universo da pesquisa**, como forma de atender à intenção de avaliar a percepção e os significados atribuídos pelos praticantes sobre riscos e danos da atividade e compará-los com públicos impactados pelas atividades, contemplava:

1) Praticantes de relações públicas, em agências prestadoras de serviços e em organizações do primeiro, segundo ou terceiro setor. O recorte brasileiro vincula-se ao objetivo da tese, de estudar o fenômeno do comportamento moral relacionado ao contexto social, mercadológico e cultural. A concentração da maior parte das agências de relações públicas na região Sudeste,

especificamente em São Paulo⁷, resultou que a investigação de profissionais inicialmente se concentrasse aqui.

2) Públicos impactados por ações de relações públicas, definidos após a construção das primeiras categorias da etapa com os praticantes. Havia a intenção de entrevistar inicialmente jornalistas impactados por atividades de relações com a imprensa, a partir do pressuposto de que a relação com esse público fosse muito presente nas entrevistas com os praticantes. Os demais públicos seriam identificados após o início das coletas e primeiras codificações.

A seleção dos primeiros participantes da pesquisa foram as agências de relações públicas. A percepção de que nas organizações os profissionais dificilmente seriam abertos a falas de desafios e dilemas, pelo compromisso com a reputação do seu empregador, levou ao primeiro grupo formado por profissionais de relações públicas que atuam em agências, os prestadores de serviços da área. A partir da análise dos dados e das primeiras categorias, seriam selecionados praticantes que atuam em organizações que representassem os principais desafios gerados nas primeiras coletas e, posteriormente, os públicos impactados pelas atividades mais significativas como sensíveis na leitura dos públicos.

Primeira coleta:

Dez profissionais que atuam em agências de comunicação e relações públicas.

Critério de seleção: a) Agências vencedoras de prêmios relevantes para a categoria de comunicação no país (Prêmio Aberje, Prêmio Opinião Pública e Prêmio Jatobás). Seleção de 41 agências para convite, segmentadas em critérios definidos como grande porte (acima de 100 funcionários, e faturamento acima de 15 milhões de reais); médio (acima de 50 funcionários, faturamento acima de 5 milhões de reais); e pequeno (abaixo de 50 funcionários). b) os executivos entrevistados seriam inicialmente profissionais com graduação em relações públicas, que atuam em 3 níveis diferentes (alta direção ou CEO, direção e gerência operacional). Iniciou-se a verificação das 41 agências elegíveis que tinham em sua estrutura profissionais formados em relações públicas. Das 11 maiores⁸ agências mapeadas, apenas uma

⁷ Os registros de agências de comunicação associadas à Associação Brasileira de Agências de Comunicação – ABRACOM mostra a concentração no estado de São Paulo (52 agências) em comparação com os outros grandes estados, como Minas Gerais (15 agências), Rio de Janeiro (4 agências), Paraná (3 agências) e Distrito Federal (3 agências). Fonte: https://www.abracom.org.br/encontre-um-associado/?title=&estado=&cidade=&nome_executivo=&nome_cliente=&tipo_servico=. Acesso em: 22 fev. 2020.

⁸ Critério de porte conforme Anuário da Comunicação Corporativa (MEGA BRASIL, 2016).

tinha um CEO formado em relações públicas e nos cargos de direção, foi possível identificar apenas 6 agências que tinham pelo menos um diretor formado em relações públicas, geralmente em um grupo de 5 a 30 diretores de núcleo ou atividades. Esse levantamento convergiu com a pesquisa desenvolvida pelo anuário de Comunicação Corporativa da Mega Brasil⁹, que identificou que apenas 8,6% dos profissionais que atuam em agências são formados em relações públicas, percentual abaixo da formação em administração (9,5%), e evidenciando que o mercado está marcado pela atuação de jornalistas, com 63,1% dos profissionais. Essa pesquisa converge com a pesquisa de 2012¹⁰, que buscou mapear a atuação do jornalista no Brasil, e que apontou que 60% dos jornalistas do país trabalham em assessorias de comunicação.

Decidiu-se por alterar o critério de seleção da amostra em relação à formação profissional, para não perder a experiência relevante dos praticantes que desenvolvem a atividade no país e, portanto, colaboram decisivamente na construção do *habitus* da atividade. Considerou-se, independentemente da formação, profissionais que declaram realizar atividades de relações públicas. Por esse motivo, optou-se por adotar na tese o termo “praticante”, e não profissional, que seria um direito de exercício legal por ser uma atividade regulamentada¹¹.

O Quadro 8 descreve o perfil das agências e da hierarquia dos praticantes entrevistados. Foram atribuídos nomes fictícios aos praticantes, para preservar o anonimato do protocolo de ética na pesquisa. Para facilitar o trabalho de categorização *in vivo*, como será visto adiante, que conta com a descrição dos trechos exatos dos significados de um tema ao participante, os nomes fictícios atenderam a um critério de letra de início. Os praticantes de agências receberam nomes iniciados com a letra “A”, os praticantes de organizações (privadas ou públicas) iniciados com a letra “O” e os públicos impactados, iniciados com a letra “I”.

⁹ Pesquisa Mega Brasil (2016, p. 40), realizada com 250 agências nacionais.

¹⁰ Pesquisa estatística com 2731 jornalistas desenvolvida em 2012 por meio da parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ). Disponível em: <https://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/01/pesquisa-perfil-jornalista-brasileiro.pdf>. Acesso em: 19 out. 2019.

¹¹ Decreto nº 63.283/1968, que regulamenta a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, e restringe à designação de profissional de relações públicas os diplomados em cursos de Relações Públicas de nível superior, aos diplomados no exterior e aos que tenham concluído cursos regulares de Relações Públicas antes da vigência da lei, e que foram homologados pelo Conselho Federal de Educação. Disponível em: <http://conferp.org.br/legislacoes/decreto-nº-63283-de-26-de-setembro-de-1968/>. Acesso em: 14 mai. 2019.

Contudo, a ida ao campo demonstrou que a dinâmica de interações e papéis vividos pelos atores impede a divisão estática entre os grupos: praticantes e públicos impactados. Um público impactado ONG, por exemplo, embora tenha sido selecionado para compreensão dos impactos que sente nas relações que desenvolve com comunicações de organizações privadas e públicas, contribuiu para a compreensão da experiência de um praticante de relações públicas no terceiro setor. O poder público, por exemplo, estava tanto no grupo de praticantes de organizações governamentais, que exercia a função de comunicação pública, quanto no de públicos impactados, como vereador de um município, impactado por ações de organizações privadas. Assim, essa classificação inicial é superada pelo valor que cada entrevistado trouxe à compreensão das categorias teóricas geradas.

Quadro 8 – Amostragem teórica da primeira coleta

TIPO	DESCRIÇÃO	PERFIL HIERÁRQUICO	NOME FICTÍCIO
Agência	Pequeno porte	CEO	Antônio – AG PP CEO
Agência	Médio porte	CEO	Athena – AG MP CEO
Agência	Grande porte	CEO	Abigail – AG GP CEO
Agência	Pequeno porte	Direção executiva	Adriana – AG PP DIR
Agência	Pequeno porte	Direção	Amanda – AG PP DIR
Agência	Pequeno porte	Direção	Alfredo – AG PP DIR
Agência	Médio porte	Direção executiva	Armando. AG MP VP
Agência	Grande porte	Direção núcleo	Alice – AG GP DIR
Agência	Grande porte	Gerência	Aline – AG GP GER
Agência	Grande porte	Direção núcleo	Ana – AG GP DIR

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segunda coleta:

Seis praticantes que atuam em organizações privadas ou públicas. As primeiras categorias evidenciaram a saliência de algumas atividades e riscos que precisariam ser compreendidos, e que foram também complementados pela percepção da pesquisadora de que havia oportunidade de compreensão de um fenômeno em determinado grupo.

Foram determinadas atividades a serem aprofundadas:

- Relações com imprensa
- Relações com comunidade
- Comunicação e sustentabilidade

- Comunicação interna
- Relações com investidores
- Comunicação do Poder Executivo

O critério de inclusão relacionou-se à expressividade e relevância da organização e do praticante na atividade de relações públicas a ser compreendida. Por exemplo, para profissionais que atuam em comunidades locais, a seleção de organizações com grande risco ou influência ambiental, social ou econômica; para profissionais que atuam em relações com imprensa, a seleção de organizações que têm uma agenda de discussão ampla e ativa; para profissionais que atuam em relações com investidores, organizações que têm grande expressividade de investidores; para comunicação interna, praticantes com experiência de longa data e em organizações de grande porte, com menor chance da área ser pouco demandada pela alta administração e por funcionários; para praticantes que atuam com sustentabilidade, seleção de organizações que sofrem pressão por parte de *stakeholders* e que têm práticas reconhecidas por índices ou modelos de sustentabilidade¹².

Quadro 9 – Amostragem teórica da segunda coleta

TIPO	DESCRIÇÃO ATIVIDADE PRINCIPAL DO PRATICANTE	PERFIL HIERÁRQUICO	NOME FICTÍCIO
Organização privada	Relações com investidores	Direção	Oscar – ORG P DIR
Organização privada	Comunicação interna	Gerência	Olívia – ORG P COOR
Organização privada	Relações com comunidades	Gerência	Otávio – ORG P DIR
Organização privada	Relações com imprensa	Gerência	Oliver – ORG P DIR
Organização privada	Comunicação e sustentabilidade	Gerência	Olinda – ORG P GER
Organização pública Executivo	Secretaria de comunicação	Gerência	Orlando – GOV GER

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As entrevistas com esse grupo de praticantes levaram ao avanço das categorias, a partir dos processos de análise comparativa entre os participantes e busca de compreensão dos

¹² Considerou-se o índice de sustentabilidade empresarial (ISE), o índice Dow Jones de Sustentabilidade empresarial (IDJS), a prestação de contas alinhada ao Global Reporting Initiative (GRI) ou Relato Integrado (IR).

significados. Muitas categorias, em comparação com a primeira coleta, foram demonstrando evidências de saturação e, em função do delineamento das principais preocupações e sentimentos de dilemas, riscos e danos, foi definida a terceira coleta de dados, com um grupo de públicos impactados e de dois praticantes de organizações privadas de setores relacionados a esses principais danos emergentes.

Terceira coleta:

Oito entrevistados, sendo seis públicos impactados por atividades de relações públicas e dois praticantes de organizações de setores relacionados aos principais riscos e danos evidenciados nas categorias teóricas construídas até o momento.

As categorias demonstravam que os principais danos da atividade, por representatividade prática ou por potencial de consequências, estavam relacionados a:

- Relacionamento com comunidades
- Relacionamento com imprensa
- Relacionamento com poder público, relações governamentais e *advocacy* para influência legislativa e políticas públicas

Os critérios de seleção da amostra contemplaram o potencial de experiência do entrevistado com a temática. A seleção de jornalistas, por exemplo, levou em conta uma experiência substancial na cobertura dos temas mais sensíveis evidenciados nas categorias, como saúde, alimentação, sociedade, economia e negócios. Junto ao poder público, que surgiu como ator relevante em operações locais, buscou-se experiência em relacionamento com organizações privadas, relatorias e desenvolvimento de políticas públicas com grande participação comunitária e em parceria com iniciativas privadas. Observou-se que o acidente com o rompimento da Barragem de Minério de Córrego do Feijão da mineradora Vale, no dia 25 de janeiro de 2019, no município de Brumadinho, em Minas Gerais, período do início das entrevistas, influenciou os significados e a proeminência da atividade de comunicação de risco e de licenciamentos em operações de mineração. Desse modo, a amostragem teórica de públicos impactados foi influenciada pelo destaque que essa temática assumia dentro das categorias de análise. Optou-se por não se concentrar no acidente, mas em mapear riscos e danos de forma geral de relações com comunidades em operações de mineração. Foram

incluídos, nessa amostra teórica, dois praticantes de organizações que atuam em relações com comunidades, para aprofundamento das categorias relacionadas e verificação de saturação.

Os estados e cidades de coleta das entrevistas não podem ser descritos, para preservar o anonimato dos entrevistados.

Quadro 10 – Amostragem teórica da terceira coleta

TIPO	DESCRIÇÃO	PERFIL HIERÁRQUICO	NOME FICTÍCIO
Organização privada	Relações com comunidades	Gerência	Olga – ORG P GER
Organização privada	Relações com comunidades	Gerência	Olímpia – ORG P GER
Público impactado	Líder comunitário	Assessor ONG	Igor – PI CL
Público impactado	Ativista ONG	Gerência	Isabela – PI ONG
Público impactado	Líder comunitário	Presidente	Ismael – PI CL
Público impactado	Jornalista	Repórter	Iago – PI JOR
Público impactado	Jornalista	Repórter	Iara – PP JOR
Público impactado	Vereador	Vereador	Ítalo – PI VER

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quarta coleta:

A partir desse momento, as categorias teóricas estavam bem delineadas, com sinais fortes de saturação, exceto pela temática de relações governamentais e *advocacy*, que precisaria compreender elementos por parte de praticante especializado. Como recomendado pela metodologia GT, foi incluída, nessa etapa, a validação das categorias teóricas, por meio de duas entrevistas de validação da teoria emergente. O critério de seleção dos dois últimos praticantes foi relacionado à amplitude da experiência na atividade e protagonismo em influência no mercado como líderes em agências de relações públicas e em entidades associativas. Por fim, houve o retorno positivo, ainda que tardio, de um contato de público impactado, líder comunitário, que foi incorporado na quarta coleta.

Quadro 11 – Amostragem teórica quarta coleta

TIPO	DESCRIÇÃO	PERFIL HIERÁRQUICO	NOME FICTÍCIO
Agência – REL GOV	Médio porte	CEO	Alexandre – AG GP CEO
Agência	Pequeno porte	CEO	Aurora – AG PP CEO
Agência	Grande porte	Vice-presidente	Arthur – AG GP VP
Público impactado	Líder comunitário	Presidente	Ivano – PI CL

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Foram definidos como critérios de exclusão, antes ou depois da realização das entrevistas, os seguintes aspectos, além da discordância de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE):

- 1) Praticantes que atuam em agências de relações públicas: se no início da entrevista, o profissional considerar que não desenvolve atividade de relações públicas.
- 2) Praticantes que atuam em organizações: se no início da entrevista, o profissional considerar que não desenvolve atividade de relações públicas.
- 3) Públicos impactados pela atividade: se o entrevistado revelar que não vivencia experiências de relacionamento com atividades de relações públicas.

2.5 Técnicas de coleta de dados e procedimentos de ética na pesquisa

O projeto de pesquisa seguiu as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos, conforme as Resoluções nº 196, de 10 de outubro de 1996, e nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde – Brasília/DF, e suas complementares.

O projeto de pesquisa foi submetido à avaliação do Conselho Nacional de Ética na Pesquisa. A instituição direcionada na Plataforma Brasil para essa avaliação foi o Comitê de Pesquisa da Escola de Artes Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP). O projeto recebeu o parecer aprovado (nº 3.566.559), com a consideração de que se trata de “pesquisa importante para as disciplinas relacionadas à área das humanidades”.

A ética na pesquisa em uma GT envolve três aspectos fundamentais destacados por Tarozzi (2011), a saber: 1) Aprovação do projeto de pesquisa por parte de um comitê de ética;

2) Aderir a um código de ética; e 3) Preparar uma carta para obter o consento informado dos participantes.

Essa responsabilidade resulta da complexidade de dedicação de tempo por parte do entrevistado, o cuidado com a rememoração de aspectos dolorosos de sua vida pessoal ou profissional, a preocupação com a exposição, a segurança do anonimato e a demanda de segurança metodológica do estudo.

Entende-se que a GT contempla algumas características que favorecem e outras que dificultam a aplicação da ética na pesquisa. O relacionamento com os participantes da pesquisa é favorecido por dois aspectos: 1) O objetivo da pesquisa não está relacionado a uma abordagem de interesse exclusivo do pesquisador, e sim relacionado a uma “principal preocupação” do entrevistado, em um estudo que pode ter impacto operativo para uma mudança social. Tarozzi (2011) defende que não “sofrem da síndrome da cobaia”, que considera os entrevistados meros fornecedores de dados; 2) A forma de apresentação dos resultados contribui para o anonimato, pois eles são apresentados inseridos em uma produção de teorizações e conceituações de processos, e não em uma descrição por participante. Além disso, é recomendada a omissão de aspectos para que as citações sejam cuidadosamente deixadas anônimas.

O projeto de pesquisa apresenta, conforme compreensão da Resolução nº 466, de diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, **risco aos participantes da pesquisa** classificado como mínimo, sejam eles imediatos ou posteriores.

Os possíveis riscos envolvem, no caso de profissionais:

- Imediato: Desconforto com a lembrança de fatos delicados em sua trajetória profissional, que podem causar mudança no estado emocional.
- Posterior: O anonimato do estudo visa proteger o profissional do risco de perda de emprego por divulgação de fatos que poderiam ser lesivos à imagem da organização, caso o estudo fosse identificado.

No caso de públicos impactados, os riscos envolvem:

- Imediato: Desconforto e possível estado emocional de sensibilização, por meio da lembrança de fatos delicados de danos ou desgastes na experiência com organizações.

Os benefícios aos participantes não são de curto prazo. Pode-se pressupor que a reflexão exercida em um processo de entrevista leve a uma alteração de sua consciência, que pode colaborar com sua atividade profissional ou com sua reivindicação de direitos e necessidades. Mas entende-se que ela não pode ser confirmada.

A **abordagem** foi não disfarçada. A busca aos entrevistados teve como fonte de coleta os contatos disponíveis publicamente no *site* das organizações, para identificação dos profissionais responsáveis em receber a solicitação de participação no estudo. Em alguns casos, solicitou-se contatos a profissionais conhecidos. A apresentação do estudo foi feita inicialmente por *e-mail*, com o detalhamento dos objetivos e procedimentos do estudo, destacando a garantia de anonimato, a estimativa de tempo de duração e a solicitação de gravação da entrevista. Foi enviada a declaração da Universidade de São Paulo e o modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ao qual o entrevistado precisaria declarar aceite.

Após aceite registrado por *e-mail* por parte do participante, foram feitos os agendamentos. No dia da coleta, antes do início da entrevista, foi entregue a declaração da Universidade impressa, foi feita leitura conjunta e solicitação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ficando o entrevistado com uma cópia.

Figura 2 – Declaração da secretaria do Programa de Pós-graduação

São Paulo, 14 de janeiro de 2019.

Prezados Senhores,

Vimos apresentar a aluna Ágatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi, que se encontra regularmente matriculada no Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, e realiza, sob orientação do Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, a pesquisa intitulada "Ética em Relações Públicas: Desafios e perspectivas contemporâneas". Em função da relevância da experiência da organização no setor de relações públicas, a aluna solicita sua especial colaboração.

A presente pesquisa se trata de um trabalho de cunho acadêmico, com entrevistas de caráter anônimo a profissionais de relações públicas. O nome das organizações e profissionais não serão revelados. A descrição da amostra contemplará apenas características gerais das organizações e executivos entrevistados (porte da organização e cargo do profissional) e a análise dos resultados da pesquisa será codificada para impedir identificação.

A partir da investigação empírica, se espera resultar numa tese de Doutorado que, uma vez apresentada e aprovada por uma Banca de Defesa, composto por Professores Doutores atuantes no meio da pesquisa nos quais é pertinente a temática do trabalho, ficará disponível, para acesso público, em meio físico na Biblioteca da ECA/USP e, em meio digital, nos bancos de dados da Universidade de São Paulo e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Sem mais,

Profª. Roseli Figaro

Coordenadora do Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação - ECA-USP

Figura 3 – Texto de *e-mail* de convite às primeiras coletas

Prezado(a) Senhor(a) NOME CONTATO,
Bom dia! Como vai?

Sou Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da USP, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, e gostaria de contar com a participação da NOME DA AGÊNCIA na primeira pesquisa de doutorado sobre **Ética em Relações Públicas** no Brasil.

O objetivo da pesquisa, exclusivamente acadêmico, é identificar os desafios e as perspectivas contemporâneas da atividade, e a amostra contempla as agências de relações públicas mais relevantes do país, nos critérios de porte, perfil de clientes atendidos, inovação e reconhecimento em prêmios.

A segmentação de profissionais envolve três grupos: alta liderança (CEO, vice-presidência e diretoria executiva), liderança (direção de áreas/núcleos e gerência sênior) e média liderança (gerência operacional, coordenação e analistas sênior). Se possível, gostaria de entrevistar profissionais de relações públicas da NOME DA AGÊNCIA, preferencialmente graduado em relações públicas – mas que não configura critério excludente, e sim a experiência e autonomia para tomada de decisões.

A pesquisa é anônima (o nome das empresas e dos profissionais não serão identificados). A descrição da amostra contemplará apenas características gerais das organizações e executivos entrevistados (porte da organização e cargo do profissional) e a análise dos resultados da pesquisa será codificada para impedir identificação. As entrevistas são presenciais, têm a duração aproximada de 45 minutos a uma hora, e solicita-se a autorização de gravação para a exata transcrição e análise. O local pode ser uma sala de reuniões da própria agência, para evitar deslocamento dos profissionais.

As entrevistas estão sendo agendadas de PERÍODO INICIAL a PERÍODO FINAL. Com a indicação dos nomes, posso alinhar os horários diretamente com os executivos. Será de extremo valor para o campo das relações públicas contar com a participação da NOME DA AGÊNCIA.

Antes do início das entrevistas, será lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que descreve as principais características do estudo e o direito dos participantes em desistir da participação na pesquisa, mesmo depois de realizada a entrevista e da assinatura do termo de consentimento, conforme modelo anexo.

Um abraço,
Ágatha Camargo Paraventi
Doutoranda ECA – USP

TELEFONE DA PESQUISADORA

Figura 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU (DOUTORADO) EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – PPGCOM
DOUTORANDA: ÁGATHA CAMARGO PARAVENTI
ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ALBERTO DE FARIAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto de Pesquisa: Ética na atividade de Relações Públicas no Brasil: Danos, tomadas de decisão e princípios.

Este projeto de pesquisa tem o objetivo de compreender o contexto brasileiro da responsabilidade moral da atividade de relações públicas, para contribuir com a reflexão da ética profissional nos campos teórico e prático. Além da revisão bibliográfica que acompanhará todo o estudo, a pesquisa inclui entrevistas com profissionais que desenvolvem atividades de relações públicas e públicos aos quais se dirigem as atividades, que aceitem participar do estudo.

As entrevistas são realizadas individualmente, presenciais (em local à escolha dos participantes e preferencialmente em seu local de trabalho), a partir de roteiro semiestruturado que contempla como eixos condutores a percepção pessoal dos entrevistados sobre os princípios, benefícios e danos da atividade. Todos os participantes da pesquisa não serão identificados, é assegurado o anonimato dos entrevistados e das organizações que representam. A solicitação de autorização para gravação, se aceita pelo participante, tem a finalidade de contribuir com a adequada análise dos dados, e não serão divulgadas.

Com relação à participação e andamento do projeto:

- a. A pesquisa oferece riscos mínimos, relacionados ao desconforto com a lembrança de fatos sensíveis da trajetória profissional ou pessoal. O risco empregatício com a menção de fatos que possam ser negativos à organização é substancialmente mitigado pela metodologia de análise de dados Grounded Theory, na qual não se objetiva descrever todas as falas dos entrevistados, mas a produção de teorizações com poucas citações, cuidadosamente deixadas anônimas.
- b. O termo de consentimento livre e esclarecido será assinado em duas vias, sendo que uma delas ficará com o entrevistado. O participante poderá a qualquer momento retirar o consentimento em participar do estudo, mesmo após ter assinado o termo e ter sido realizada a entrevista, com a garantia de devolução do arquivo da gravação.
- c. Informações: Durante todo o período do estudo, o pesquisador ficará à sua disposição para quaisquer tipos de esclarecimentos sobre o que está sendo estudado, e do modo (metodologia) de como está sendo desenvolvido o estudo, por meio dos contatos: Telefone 11 99689 9785 ou e-mail agathacamargoparaventi@usp.br.
- d. Aspecto legal: Esse consentimento foi elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos. Atende a Resolução 196 de 10 de outubro de 1996 e a Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde – Brasília / DF, e suas complementares.
- e. Confiabilidade: O entrevistado terá direito à privacidade. Sua identidade (nome, sobrenome e nome de organização que representa) não será divulgada. A assinatura do termo de consentimento permite que os resultados obtidos possam ser utilizados nesta pesquisa e apresentados em congressos e publicações.
- f. A participação nesta pesquisa é voluntária, e não será oferecida qualquer gratificação em dinheiro ou em outra espécie pelas informações fornecidas.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa, e ter meus direitos de:

1. Receber resposta a qualquer pergunta e esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios e outros relacionados à pesquisa;
2. Retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;
3. Não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade;
4. Procurar esclarecimentos com o Comitê de Ética em Pesquisa CEP – EACH-USP. Rua Arlindo Bettio, 1.000, Vila Guaraciaba, Prédio 1, Sala T14. E-mail: cep-each@usp.br. Tel. 11 3091 1046.

Declaro estar ciente do exposto e desejar participar deste projeto de pesquisa.

_____, _____ de _____ de _____.

Nome do(a) entrevistado(a) : _____

Assinatura: _____

Eu, Ágatha Camargo Paraventi declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto aos participantes.

2.6 Codificação e análise de uma GT: três níveis de codificação

A codificação representa o processo de construção da teoria fundamentada nos dados, incluindo cruzamentos e análise, e foi definida por Tarozzi (2011, p. 122) como o “conjunto de procedimentos e das técnicas para conceituar os dados”. Esse conjunto de procedimentos tem caráter mais analítico que interpretativo, de elaboração empírica que permita uma interpretação ancorada nos dados.

Ela acontece em três fases progressivas e conceitualmente mais elevadas, sendo a primeira a codificação inicial, uma exploração analítica dos dados em uma abertura a todas as direções que indaga meticulosamente cada porção do texto para definição das primeiras etiquetas conceituais que dará a direção da ampliação da amostragem teórica. A segunda parte, codificação focalizada, após novas coletas, dá origem a uma análise de elementos conceituais comuns a porções mais amplas de texto, organizando e sintetizando os dados em esboços de categorias e macrocategorias. Contudo, há convergência entre os autores que mesmo na codificação aberta, na leitura de um contexto, pode haver intuições e primeiras interpretações de categorias focalizadas. A terceira codificação, teórica, é o momento de construção da teoria. Com o amadurecimento da teoria, são evidenciados os nexos que as interligam e integram uma teoria coerente e unitária. No entanto, Tarozzi (2011) destaca a não linearidade do processo de codificação, embora didaticamente apresentado em sucessão temporal, tendo em vista que o processo de avanço e regresso para checagem de elementos

dependem amplamente dos vínculos, obstáculos, novas informações e sensibilidade teórica do pesquisador.

A emergência das categorias no processo de codificação não resulta de procedimentos mecânicos que colhem objetivamente recorrências organizadas. A revelação dos modelos de funcionamento dos fenômenos, segundo Charmaz (2006), advém de uma construção interpretativa das categorias, em um processo de denominação e atribuição de significados dentro dos limites exatos que os fenômenos descritos revelam.

A codificação inicial, pela extensão, precisa ser devidamente organizada para permitir as devidas análises e as etapas posteriores de codificação. Quando o método foi desenvolvido, recomendava-se a impressão das transcrições com larga margem para as devidas anotações, organizadas por cores com canetas marca-texto ou em pastas com categorias que permitissem localizá-las e agrupá-las por categorias. O avanço tecnológico e os *softwares* desenvolvidos para pesquisa qualitativa, como o NVivo (QSR International), possibilitaram avanços significativos na organização das informações, por meio do gerenciamento de diversas fontes de dados (entrevistas, textos científicos, memorandos, documentos, imagens e vídeos) separados por codificações. O sistema ainda permite a redação e a interligação de memorandos, o gerenciamento das categorias em estrutura modificável e o gerenciamento de diagramas das categorias.

Para o desenvolvimento desta tese, foi utilizado o *software* NVivo 12 Plus e o programa Microsoft Excel para organização das categorias, subcategorias, descrição das categorias, seleção de citações *in vivo* que permitiam compreender a teorização gerada.

2.6.1 Codificação aberta

A codificação inicial ou aberta, comporta dois sentidos. O primeiro, de uma etapa voltada à posição do pesquisador, aberto aos dados, receptivo para acolher as solicitações e os aspectos que provêm deles; o segundo, de uma etapa de abertura dos dados, na qual eles serão explorados em fragmentos de texto para fazer emergir todos os significados possíveis.

Diante da impossibilidade de neutralidade completa e ausência de juízos por parte do pesquisador que traz com ele seus conhecimentos sobre o tema, torna-se necessário adotar um estilo fenomenológico com alguns instrumentos metodológicos que gerenciem suas pré-

compreensões. Esse processo envolve uma aderência sistemática aos dados, às palavras utilizadas, exatamente como foram coletadas dos participantes, para evitar que a codificação inicial seja uma interpretação pré-concebida do pesquisador. Esse processo é chamado de codificação *in vivo*, ou seja, a que usa as mesmas palavras de quem fala para denominar a categoria.

Por ser uma fase que amplia ainda mais a pergunta de pesquisa, que já inicia de forma ampla, gera ansiedade pela dispersão, pela abertura a novas perspectivas, novas trajetórias e temas relevantes. Tarozzi (2011, p. 125) pontua que “se o interesse é de fazer GT, o imperativo imprescindível é de aprender a conviver com o caos externo e com as próprias ânsias internas”.

Transcrição, análise e primeira codificação são úteis para ajudar a definir os temas que serão tratados nas entrevistas sucessivas, e é fundamental para identificar as direções de ampliação da amostra, para registro das primeiras reflexões nos memorandos e favorecer a emersão de *insights* nas primeiras fases de pesquisa. (TAROZZI, 2011, p. 70)

Charmaz (2006, p. 47, tradução nossa) recomenda as perguntas centrais, tanto dos fundadores Glaser e Strauss (1967) quanto de Glaser (1978) da codificação inicial:

- O que esses dados representam no estudo?
- O que os dados sugerem? O que pronunciam?
- De quem é o ponto de vista?
- Que categoria teórica esse estudo indica?

Os níveis da codificação aberta são: 1) Transcrição das entrevistas; 2) Leitura e releitura; 3) Codificação palavra por palavra; 4) Codificação linha por linha; 5) Comparação de acontecimento por acontecimento; e 6) Organização da codificação.

Na transcrição, se necessário, os planos comunicativos além do linguístico (paralinguístico, cinético, proxêmico, sociocultural) são descritos de modo rigoroso, visando retirar os juízos, conceituações e envolvimento emotivo.

A segunda etapa envolve a leitura e escuta das entrevistas mais de uma vez, para não correr o risco de perder o contexto linguístico e ambiental em que as palavras foram geradas. A partir da escuta, objetiva-se escutar o fenômeno e colher o significado geral do texto.

Nas terceira e quarta etapas, inicia-se a codificação, que pode ser a palavra por palavra ou a linha por linha. A codificação palavra por palavra é recomendada para controlar o que o autor desejou expressar, muito utilizada em dados extraídos da internet, quando se deseja analisar apenas a linguagem, metáforas, escolhas lexicais, sintaxe, uso de linguagem técnica ou

não. A codificação linha por linha, segundo Charmaz (2006, p. 50, tradução nossa), é a primeira etapa de codificação para muitos pesquisadores GT, e tem o papel de:

- Quebrar os dados em suas partes ou propriedades;
- Definir as ações onde elas acontecem;
- Procurar as suposições tácitas;
- Explicações implícitas das ações e significados;
- Cristalizando o significado dos pontos;
- Comparando dados com dados;
- Identificando lacunas nos dados.

Buscam-se selecionar os segmentos mínimos de texto que têm sentido para a pesquisa, que podem ser parágrafos inteiros, locuções ou frases, devidamente evidenciados de onde iniciam e onde terminam. Essa codificação pode identificar significados permeados nas afirmações, ou nos comportamentos relacionados aos dados, ou nas pausas e silêncio, e que muitas vezes estão em preocupações implícitas reveladas por atitudes ambíguas ou por afirmações emotivamente densas.

As diversas codificações emersas são posteriormente comparadas entre si, para a emersão de futuras sugestões teóricas, nas outras fases de codificação.

A comparação entre acontecimentos envolve as observações registradas nas anotações de campo, no diário de pesquisa. Essas observações podem se revelar mais significados que as declarações explícitas feitas pelos entrevistados, e envolvem comportamentos, os artefatos visíveis, e acontecimentos além da linguagem, reconhecidos por meio da sensibilidade, hábito e experiência do pesquisador.

A codificação inicial finaliza com a emersão dos principais conceitos, com a etiquetagem dos fenômenos e o esboço de categorias. Tarozzi (2011) sugere que não ultrapassem muito mais do que cem, contando a análise aberta dos textos e reflexões dos memorandos. Contudo, Tarozzi (2011) exemplifica estudos com mais de 350 etiquetas conceituais iniciais.

Nesta pesquisa, a categorização aberta inicial contou com 110 categorias no grupo de participantes de agências, 198 categorias no grupo de profissionais de organizações, 119 categorias no grupo de públicos impactados e 59 categorias no grupo de avaliação.

O resultado da codificação aberta permitiu ampliar a amostragem teórica, sugerindo os novos sujeitos a serem entrevistados. A pergunta de pesquisa inicial, ao ser afinada, abriu a necessidade de novos dados, em uma nova coleta, mais focalizada, com roteiros de entrevistas mais estruturados e direcionados, com o olhar do observador mais sensível e centrado nos temas mais relevantes (TAROZZI, 2011).

A partir dos resultados da codificação aberta, a amostragem teórica deu origem aos novos grupos de coleta. Já se entendia como relevante, para a avaliação das diferentes perspectivas, a entrevista com o grupo de praticantes que desenvolvem atividades de relações públicas em organizações, muitas vezes clientes das agências prestadoras de serviços. Mapeava-se também a necessidade de coleta de dados com públicos impactados, alvo das ações de relações públicas, para a identificação da percepção de danos morais possivelmente resultados da atividade.

2.6.2 Codificação focalizada

Essa foi a etapa entre a codificação aberta, mais descritiva, para a codificação teórica, e que já fornece as pistas da teoria emersa dos dados. Nessa etapa aprofunda-se o plano conceitual, extenso e mais elevado, para fechamento de pistas que haviam sido deixadas abertas para aderir às sugestões que provinham dos dados. Examinam-se porções mais amplas de texto, que se apresentam mais frequentemente ou mais intensamente, que recolhem significados analíticos mais relevantes e que consentem categorizar os dados em modo mais incisivo e completo (CHARMAZ, 2006).

Tarozzi (2011, p. 135) explica que “se a codificação aberta fragmentou os dados, distinguiu-os e separou analiticamente, nessa fase começa o processo sintético: busca de linhas de coerência entre os dados”. O escopo envolve recolher conceitos em categorias e identificá-los em um nível mais elevado, interligar as categorias e suas propriedades, divididos em duas etapas principais: identificação de macrocategorias e interligação de categorias, que resultam no processo de nomeação das categorias. Sugere-se, para esse processo, a construção de um primeiro mapa de codificação, para identificação dos nexos e dos conceitos salientes *versus* os menos relevantes.

Identificação das macrocategorias: Nessa etapa, são interpretados os conceitos mais amplos, mais salientes, capazes de explicar os fenômenos de porções mais amplas de dados, que a linha a linha feita na codificação aberta. São conceitos mais densos, distanciam-se do descritivo, sintetizam as categorias. Em um exemplo de GT, Tarozzi (2011) relata que de 350 conceitos da codificação aberta em um estudo sobre motivações de comportamentos criminosos de adolescentes, em uma codificação focalizada chegou-se a 40 fenômenos,

etiquetados como “Fundamentos para a escolha da vítima”, “percepção das sanções” e “conflitos entre crenças e comportamentos”.

Interligação de categorias: processo de interligar as categorias, definir subcategorias e definir suas propriedades. Envolve a interrogação e o confronto entre as categorias emersas na fase anterior. Os memorandos são importantes fontes de análise sobre as condições, dimensões e circunstâncias em que se apresentam as categorias e de identificação das respostas possíveis que emergem do confronto comparativo.

Entre as perguntas feitas em cada categoria, Tarozzi (2011) sugere:

- A quais condições essa categoria ou esse conceito tem sentido para os participantes?
- Quais consequências têm? Como, onde, por quê?
- Quem são os atores? Quem fica passivo nas ações?

Essas perguntas levam à identificação das conexões entre as categorias sintetizadas. A partir dessa etapa, o fenômeno pode ser observado de acordo com parâmetros, como, por exemplo, condições de existência, contexto de influência, estratégias de ação e interação e percepção de consequências. Esse cruzamento leva a categorias salientes, e tipologias dos fenômenos. Sugere-se a organização de categorias e subcategorias em tabela que evidencie os elementos conceituais e significativos.

O resultado é a emergência das “principais direções, os temas, as categorias interpretativas (expressas, porém, de maneira ainda muito aproximativa) que os dados indicam” (TAROZZI, 2011, p. 74).

A análise focalizada envolve a comparação, a identificação de recorrências e a força, e chega-se a uma primeira *code map*¹³, sem excluir nenhum tema.

Resulta em uma figura intrincada e complexa, que retrata a primeira caótica, mas completa, descrição do conjunto de temas que emergiam das famílias observadas. Todos os temas estavam presentes, mas não bem desenvolvidos, e até mesmo as relações entre os temas não eram puramente hipotéticas. Todavia, essa codificação permitiu o início da delimitação da teoria, abandonando temas que, mesmo se estivessem presentes, eram marginais com respeito ao *mainstream*: focalizar melhor a pergunta de pesquisa, identificar as questões dignas de ser ulteriormente exploradas nas sucessivas coletas e as modalidades mais adequadas para fazê-lo, por exemplo como contornar a tendência dos pais a representarem-se como “bons pais”, respondendo às perguntas conforme aquilo que eles imaginavam fossem nossas expectativas (TAROZZI, 2011, p. 75).

¹³ Mapa de codificação.

A codificação focalizada desta GT de ética em relações públicas resultou em uma expressiva redução de categorias, ao serem confrontadas e comparadas entre os grupos de entrevistados para compreensão das propriedades, e ao serem abandonados temas que não se conectavam com a compreensão da *core category* que estava sendo delineada. No grupo de agências, foram delimitadas 36 categorias, no grupo de organizações, 53 categorias, no grupo de públicos impactados, 45 categorias e no grupo de avaliação, 26 categorias.

2.6.3 Codificação teórica

A codificação teórica compreende a etapa analítica na qual a teoria ganha força em uma linha interpretativa coerente. Nessa etapa, são delineadas e qualificadas as relações entre as categorias identificadas na codificação focalizada. Glaser (1978) a explica como não linear, intuitiva e complexa, marcada pelas idas e vindas aos dados para sua adequada interpretação.

Sabe-se que as codificações das diferentes escolas apresentam algumas diferenças no enfoque descritivo e analítico (STRAUSS; CORBIN, 2008), e intuitivo e teórico (GLASER, 1978), contudo, é oportuna a descrição feita por Tarozzi (2011) do processo de gerenciamento, com os objetivos e as perspectivas de cada uma das quatro passagens que resume dessa codificação, que não são lineares:

a) Pontuar as categorias: a partir da codificação focalizada, que produziu categorias ainda em estado bruto, a codificação teórica irá defini-las pontualmente. As categorias recebem uma forma e, sobretudo, um nome. Os nomes das categorias são dinâmicos, abertos, têm alto poder conotativo e evocativo, exemplo em um estudo sobre a forma de uso de TV por famílias com crianças: “TV como produtora de ordem” ou “Controlar a TV”. O esforço de definição de cada categoria não estará apenas no título, mas em uma definição extensa que a possa tornar explicitamente compreensível. (TAROZZI, 2011, p. 79)

Esse processo de denominação exige grande sensibilidade teórica, capaz de resumir em uma expressão linguística os múltiplos significados de uma frase ou de um episódio. Glaser (1978) aconselha o uso de etiquetas de categorias com verbos, que conseguem exprimir “dinamicamente o movimento, a trajetória do significado que se quer evidenciar. Junto ao verbo, pode-se unir um substantivo, que identifica pontualmente o objeto, o conteúdo, o significado a que o texto se refere” (TAROZZI, 2011, p. 139). Sugere-se, a não utilização de

termos técnicos pré-codificados no campo científico, mesmo que o pesquisador tenha conhecimento dessa linguagem que exprime rigorosamente o que se está observando, para que seja evitado o fechamento da riqueza dos significados evocados pelos participantes.

Dois exemplos ofertados por Tarozzi (2011) ajudam a compreender essa etapa: 1) Na pesquisa sobre TV e famílias com crianças, por exemplo, uma análise teórica do complexo mapa conceitual que saía da codificação focalizada evidenciou alguns núcleos temáticos, amplamente ramificados, que podiam ser extrapolados do desenho geral e assumir uma própria significação semântica e conceitual, mesmo mantendo alguns ou muitos nexos com outros núcleos temáticos. Esses temas, sucessivamente elaborados e confirmados por novos dados coletados, produziram quatro importantes categorias fundamentais, recorrentes, densas, ramificadas, que emergem sobre as demais, igualmente emersas e definidas: a) *media-environment*: o sistema midiático e as tecnologias disponíveis vistas através do seu uso e impacto que exercem sobre as rotinas familiares; b) gestão ou governo da TV: as estratégias de intervenção que regulam os modos de utilizar e controlar o consumo televisivo e os sistemas de valores e as pedagogias ingênuas sobre as quais se funda (Tarozzi (2011) explica que essa categoria emergiu mais cedo que as outras e é mais ampla); c) juízos sobre a TV: o conjunto dos juízos sobre os vários aspectos da fruição da oferta televisiva vistos em suas implicações sobre o sistema de regras consequentes; d) fruição da TV: as rotinas televisivas geradas pelas várias modalidades de fruição que se cruzam com as rotinas familiares, gerando-as ou adequando-as a estas. 2) E a pesquisa desenvolvida sobre as ações de pais para protegerem um filho quando alguém da família sofre de anorexia, que nessa etapa revelou cinco categorias principais: manter a normalidade; estabelecer compensações para as mudanças na vida familiar, fornecer apoio emocional, proteger os irmãos e gerenciar os problemas que emergem.

b) Interligar as categorias (relações e hierarquia): etapa do estudo da dimensão sistêmica dos conceitos das categorias, e as redes de relação entre elas. Construída a partir da elaboração conceitual e discursiva da natureza, qualidade e dimensões das relações entre as categorias. É necessário, nessa etapa, evitar o isolamento das categorias, que até poderiam ser tratadas como variáveis; evitar a operacionalização das relações em processos objetivos e controláveis de relações causais determinísticas.

É feita a análise das relações que interligam as categorias, que se articula em três diferentes operações: 1) Estabelecer conexões entre as categorias e tematizar a tipologia de

relação que as une; 2) Desenvolver dedutivamente, e não indutivamente, as categorias com subcategorias em base às propriedades e às dimensões de cada uma; 3) Colocar as categorias em relação hierárquica, identificando macrocategorias que compreendem categorias menores.

As categorias, nesse momento, não têm relações de igualdade, elas se diversificam por frequência de ocorrências empíricas, por abrangência conceitual, por densidade, por relações hierárquicas (categorias-pais, categorias-irmãs e categorias-filhas), subcategorias etc. e apresentam a seguinte característica:

Foi tentado criar alguns primeiros nexos conceituais entre as categorias similares, procedendo seja através da identificação de conceitos-pais e de conceitos-filhos, entendendo os primeiros como uma inicial organização hierárquica vertical e os segundos como relações horizontais de natureza diferente. Dessa elaboração construiu-se uma primeira pirâmide conceitual que conduziu à identificação da *core category* que se impôs como tema mais relevante na área investigada (TAROZZI, 2011, p. 80).

c) Identificar a categoria central: Uma *core category* é o principal conceito organizador de uma área de pesquisa, “é uma categoria-chave, ramificada, muitas vezes é também mais frequente que as demais (com um maior número de ocorrência nos dados), mas, sobretudo, é aquela mais potente analiticamente. É densa, saturada, integra a teoria, é completa, relevante e funciona” (TAROZZI, 2011, p. 81)

Ela oferece uma interpretação integrada, capaz de dar sentido unitário às várias porções analíticas dos dados, por meio de uma coerência própria de significado que além de especificar e detalhar as categorias emersas, esclarecer relações horizontais e verticais, encontra, sobretudo, uma unidade em nível de abstração sempre alto. A construção progressiva e discursiva da teoria dá-se por meio dessa narração que evidencia as hierarquias e as relações entre os conceitos.

Para encontrá-la são úteis “dispositivos como diagramas e narrações da história da pesquisa, os memorandos, que possam oferecer uma leitura integrada dos conceitos expressos pelas várias categorias até então muito fragmentadas” (TAROZZI, 2011, p. 81).

Como exemplo apresentado por Tarozzi (2011, p. 81-82), no estudo sobre o uso da TV nas famílias,

após a codificação focalizada e interligação entre categorias, foi feito um “primeiro *working paper*, um longo memorando que recolhia e sistematizava as análises emersas dos memorandos feitos por todos até aquele momento e indicava as primeiras pistas interpretativas. A partir de então o procedimento foi de integrar entre si memorandos, diagramas, codificações e narrações, refletindo sobre o sistema de codificação utilizado, sobre as ramificações entre os conceitos e as categorias,

sobre os memorandos produzidos por todos os membros da equipe, sobre as etiquetas emergentes da codificação focalizada, com alguns rápidos retornos aos dados, mais para encontrar confirmação que para buscar inspiração. O resultado foi a denominação da *core category*: *TV Family governance*. Um conceito amplo, que faz referência ao conceito do controle televisivo subjacente a este e às práticas de consumo e fruição televisiva.

d) Integrar e delimitar a teoria: O trabalho não termina com a identificação da *core category*, pois uma GT delimita o âmbito de validade da teoria e responde à pergunta de pesquisa de modo completo somente no momento em que sabemos dar uma resposta (TAROZZI, 2011, p. 83).

A delimitação da teoria, como primeiro objetivo, foca-se em excluir conscientemente do cone de luz analítico categorias que, apesar de serem relevantes, não são viáveis de serem mantidas entre os estudados, porque elas não são ligadas à *core category* de forma suficiente em uma teoria. Essa circunscrição, portanto, não é feita de modo arbitrário e nem motivado por razões externas (falta de recursos, prazos, cansaço etc.).

O segundo objetivo é de estudo do processo geral de base da teoria, por meio da indagação, da conceituação das perguntas. Nesse processo, que retorna aos dados, é possível integrar o todo em um modelo interpretativo unitário. Essa integração pode ser estudada, ou respondida, por meio das seis “C’s” de Glaser (1978), que são: causas, contextos, contingências, consequências, covariáveis e condições; ou por meio da leitura das categorias (STRAUSS; CORBIN, 2008), de suas propriedades, dimensões e gama de variações.

Como exemplo desse processo de perguntas, Tarozzi apresenta a experiência da pesquisa sobre o uso da TV pelas famílias. Na pesquisa, a identificação da *core category* faz nascer novas perguntas de pesquisa, com as quais investigar os dados, sejam aqueles já coletados, sejam aqueles provenientes de novas famílias observadas. Como exemplos de perguntas em memorandos: “Existem diferentes estilos de *governance* televisiva familiar? Diversos modos de gestão das regras? Do que derivam as regras? Quais são as atribuições e as características daquilo que até agora chamamos “pedagogias ingênuas”? Qual é seu enraizamento em explícito sistema de valores? Que relação subsiste, se por acaso existe alguma (a primeira impressão é que não exista relação direta sempre) entre os juízos e as regras? Qual influência exerce a história pessoal dos adultos de referência ao determinar a qualificação dos juízos e das estratégias de intervenção consequentes?

Essas perguntas dão origem a outras tarefas analíticas, como definir propriedades e atribuições dessas categorias emergentes; verificar se todas podem ser consideradas

saturadas; redefinir a amostragem teórica na direção das categorias que ainda não estão saturadas; desenvolver os processos subjacentes à *core category*; e identificar suas atribuições (e suas subcategorias) e suas relações com as demais categorias. No estudo das características e das atribuições de cada categoria, e, sobretudo, dos nexos conceituais e de significado que essas têm entre si, entre cada uma e a *core category*, inicia-se o delineamento da teoria interpretativa de referência (TAROZZI, 2011).

O modelo capaz de explicar o processo teórico é resultado de empenho de análises do pesquisador, em uma operação que se movimenta “para frente e para trás, entre indução e dedução, análise e síntese” (TAROZZI, 2011, p. 84), que a partir da *core category*, dá vida à teoria geral.

O processo de categorização teórica desta pesquisa resultou em nove categorias teóricas, que surgiram de um processo bastante longo de leitura e releitura das categorias, comparação de dados e significados dos temas aos participantes, leituras de memorandos, construção de mapas e diagramas que buscavam explicar os fenômenos emersos na pesquisa.

2.6.4 Memorandos

Os memorandos são um traço distintivo de toda GT, sem os quais não se pode afirmar que se faz uma GT (GLASER, 1978). Apresentam-se nas várias fases do processo de pesquisa, como um instrumento metacognitivo que apoia a emersão da teoria. Nas etapas iniciais, registram as escolhas metodológicas, com as observações do pesquisador sobre a pergunta de pesquisa, a condução das entrevistas, as reflexões que conduzem às escolhas de amostragem teórica, as anotações sobre a atribuição de um nome às etiquetas de codificação aberta ou focalizada, explicadas e justificadas analiticamente. Ou seja, as etapas de codificação são produtos e os memorandos registram o processo que resultou nas categorias. São espaços de análise, de prestação de contas sobre as articulações-chave da pesquisa, das passagens críticas, das perguntas que se fazem aos dados e às categorias e das razões em virtude das quais são dadas apropriadas respostas a essas perguntas.

Como elemento essencial de conexão teórica, os memorandos são o espaço de reflexão do percurso de análise, escavando, desenvolvendo os pensamentos, desembaraçando os significados, comparando os vários sujeitos, categorias e suas propriedades.

Por último, os memorandos permitem tornar explícitos os conhecimentos preexistentes do pesquisador, em uma abertura do processo que pode levar à suspensão do juízo dos primeiros dados coletados. Esse processo é aplicado por meio de um diário de pesquisa, no qual o pesquisador torna explícito o próprio envolvimento dentro dos contextos observados. Não há a pretensão de perseguir uma objetividade ilusória, mas reconhecendo o pesquisador como parte do contexto que analisa, por meio de seu *background*, visões e conhecimento; um diário de pesquisa permite explicitar os aspectos preexistentes dos capturados.

Charmaz (2006) divide os memorandos em *Early* (acompanhamento crítico e reflexivo à coleta dos dados para explorar e explicitar as escolhas na codificação aberta e focalizada e guiar entrevistas e observações) e *Advanced* (com mais profundidade analítica, relacionados à emergência da categorização, da análise do percurso, das propriedades e do significado dos primeiros êxitos para os participantes). Os memorandos são o processo intermediário entre a coleta dos dados e a elaboração do relatório de pesquisa. Eles acompanham a imersão da teoria e favorecem a identificação dos nexos e o progresso da abstração teórica, sendo muito utilizados, inicialmente, após a primeira imersão no campo, após entrevistas, no acompanhamento do trabalho de codificação, na identificação de categorias e na sistematização das reflexões da etapa interpretativa teórica.

Sobre a redação de memorandos, não existe uma regra rígida, até mesmo para permitir a liberdade necessária a um processo no qual emergirão ideias. Faz-se ressalvas apenas sobre sua necessária organização, para que possa permitir a análise e a utilização, com datas, títulos, indicação de documentos aos quais faz referência etc.

Os diagramas permitem compreender sinteticamente as relações entre os conceitos da teoria emergida. São formados por representações em mapas conceituais, gráficos com figuras e flechas que indicam, no início, relações simples entre os objetos, mas que depois permitem ser compreendidas na natureza das relações (unidirecionais, associativas, simétricas), na qualificação das relações (causal, temporal ou consecutiva) e, por fim, integram a teoria, sem a pretensão de ser uma forma de apresentação de dados, mas sim, um processo que ajuda a elaborar os conceitos.

Foram utilizados nesta tese os memorandos, em forma de comentários durante a transcrição de entrevistas, realizadas logo após a coleta dos dados, que permitiam que as muitas perguntas que eram feitas fossem sendo registradas. À medida em que avançavam as coletas nas etapas posteriores, as perguntas eram respondidas ou aprofundadas em perguntas

mais direcionadas, e construíam-se, de forma indutiva e dedutiva, as categorias teóricas e a *core category*. Os diagramas e mapas conceituais foram muito complexos, desde o início da construção dos memorandos e da categorização, mas ajudaram na sintetização das categorias que estavam de fato relacionadas ao tema central da teoria que emergia. Em função da diversidade de grupos entrevistados e do volume de categorias, não se conseguiu, como se desejava, chegar a um diagrama central da GT, pois as variáveis de significados e fenômenos entre praticantes e públicos impactados não se acomodavam em um diagrama único. Optou-se, deste modo, pela descrição textual das categorias teóricas e da *core category*.

2.7 Escrever uma GT

A redação de uma GT é um processo de teorização, que não se inicia do zero, mas sim de todo o percurso da pesquisa que, em seu desenvolvimento, já discutiu pensamentos, argumentos, desenvolveu significados e produziu reflexões nos instrumentos de acompanhamento chamados de memorandos.

Sugere-se que a redação de uma GT inicie com a revisão dos memorandos mais avançados e dos diagramas que integram a teoria, para uma leitura inicial de conjunto da teoria global. Esse plano geral teórico é então observado a partir dos referenciais teóricos do campo naquele momento, produzindo uma discussão comparativa da teoria emersa dos dados com os estudos presentes na literatura. Esse processo é o que dá a “espessura” a uma GT, é o que assegura a relevância científica do método.

Segundo uma abordagem construtivista, principalmente, o texto final é o local no qual o poder analítico da teorização toma forma e se articula em todas as suas formas, em que o significado, as ações, as estruturas sociais são integrados discursivamente. É aqui, também, que se faz acontecer o diálogo dos resultados empiricamente imersos na literatura científica. (TAROZZI, 2011, p. 86-87)

Tarozzi (2011) descreve com clareza o processo da GT, o adequado âmbito da discussão com a literatura do campo e o papel dos trechos das entrevistas. Verifica-se uma preocupação que a seleção da revisão de literatura com a qual serão discutidos os resultados da GT seja de fato relevante para as categorias e a teoria emersa; e que a redação seja pautada por uma abordagem argumentativa sólida da tese proposta, que não se resume em comprovar por meio dos trechos de entrevistas, mas do processo de interpretação de todo o percurso metodológico.

Mais importante que em outros estudos, são as conclusões, nas quais é necessário dar conta de como os resultados da pesquisa podem dizer algo de concreto aos operadores. A função assumida pela revisão bibliográfica tem um papel particular, que pode ser colocado no âmbito da discussão dos resultados. Mas, sobretudo, deve-se escolher com cuidado quais aspectos da teoria se quer comunicar e depois dispor os temas em um esquema coerente. Sucessivamente, os temas devem ser elaborados dentro de um sólido pensamento argumentativo que consinta focalizar as teses que se entende propor, o percurso para sustentá-las e as evidências empíricas que são apresentadas para suportá-las. Estas não resultam, como em outras tradições de pesquisa qualitativa, dos extratos das entrevistas que deveriam provar como são fundados certos enunciados. Se são citadas passagens de entrevistas é somente porque têm uma alta força emblemática e ilustram adequadamente um conceito expresso no texto, não para confirmar cada afirmação, pois estas são provadas por serem enraizadas no processo de pesquisa (TAROZZI, 2011, p. 162-163)

A preocupação com a prestação de contas é frequente em uma GT. Tarozzi (2011) destaca que uma GT exige a apresentação do resultado e do processo, e que por esse motivo, faz-se uma parte expositiva do percurso de pesquisa capaz de apresentar a evolução do projeto que deu origem à emergência da teoria. Contudo, reforça-se a necessidade do cuidado para que uma tese não se concentre demasiadamente nos procedimentos descritivos dos procedimentos metodológicos, para evitar acusações de ausência de rigor em sua aplicação. Mas o risco de ser um processo descritivo, é que ele não seja aprofundado a ponto de contribuir com o conhecimento do campo. Desse modo, é recomendado que um processo de construção de tese de uma GT seja ousado, aprofundado em interpretações da teoria emergida dos dados e comparado com a literatura.

Como exemplo de um texto de GT, Tarozzi (2011, p. 87) descreve a apresentação do resultado da pesquisa de TV nas famílias:

A introdução repassa “A gênese da teoria, referida ao processo da *governance* televisiva familiar, seja no que se refere ao controle televisivo que, em relação ao uso da televisão como produtora de ordem, explicitando as passagens-chave e os principais nós conceituais, apresentava-se o modelo geral, em seus desenvolvimentos globais. A essa primeira parte, seguiram vários capítulos nos quais cada membro da equipe desenvolveu um tema específico do modelo geral para tratar em detalhe os temas salientes emergidos da pesquisa e, em particular, a questão dos juízos sobre a televisão, as estratégias de intervenção, os estilos de *governance* televisiva familiar, e o papel da mãe, que emerge nesse complexo contexto como a figura central e fundamental. Enfim, os resultados da pesquisa foram colocados em diálogo com alguns elementos emergidos da literatura científica sobre o tema para evidenciar congruências e divergências e colocar em luz os principais êxitos operativos e aplicativos. A linguagem e o estilo expositivo daquele relatório buscavam, de certa maneira, reproduzir o processo de análise que caracterizou a nossa pesquisa a partir do estilo narrativo dado à introdução”.

Para chegar à proposta final de apresentação dos dados da GT, foram testadas outras seis opções de sequências temáticas que pudessem agrupar o resultado da teoria emergida, em

cruzamento com a literatura científica, para contribuir com o conhecimento do campo. O texto final desta tese, desse modo, é reflexo do cruzamento das categorias teóricas, da *core category*, e das buscas e investigações na literatura científica que pudessem, de algum modo, explicar ou se relacionar com a teoria emersa. Como recomenda o modelo GT, toda a revisão bibliográfica feita para a qualificação desta tese foi guardada, para impedir a contaminação e o direcionamento durante as idas ao campo e a categorização. Após as categorias delimitadas, voltou-se à revisão teórica, que foi ampliada e direcionada aos estudos que de fato contribuíam com a compreensão do contexto da ética em relações públicas no Brasil.

A tese, portanto, como a proposta da GT, apresenta resultados da teoria emersa refletidos à luz da literatura científica, em uma proposição de compreensão dos fenômenos e da sua utilidade para o campo.

2.8 Avaliar uma GT

A afirmação de que “uma GT não tem necessidade de ser convalidada” (TAROZZI, 2011, p. 164) se explica pelo seu poder de autocorreção, ou seja, a emergência de novas categorias relevantes em diferentes contextos e tempos não invalida a teoria, mas sim indica que a amostragem teórica deve ser reativada e é necessário mais aprofundamento.

Contudo, existem dois aspectos de avaliação de uma GT que podem ser desenvolvidos pelo pesquisador, sendo o primeiro no âmbito dos processos, e o segundo no âmbito da reflexão do pesquisador quanto às perguntas centrais sobre os princípios da GT.

No primeiro grupo, são possíveis a auditoria de um pesquisador externo, “o *‘audit trail’*, percorre o processo descritivo e conceitual empreendido para verificar a pertinência da escolha dos instrumentos e se a aplicação dos procedimentos foi correta, assim como confirmar ou não se chegou aos mesmos resultados” (TAROZZI, 2011, p. 88).

No segundo grupo, pode ser feita uma nova fase de entrevistas, com novos sujeitos, em uma “pesquisa semiestruturada com perguntas baseadas na teoria elaborada, para verificar se também naqueles contextos valem as mesmas considerações feitas” (TAROZZI, 2011, p. 88). Estão também os mecanismos de autoavaliação feitos pelo pesquisador ou por uma banca de avaliação ou de concessão de financiamento. Tendo em vista que alguns critérios de avaliação de uma pesquisa tradicional não se aplicam a uma GT, por exemplo, a avaliação de

representatividade de amostragem teórica, ou a testagem de hipóteses; sugerem-se alguns critérios para avaliação de uma GT, a partir de suas características fundamentais: ser adequada, relevante, funcionar e ser modificável. As características são desenvolvidas em critérios de avaliação em forma de perguntas, que podem ser respondidas pelo pesquisador e que serão retratadas como proposto por Tarozzi (2011, p. 167):

- 1) Amostragem teórica: Como foi selecionada a amostra? Como procedeu a amostragem teórica? Os dados são suficientes para sustentar as inferências produzidas?
- 2) Percurso do processo: As categorias foram geradas empiricamente? Pode-se percorrer o processo de geração de categorias? É possível voltar aos principais eventos que indicaram as categorias? Existem laços sólidos (lógicos) entre a análise conduzida e os dados coletados? As evidências empíricas são suficientes para consentir ao leitor compartilhar a análise?
- 3) Integração da teoria: Os conceitos são sistematicamente interligados? As categorias são adequadamente desenvolvidas? Como e porque foi selecionada a categoria fundamental, com base em quais razões?
- 4) Profundidade: A teoria gerada dá conta do fenômeno estudado em sua totalidade? Foram relevados exclusivamente aspectos marginais e significados óbvios? Os resultados são ligados ao debate científico atual sobre o tema?
- 5) Relevância: As categorias e o processo apresentado abrem novas perspectivas? São significativos? Desafiam o saber consolidado sobre o tema? São conceitualmente densos? Tem um forte poder explicativo? A teoria e os conceitos apresentados durarão no tempo? Abrem a ulteriores pesquisas?
- 6) Utilidade: A teoria tem sentido para os participantes? Oferece interpretações aplicáveis pelos operadores? Intercepta questões relevantes no debate profissional? Sugere pistas para mudanças e inovação?

Nesta tese, foram usados dois elementos de avaliação: a autoavaliação, por meio da indagação e respostas às etapas propostas; e a avaliação por meio de coleta de dados final para checagem da saturação das categorias teóricas.

Glaser (1978) e Tarozzi (2011) abordam alguns elementos fundamentais à sensibilidade teórica do pesquisador de uma GT antes do início do trabalho. Ler essa lista de habilidades pode representar uma desmotivação ao pesquisador, mas que a esta pesquisadora, a partir da convicção de único caminho para investigação do fenômeno da responsabilidade moral na atividade de relações públicas no país, foi útil para compreender os sentimentos característicos dos desafios do método. Entre os elementos da lista, eles destacam: 1) Saber habitar o caos, de incerteza de desordem de processo complexo que regressa e avança ao mesmo tempo, que deixa o pesquisador fora de controle. Glaser (1978) destaca a necessidade de flexibilidade, paciência e um otimismo positivista que consiga gerenciar a ansiedade até a emersão dos modelos sociais; 2) Saber suspender o juízo em relação aos dados e participantes, permanecendo aberto e disponível à escuta, suspendendo os critérios de verdade, de visão

ingênua do mundo e da ideia de conhecimento objetivo da realidade; 3) Intencionalidade de que o conhecimento dê sentido ao mundo, em que seja percebido o significado e o sentido (não a verdade) com que o mundo se exprime; 4) Cuidado com a dimensão relacional, em uma responsabilidade ética na condução das relações com os participantes, tendo em vista que os significados emergirão na relação. São necessárias a aproximação à experiência do outro, um envolvimento em sua existência, uma responsabilidade em assumir a *main concern* dos outros, a sensibilidade às palavras e ações, a negociação de acesso ao campo e até a restituição dos resultados da pesquisa; 5) Capacidade de conceituação, a partir do ancoramento nos dados conseguir pensar analiticamente, conseguindo abstrair, sintetizar, gerar significados. Uma habilidade de aplicar o pensamento filosófico, de forma abstraída, à pesquisa empírica; 6) Cultivar a intuição, em uma abertura para os *insights* como fontes primárias de teorização. Esses *insights* nos surpreendem como se viessem de fora, visitando-nos no processo de desenvolvimento da teoria e, nesse sentido, Glaser e Strauss recomendam que o processo de análise, de codificação, de leitura de teorias seja intercalado com pausas (sair da sala, do computador, para um passeio ao ar livre, nadar, correr ou escalar uma montanha) que permitam o espaço para a emersão da intuição.

De todo modo, o conhecimento desses elementos não garantiu que o processo de desenvolvimento da pesquisa fosse menos desafiador. De fato, lidar com a ansiedade em um longo processo de coleta e construção de dados, categorização, análises e retorno ao campo, com indagações contínuas, e com percepções e significados que eram autoquestionados a todo momento, não foi tarefa confortável. Contudo, a satisfação com as descobertas após longos processos de imersão nos dados intercalados com tentativas de abstração e pausas foi a maior gratificação que esta pesquisadora poderia viver. O processo desta GT foi revelador pela possibilidade de compreender uma parte dos fenômenos da ética em relações públicas em sua natureza e refleti-los teórica e cientificamente para que seja útil ao campo.

3. RESULTADOS: SIGNIFICADOS SOBRE A RESPONSABILIDADE MORAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS

O percurso metodológico relatado no capítulo anterior, consciente do extenso detalhamento, teve a intenção de demonstrar o passo a passo do processo de construção, e não descrição, como indica Glaser (1967), da teoria emergida nesta pesquisa.

Uma teoria, segundo Tarozzi (2011, p. 28), é gerada a partir de um “conjunto sistemático de conceitos”, que são ligados entre si “através de relações explícitas, que é capaz de explicar fenômenos e é dotado de certa capacidade de previsão”(TAROZZI, 2011, p. 28).

A GT (GLASER; STRAUSS, 1967) foi escolhida pela possibilidade de interpretar e compreender um fenômeno social respeitando suas características. Há a compreensão de que foi oportuna a decisão pelo método, ao confrontar com os pressupostos dissonantes que estavam delineados no projeto de pesquisa no início do doutorado. Avalia-se que a ida a campo em uma pesquisa positivista, a partir das hipóteses construídas com base na teoria existente, desconsideraria parte importante da realidade social, reduzindo a utilidade da pesquisa. A variedade de estudos científicos internacionais disponíveis sobre ética em relações públicas, em diversas vertentes, poderia resultar em uma seleção de pressuposto não relevante ao contexto brasileiro para ida ao campo.

Adicionalmente, a abertura dos participantes à pesquisa, com bom índice de aceite em todos os grupos e fases de coleta, e principalmente a receptividade, confiança e profundidade de reflexões durante as entrevistas, reforçaram a assertividade da decisão pela pesquisa empírica fundamentada nos dados.

Este capítulo dedica-se a apresentar a regularidade de tipo conceitual entre os fenômenos analisados sobre ética na atividade de relações públicas no Brasil. A partir da interpretação teórica e sistemática dos processos sociais que permeiam essa temática, objetivou-se respeitar os fenômenos e seguir suas indicações em uma conjugação entre pesquisa empírica e reflexão teórica. Buscou-se o máximo cuidado na interpretação do modo pelos quais os entrevistados dão significado ao tema ética, percepção de danos e responsabilidade moral, a partir de suas experiências. A predisposição natural do julgamento a esses significados e experiências, observada no início das entrevistas, foi exaustivamente confrontada com o apoio do método GT, que busca explicar, compreender e teorizar o

fenômeno, e não o classificar a partir de um pressuposto. Foram muitas as comparações, perguntas feitas aos dados, buscas de nexos entre dados e conceitos, para que, com a tentativa de máximo cuidado com o rigor metodológico que uma GT recomenda, fosse possível sair do plano da descrição e elaborar conceitualmente esse processo. A diversidade de contextos e interpretações a essas situações empíricas, superado o desafio de explicá-las de forma integrada, resultou em uma teoria interpretativa com categorias transversais que oferecem uma contribuição à temática.

A construção da GT sobre ética em relações públicas no Brasil envolveu as etapas iniciais de documentação e descrição de dados (transcrição das entrevistas), interpretações (leituras, releituras e repetição de escuta de áudios) e compreendeu quatro grupos de categorização inicial/aberta (profissionais de agências, profissionais de organizações, públicos impactados e pesquisas de avaliação da GT) que se desdobraram cada um em categorias focalizadas e, por fim, oito categorias teóricas, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Quantitativo de codificações e categorias da *Grounded Theory*

ETAPA	Profissionais Agências	Profissionais Organizações	Públicos impactados	Avaliação
COLETAS				
PRIMEIRA COLETA	10 entrevistas			
SEGUNDA COLETA		6 entrevistas		
TERCEIRA COLETA		2 entrevistas	6 entrevistas	
QUARTA COLETA	1 entrevista		1 entrevista	2 entrevistas
ETAPAS CODIFICAÇÃO				
CODIFICAÇÃO ABERTA	110 categorias	198 categorias	119 categorias	59 categorias
CODIFICAÇÃO FOCALIZADA	36 categorias	53 categorias	45 categorias	26 categorias
CODIFICAÇÃO TEÓRICA		8 categorias teóricas		

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas, a partir do roteiro proposto inicialmente, delinearam-se a partir de perguntas iniciais abrangentes, pelas quais os entrevistados relatavam suas experiências e

percepções, com baixa interferência da pesquisadora, que objetivava o aprofundamento nos significados, motivações e reflexões sobre os fatos relatados. Como consequência das transcrições de cada entrevista, codificação aberta e focalizada, os resultados foram reunidos em quatro grupos de grandes perfis, conforme descrito nas quatro etapas de coletas:

- Praticantes de relações públicas que atuam em agências;
- Praticantes de relações públicas que atuam em organizações;
- Públicos impactados pelas atividades;
- Grupo de validação.

Os temas e subtemas presentes nessa categorização focalizada estão descritos nos quadros a seguir:

Quadro 13 – Temas e subtemas da categorização focalizada de praticantes que atuam em agências

CATEGORIAS PRATICANTES DE RELAÇÕES PÚBLICAS (Profissionais de Agências de RP)	
CONTEXTO	Aspecto relacionado ao contexto de atuação do entrevistado Contexto imprensa Contexto redes, influenciadores, conteúdos Contexto social e econômico Contexto setorial Contexto democrático e político Contexto organizacional
PERCEPÇÃO SOBRE FUNÇÃO RP E COMUNICAÇÃO	Função estratégica Benefícios sociais Limites legais e morais da atuação O que não considera limites legais ou morais
RELAÇÃO AGÊNCIA E CLIENTE	Desafios da relação – perfil do decisor Desafios da relação – profissionalização e cultura Desafios da relação – perfil da interface Oportunidades observadas
PERCEPÇÃO DANOS	Danos ao representado Danos ao profissional ou à agência Danos aos públicos
PERCEPÇÃO PERFIL PÚBLICOS	Sobre os diversos públicos impactados relacionados à atividade do entrevistado (imprensa, governo, ONGs, Comunidades, ONGs – Ativistas – Grupos de pressão, influenciadores, funcionários) Percepção sobre interesses Percepção sobre capacidade de interlocução Percepção sobre formas de relacionamento
DESAFIOS À ATUAÇÃO RESPONSÁVEL/DILEMAS	Desafios no processo comunicativo Desafios junto aos públicos Desafios na prática do relacionamento

MERCADO E CONCORRENTES	Processos de concorrências e licitações Propriedade intelectual “Roubos” de equipes
PERCEPÇÃO SOBRE A PRÓPRIA ATUAÇÃO	Considerações sobre capacitação profissional Considerações sobre processos de atuação Limitações
PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO	Critérios utilizados para principais dilemas relatados Formas de mensuração e avaliação de resultados
PRINCÍPIOS RECOMENDADOS	Princípios identificados

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 14 – Temas e subtemas da categorização focalizada de praticantes que atuam em organizações

CATEGORIAS PRATICANTES DE RELAÇÕES PÚBLICAS (Profissionais que atuam em organizações, de todos os setores, como funcionários)	
CONTEXTO	Aspecto relacionado ao contexto de atuação do entrevistado Contexto imprensa Contexto redes, influenciadores, conteúdos Contexto social e econômico Contexto setorial Contexto democrático e político
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Contexto de governança Perfil dos líderes e apoio Papel da comunicação na estratégia organizacional Histórico e legitimidade da organização
PERCEPÇÃO SOBRE FUNÇÃO RP E COMUNICAÇÃO	Por tipo de atividade realizada pelo entrevistado (geral, rel. imprensa, rel. comunidade, comunicação com funcionários, rel. investidores, rel. governamentais e <i>public affairs</i>, rel. influenciadores, sustentabilidade) Função estratégica Função social Limites legais e morais da atuação
RELAÇÃO COM AGÊNCIAS	Expectativas da relação Modelo de gestão de atividades Forma de mensuração de resultados
PERCEPÇÃO DANOS	Danos à organização representada Danos ao profissional Danos aos públicos
PERCEPÇÃO PERFIL PÚBLICOS	Sobre os diversos públicos impactados relacionados à atividade do entrevistado (imprensa, governo, ONGs, comunidades, ONGs – Ativistas – Grupos de pressão, funcionários) Percepção sobre interesses Percepção sobre capacidade de interlocução Percepção sobre formas de relacionamento

DESAFIOS À ATUAÇÃO RESPONSÁVEL/DILEMAS	Desafios da relação com o tomador decisão Desafios junto aos públicos Desafios na prática do relacionamento
PERCEPÇÃO SOBRE A PRÓPRIA ATUAÇÃO	Considerações sobre capacitação profissional Considerações sobre processos de atuação Limitações
PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO	Como decide sobre conteúdo/informação Como decide na recomendação e orientação Como decide no relacionamento com os públicos
PRINCÍPIOS RECOMENDADOS	Princípios identificados Processos de tomada de decisão

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 15 – Temas e subtemas da categorização focalizada de públicos impactados por atividades de relações públicas

CATEGORIAS PÚBLICOS IMPACTADOS (Imprensa, comunidade – população e líderes comunitários, vereadores, funcionários, investidores, ONGs)	
CONTEXTO	Contexto articulação governo/ <i>advocacy</i> Contexto social Contexto imprensa Contexto mercado Contexto político
PERCEPÇÃO SOBRE FUNÇÃO RP E COMUNICAÇÃO	Finalidade da comunicação para o público
PERCEPÇÃO DANOS	Danos sociais Danos pessoais Danos econômicos Danos democráticos
PERCEPÇÃO SOBRE A PRÓPRIA ATUAÇÃO	Sobre a sua responsabilidade Sobre suas estratégias adotadas Sobre sua capacidade e resultados
PERCEPÇÃO ATUAÇÃO RP/ORG. REPRESENTADA	Recursos e formas de atuação Limites ultrapassados
EXPECTATIVAS E DIREITOS	Sobre práticas e redução de danos Sobre informação Sobre processos de diálogo e relacionamento

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 16 – Temas e subtemas da categorização focalizada da avaliação da GT

CATEGORIAS PRATICANTES DE RELAÇÕES PÚBLICAS – AVALIAÇÃO (Profissionais de Agências de RP)

CONTEXTO	Aspecto relacionado ao contexto de atuação do entrevistado Contexto imprensa Contexto redes, influenciadores, conteúdos Contexto social e econômico Contexto setorial Contexto democrático e político
PERCEPÇÃO SOBRE FUNÇÃO RP E COMUNICAÇÃO	Função estratégica Benefícios ou função social Contexto da atividade
DILEMAS E LIMITES MORAIS	Definição de limites morais na atividade Principais dilemas identificados
PERCEPÇÃO PERFIL PÚBLICOS	Percepção sobre capacidades Percepção sobre assimetrias Avaliação de responsabilidades a partir das desigualdades
RELAÇÕES DE PODER	Percepção sobre relações de poder Influências e consequências na atividade
PERCEPÇÃO DANOS	Danos à organização representada Danos ao profissional Danos aos públicos
PERCEPÇÃO SOBRE OS PRATICANTES	Considerações sobre capacitação profissional Considerações sobre processos de atuação Limitações
TOMADA DE DECISÃO E PRINCÍPIOS	Critérios utilizados na tomada de decisão moral Princípios recomendados

Fonte: elaborado pela autora.

A partir das categorias focalizadas, iniciou-se o processo de codificação teórica, na qual buscou-se a relação entre as categorias de cada grupo de participantes, em um processo bastante complexo que buscava compreender aspectos imbricados que poderiam delinear os padrões e explicar os fenômenos observados.

As categorias que até esse momento eram tratadas como variáveis, passaram a ser interligadas em três processos, nos quais foram estabelecidas as conexões entre as categorias e a nomeação das categorias que as poderia unir; o desenvolvimento dedutivo das categorias e a hierarquização das categorias em macrocategorias.

As categorias teóricas resultam em temas centrais da teoria fundamentada, e em descrições extensas que permitam que ela seja explicitamente compreensível (TAROZZI, 2011, p. 79). Essas categorias têm linguagem intensamente influenciada pelo campo e, desse modo,

evitam o uso de termos da literatura científica, preservando a riqueza dos significados dos participantes.

A partir das categorias teóricas, foi possível confirmar a *core category* da pesquisa, que era observada nos memorandos desde a segunda fase de coleta de entrevistas com praticantes que atuam em organizações, por meio das quais foi possível compreender o processo que explicava os fenômenos observados na etapa das agências. Havia a dúvida se ao final do processo metodológico de delineamento das categorias teóricas essa seria de fato a *core category*, talvez por desconhecimento do processo prático de seguir as etapas metodológicas de uma GT. Foram construídos diagramas para buscar as relações, sobreposições, influências e dependências entre as categorias, que colaboraram com a segurança no processo. Nesse sentido, quando concluído, essa confirmação emergiu de forma muito segura no processo de análise, confirmando a participação da “intuição” do pesquisador ao se permitir compreender o que os dados evidenciam, como sugerido por Glaser (1967).

Nesse momento, foi feito um dos processos mais difíceis da pesquisa, que foi o abandono de temas e categorias que não estavam diretamente conectados com a *core category*. Glaser (1978) sugere a integração de categorias e sua delimitação a partir das seis “C’s”. Assim, fez-se perguntas às categorias sobre causas, contextos, contingências, consequências, covariáveis e condições. Essa delimitação da teoria gerou, por exemplo, a exclusão de temas bastante sensíveis, como concorrência desleal entre agências de relações públicas, relações entre funcionários e gestores em agências e organizações nos departamentos de relações públicas, práticas conflitantes de gerenciamento de projetos e equipes em agências, desafios de responsabilidade moral com outros campos de prática em comunicação, como *marketing* e publicidade e propaganda.

O resultado da pesquisa, desse modo, contempla duas etapas: as categorias teóricas e a *core category*. A proposição de teoria será apresentada em sua discussão e seu relacionamento com a literatura científica, que foi delimitada e ampliada de modo a considerar apenas os estudos relevantes aos fenômenos observados.

A redação de uma GT é recomendada em um texto que discute a teoria emersa com a literatura científica, com uso de citações de entrevistados que tenham potencial de ilustrar a teoria. A ordenação dos capítulos e do sumário objetivou permitir a compreensão da teoria emersa em uma lógica coerente, como recomenda a redação de uma GT.

Conforme recomendação do método, buscou-se uma redação argumentativa com sustentação das teses a partir de evidências empíricas emblemáticas capazes de ilustrar adequadamente o conceito expresso no texto.

Decidiu-se por um maior volume de descrição de trechos dos entrevistados a partir de estudo desenvolvido por McEntee, Coleman e Yaschur (2017), que testou a diferença do uso de textos vividos (de experiência, os *storytellings*), textos não vividos (mais objetivos, representativos estatisticamente e com referencia a especialistas) e as fotografias para a emergência da importância de uma questão moral, para o desenvolvimento da empatia e para o julgamento moral. Os resultados mostraram que a fotografia, no caso da imprensa é reconhecida pelo forte impacto de julgamento moral e junto com os relatos vividos têm a capacidade de ampliar a empatia, o colocar-se no lugar do outro. Assim, o estudo, junto com converge com a intencionalidade da tese, de apresentar outros olhares da atividade de relações públicas e, nesse sentido, a descrição dos relatos vividos, em toda a sua riqueza, pode ser muito contributivo.

Houve forte preocupação que acompanhou todo o percurso da construção da GT, que é a proeminência de aspectos que explicam a teoria de **como acontece a falta** de responsabilidade profissional. Desse modo, a concentração da discussão desse processo não pode ser confundida com a leitura de que esse é o aspecto de caracteriza o *status* da ética na atividade de relações públicas no Brasil. **O objetivo da tese não foi responder se a atividade é ou não responsável moralmente, ou confirmar estatisticamente como ela se desenvolve.** O objetivo de avaliar danos, desafios à tomada de decisão e critérios utilizados direcionou as entrevistas aos **aspectos e momentos nos quais os entrevistados reconheciam fragilidade e risco moral e legal em suas atividades.** Assim, é fundamental que se tenha esse cuidado e a reserva de que estamos observando o fenômeno **quando** ele é percebido, e não que ele é **apenas** o percebido.

A pesquisa GT trouxe a emergência de sensíveis conflitos entre a visão dos profissionais, sua expectativa de prática e sua leitura sobre a sua possibilidade de aplicação. Os grupos heterogêneos em hierarquias, áreas de atuação, setores, tempo de formação, atividade e experiência permitiram a compreensão de variáveis que explicam alguns dos desafios para a entrega das suas responsabilidades. Do ponto de vista dos públicos impactados, foi possível observar as conexões entre as atividades de relações públicas e seus objetos de interação, sejam profissionais, no caso de jornalistas, ativistas de ONGs, vereadores; ou sociais, no caso

de líderes comunitários e população. Essa rede de percepções e influências permitiu o delineamento de alguns processos morais da atividade de relações públicas no Brasil.

Após essa descrição inicial de abordagens da GT, cabe destacar que foi particularmente difícil lidar com as comparações entre as falas dos entrevistados. Desde as que versam sobre consequências de valores monetários, confiança e credibilidade e, especialmente, as que versam sobre saúde, sobre dignidade, sobre vida.

Em um exemplo, a dualidade em assessoria de imprensa. Por um lado, uma praticante dizendo que não consegue dizer não a uma sugestão de pauta ruim de um cliente e que, mesmo reconhecendo que ela é inadequada, envia aos seus contatos jornalistas, pedindo a eles que respondam por *e-mail* porque a pauta não interessa, prejudicando o já escasso tempo disponível do jornalista e prejudicando a credibilidade do profissional de relações públicas. Em uma das agências de relações públicas visitadas, ouviu-se da recepção a conversa de dois praticantes sobre a dificuldade de sugerir uma pauta e um deles aconselha que o outro minta a um veículo que o veículo concorrente dará a informação. Por outro lado, a visão de públicos impactados de que a atividade de relações públicas não tem ética, não tem preocupação com interesse público, assemelha-se à publicidade ou à advocacia, sendo que a ética é do jornalista. Adicionalmente, um praticante contratante de agência de assessoria de imprensa reforça que a assessoria existe para efetivamente colocar uma matéria de interesse da organização na imprensa quando o presidente quer, e que ela serviria “para quê, senão para isso”.

Um exemplo relacionado a fortes assimetrias econômicas versa sobre as relações de organizações privadas com comunidades locais. Enquanto uma praticante de agência de grande porte relata que os públicos de comunidades fazem pressão tão agressiva, que levam os dirigentes das organizações a terem medo de dialogar, pedindo a presença de força policial para reuniões – o que é evitado por insistência da agência para a condução de um contato mais próximo, que permita o diálogo. Ela percebe que depois que as negociações avançam, descobre-se que o que a comunidade queria era emprego, que quando eles são empregados, a pressão e as reclamações diminuem. Essa fala demonstra desconsideração sobre as relações de poder econômico tão características das relações com comunidades, que, de fato, têm o poder de silenciar reivindicações por outros danos da atuação organizacional. Por outro lado, a constatação do real poder de dependência econômica, que influencia inclusive o poder público: um vereador afirma, com expressão de profunda gratidão, que é fruto de investimentos da iniciativa privada, que estudou colegial técnico, faculdade, foi funcionário de

uma empresa por anos, e que hoje, como vereador, toma cuidado na relação com a empresa, porque sabe que não pode bater muito de frente, pois ela será proponente dos projetos para o município. Esse mesmo município apresenta incongruência na gestão de recursos, que não resulta em políticas públicas para a população. O município tem uma das maiores arrecadações de impostos de mineração, com um PIB que ocupa o 60º lugar entre os 5.570 municípios do país, com um PIB *per capita* de 98 mil reais, mas 30% da população ganha menos de ½ salário mínimo, sua posição no *ranking* de mortalidade infantil é 3.517 e a taxa de escolarização está na posição 1.603. Por outro lado, um líder comunitário afirma que as empresas “compram” todo mundo, até o poder público, que o prefeito come caviar com o presidente da empresa que destrói a vida dos moradores da cidade enquanto os cidadãos comem ovo frito. Um morador de outra comunidade local, por outro lado, fala que a organização não dialoga com a comunidade, mas quando precisa de participação popular para uma audiência pública em licenciamento, manda ônibus e pede para a população ir defender a empresa e os empregos que a empresa gera. Critica que fazem o “terrorismo do emprego”. Como não considerar as relações de poder e julgar esses grupos como “interesseiros por emprego”?

A teoria foi fundamentada em dados sensíveis, que promoveram emoção em alguns participantes. As entrevistas foram conduzidas de forma a trazer segurança em uma abordagem mais voltada ao outro que estava sendo escutado. Pôde-se vivenciar na relação com os participantes desta pesquisa, ao longo desse revelador percurso, momentos de brilho nos olhos, de afirmações de crença, de expressões de convicção, mas também de ponderação de um profundo pesar, de emersão de sentimentos de frustração, de lágrimas. Os praticantes faziam muitas vezes pausas para momentos de reflexão ao longo das entrevistas, e alguns fizeram agradecimentos pelo processo de pensar a atividade e sua posição como profissional. Confirmou-se, desse modo, o risco emocional mapeado na submissão do projeto de pesquisa ao Comitê Nacional de Ética na Pesquisa.

Esse percurso provocou emoção também à pesquisadora, ao longo da transcrição das entrevistas e nas viagens de retorno, sempre silenciosas com a digestão dos valiosos dados oferecidos pelos participantes em uma forte relação de confiança. Buscou-se, de forma muito desafiadora, seguir o procedimento metodológico em sua observação minuciosa, construtivista, mas buscando uma distância que permitisse observar o que a comparação e o questionamento entre as categorias poderia explicar, para resultar na teoria emersa.

Quadro 17 – Categorias teóricas emersas na GT

TEMA	DESCRIÇÃO
<p>1</p> <p>FUNÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS:</p> <p>Concepção da atividade submete-se aos desafios de sobrevivência no curto prazo.</p>	<p>Visão de responsabilidade submete-se aos desafios de sustentabilidade econômica e gera danos e percepção contrária junto aos públicos. Oposição entre a percepção dos participantes sobre relações públicas como o “diálogo verdadeiro que explica”, que “busca convergência sustentado em ações da organização”, que “contribui para a defesa do interesse público” e a percepção dos públicos de relacionamento, sejam clientes ou públicos impactados de que o praticante é o “advogado de bandido”, o “assessor para os interesses exclusivos da empresa”, o “prestador de serviços que tem que colocar a empresa no jornal”. Praticantes convergem que a participação mais estratégica da atividade é influenciada por ambientes de representados com maior governança – a ausência torna a atividade mais instrumental e a existência resulta em praticantes inseridos nas discussões dos resultados de negócio. Dualidade entre a responsabilidade moral/estratégica e a sobrevivência em curto prazo gera o medo e a relação servil de praticantes, que retroalimenta o “ciclo da irrelevância que deprecia a atividade.</p>
<p>2</p> <p>TOMADA DE DECISÃO MORAL:</p> <p>Atribuição de dever profissional tratado como dever moral que potencializa dilemas, gera percepção de ausência de responsabilidade e aumenta pressão para decisões imorais.</p>	<p>A percepção de baixa discussão moral no campo, por parte de praticantes e públicos impactados, leva aos dilemas e à percepção de falta de ética na atividade. O dever com a reputação do representado configura o principal critério na tomada de decisão, que assume quase o papel de um imperativo categórico profissional, e é justificado por três motivações: 1) Crença de obrigação, sem considerar um dilema ou conflito; 2) Sujeição ao representado, mesmo em situações de discordância, por obediência ou conformidade a uma relação de poder; 3) Crença de que o representado tem a legitimidade do direito de representação por julgamento moral do praticante, porque está tomando as medidas corretivas. Assim, a responsabilidade profissional é dependente do modelo de tomada de decisão moral do representado – se mais desenvolvido, com maior governança, mais oportuno. Esse dever com o representado apenas é resistido para proteger a reputação dele, ou a própria reputação do praticante, ou seja, quando se identifica que uma argumentação ou ação não se sustenta moralmente na sociedade e pode afetar a sua credibilidade. Desse modo, a decisão ética é menos moral e mais por sustentação do negócio. Por exemplo, a mentira é condenada principalmente porque o risco potencial que ela tem de ser descoberta invalida o seu uso, não por ser condenável moralmente. Embora haja indicadores de mudança desse modelo de tomada de decisão, por uma necessidade de assumir papel aconselhador, há a forte percepção de um licenciamento profissional, de não responsabilização em caso de danos. Esse aspecto é explicado tanto pela compreensão de que a obediência é inquestionável quanto pela abrangência de envolvidos em uma decisão de um representado, que reduz a influência do praticante. A compreensão do processo de tomada de decisão, que demonstra flexibilidade moral e dualidade nos deveres, é responsável pela percepção de falta de responsabilidade moral na atividade, e até de que a discussão não exista no campo. A ausência de uma consolidação moral coletiva de relações públicas – seja na agência, na relação com o representado ou na organizacional – concede licença e autoriza falta de responsabilidade moral na atividade.</p>
<p>3</p> <p>CONTEXTO CRISE IMPRENSA:</p> <p>Crise na imprensa e comercialização da influência na sociedade em rede geram a mudança de</p>	<p>A crise na imprensa somada à revolução digital e sua comercialização ocasionaram mudanças na concepção da atividade e do próprio “espaço de debate público”. Há compreensão de que a indústria de relações públicas atuava na construção da opinião pública por meio de estratégias junto à imprensa, aos formadores de opinião e diretamente com os grupos sociais, sendo caracterizada por uma influência “espontânea”. Mesmo que essas relações sempre tenham guardado posições de dependência, poder e conflitos, observa-se que o pagamento que permeia as atuais “estratégias de relacionamento, conteúdo e conversas sociais” contempla forte interesse de não distinção entre conteúdos pagos e não pagos e intensificação do desequilíbrio de informações contraditórias necessárias ao debate público para decisões conscientes. Praticantes assumiram a contratação de influenciadores, e as recomendações de investimento aos representados reduzem ainda mais o</p>

configuração do espaço de debate público.	investimento em anúncios e veículos de grande circulação, dos quais ainda são dependentes para promover conteúdo notoriamente de “interesse público”. Com a força do poder econômico, o praticante pode estar submetendo a lógica do “ <i>marketplace of ideas</i> ” do <i>advocacy</i> , ou “mercado de ideias”, traduzido nesta tese como “espaço de debate público”, em um “mercado de patrocínios”. A imprensa, em seu ainda mantido poder de legitimidade, continua sendo objetivo de praticantes, em relações de conflito que se intensificam com a crise dos veículos.
<p>4</p> <p>CONTEXTO BRASILEIRO:</p> <p>Desafios do contexto social, econômico e cultural de um país em desenvolvimento, com amplas assimetrias, acentuam os desafios e a responsabilidade moral do praticante.</p>	<p>Cenário nacional marcado pela desigualdade entre os atores que compõem o ambiente social: poder público, organizações privadas, sociedade civil organizada, cidadãos, e agentes especializados de cada mercado. Praticantes e públicos impactados apontam os desafios de atuação frente às fragilidades de alguns públicos como comunidades, cidadãos em geral, sociedade em geral e alguns níveis do poder público. Em alguns níveis da esfera pública, principalmente municipal, os praticantes percebem que a incompetência de gestão (em licenciamentos, administração de recursos, políticas públicas e clareza de comunicação com cidadãos) compromete os papéis e os direitos dos cidadãos. Junto aos demais públicos, percepção de que a desigualdade social, o nível de escolarização e o consumo de informações e notícias de forma mais superficial em redes sociais, e mais polarizadas, dificultam a participação consciente em processos comunicativos. Essa dificuldade de participação, ao mesmo tempo em que oportuniza o potencial de influência a grupos, amplia conflitos de interesse e abre oportunidade para incidência de danos.</p>
<p>5</p> <p>PODERES EM JOGO:</p> <p>Assimetrias de poder e capacidades entre os atores sociais, ao mesmo tempo que ampliam o desafio da prática, são usadas como elemento tático pelos praticantes.</p>	<p>A prática da atividade é determinada pela capacidade de sua contraparte em participar do processo comunicativo. Assimetrias de ordem econômica, educacional, informacional e capacidades, características de uma sociedade em desenvolvimento ampliam o impacto do poder econômico nos conflitos entre os atores sociais e geram maior possibilidade de danos. A pesquisa demonstrou que os principais danos da atividade estão concentrados em cenários em que há maior concentração de poder. Mesmo nos casos em que há compreensão das relações de poder junto aos públicos, o seu uso é justificado como parte de um contexto estratégico de atuação. Contudo, nos casos nos quais não há compreensão, seu uso é maximizado. Praticantes promovem discussão pública com agentes e públicos de influência conflitados que resulta na redução significativa da igualdade de participação para a defesa dos interesses legítimos de cada parte interessada. Praticantes têm esse poder outorgado para uma representação, ao mesmo tempo em que também são parte em conflito com seus interesses pessoais de sustentabilidade econômica e de posição, que têm forte peso nas suas tomadas de decisão.</p>
<p>6</p> <p>DANOS:</p> <p>Monitoramento e mensuração exclusiva da reputação dificulta compreensão de danos da atividade e da responsabilização do praticante. Silenciamento momentâneo amplia o desafio de mitigação e resposta ao dano quando é divulgado.</p>	<p>Falta de consenso sobre danos da atividade por parte dos praticantes resulta em percepções demasiadamente dissonantes: de um lado, são considerados danos as ações que ferem interesses de públicos, no centro a consideração de dano é dada apenas às ações ilegais, em outra ponta, a compreensão de que algumas ações ilegais não são danos de responsabilidade da atividade. Há consenso de que o principal dano da atividade é à reputação do representado – e a prevenção desse dano é a motivação para evitar as ações imorais (que repercutem sobre a reputação), como também é a justificativa para ações imorais (como omissão de informações de direito de partes interessadas) para proteger a reputação, mesmo que em curto prazo. O desafio de descrição de danos da atividade é influenciado por dois aspectos centrais: 1) Falta de mensuração de resultados sobre os públicos, pois os indicadores, quando monitorados, são relativos à imagem, reputação e vendas do representado; e 2) Dificuldade de separação entre a responsabilidade do praticante e de seu representado, por um sentimento de que está à serviço deste. Os danos identificados são genéricos (à vida, às pessoas e à sociedade) ou muito relacionados ao escopo de atuação e às experiências do praticante – os que já passaram por impactos diretamente ou no setor têm clareza e responsabilidade elevadas. Por parte dos públicos impactados, há clareza e evidências dos danos. O não monitoramento dos danos aos públicos resulta no seu silenciamento apenas momentâneo, que quando conhecido, impacta de forma mais agressiva a reputação do representado.</p>

<p>7</p> <p>DESAFIOS DE INFORMAR:</p> <p>Prática que prioriza informações positivas e considera a omissão um direito de representação gera a percepção de irresponsabilidade profissional e danos.</p>	<p>A seleção de informações a serem disponibilizadas na atividade de relações públicas representou um grande desafio aos praticantes e a percepção de irresponsabilidade por parte dos públicos impactados. A convergência da responsabilidade profissional de defesa da reputação influencia o objetivo de informações sempre positivas do representado, em um contexto de emissão de voz legítima em um debate público. A constatação de que a mentira não se sustenta torna um consenso de que não deve ser usada, assim, a verdade é um princípio defendido pelos praticantes. O desafio de entrega da verdade reside na impossibilidade de checagem de todos os dados por parte do praticante, pois muitas vezes o próprio representado não é verdadeiro com ele. A omissão de aspectos negativos, vista como permitida pela maioria dos praticantes, como um direito do representado para não dar “um tiro no próprio pé”, conflita com a defesa de necessidade de transparência na atividade. A omissão é defendida em sua totalidade de não revelar nada dos fatos, ou com a revelação de parte deles, com um viés discursivo que os atenua. A omissão é justificada por três aspectos centrais: percepção de que o público não tem capacidade de compreensão da informação; julgamento do praticante de que o representado está tomando as devidas medidas corretivas e merece o direito de ter sua reputação protegida; ou o “segurar” por mais algum tempo uma informação para evitar que “amargue no inferno por muito tempo”. Os critérios que não justificam omissão na leitura dos praticantes, de quando a “ignorância não é uma benção”, são os que envolvem danos irreparáveis, na maioria à vida, e os danos em mercados regulados, como o de capitais, nos quais omissão que diverge de resultados futuros compromete o valor de uma ação. Esse padrão de conduta gera nos públicos impactados as principais críticas à atividade, de que se aproxima ao “advogado de bandido” ao omitir informações que são de relevância e direito públicos e resultam em danos à sociedade.</p>
<p>8</p> <p>DESAFIOS DE PARTICIPAÇÃO:</p> <p>Interesse de percepção positiva nos processos de discussão pública e deliberação reduz a oportunidade de participação construtiva que pode ampliar a sustentação da estratégia e da responsabilidade moral.</p>	<p>O significado do processo de participação pode ser dividido em duas vertentes por parte dos praticantes: uma que considera a participação um mecanismo de reforço da percepção positiva do representado; e outra que considera a participação uma forma de construção de entendimento ou de soluções para as relações que o representado desenvolve. Os processos de participação identificados na GT foram: de escuta a públicos para o planejamento estratégico; de participação em um debate público para formação de opinião, influência legislativa ou política pública; e deliberação em licenciamentos e consultas públicas. Os processos de escuta, quando observados como menos frequentes que a necessidade, são justificados por falta de tempo e de investimento em pesquisa por parte do representado. Por outro lado, a escuta ativa é defendida por praticantes que dependem do seu resultado para a efetividade do trabalho, como mapeamento de temas materiais para sustentabilidade ou estratégias junto a clientes novos. Há o entendimento de que os processos de discussão para influência de opinião pública ou <i>advocacy</i> dependem da pluralidade de participantes em uma discussão, para que sejam conhecidos os riscos de contraposição de uma abordagem a ser adotada. Contudo, a influência de seleção dos atores participantes do debate pode, muitos com interesses conflitados, como visto pelos públicos impactados, direcionar o resultado do processo de discussão. Por fim, os processos deliberativos são percebidos como desafiadores pela falta de capacidade de muitos atores e pelos conflitos de interferência nesse ambiente social. A empatia, sugerida pelos praticantes como uma premissa para os processos de participação mais responsáveis, é confrontada com as pré-concepções e os estereótipos expressos sobre os públicos com os quais se relaciona: ativistas que fazem “terrorismo” com as temáticas “açúcar veneno”, “pílula que mata”; “públicos-problema” como quilombolas, indígenas; cidadãos que “querem mamar na teta do governo”, entre outros. Públicos impactados percebem concentração de forças, reclamam falta de acesso e denunciam impactos e veem o desafio do confronto pela desigualdade de poderes.</p>

Relações Públicas e Relações de Poder: Desafio de responsabilidade moral pela relação de dependência dos praticantes, que recebem o poder outorgado por seus representados e compartilham com quem o pode manter.

As relações de poder a que estão submetidos os praticantes de relações públicas (reconhecidas ou não como meio de alcance de seus próprios interesses) transformam em *habitus* da atividade o dever de proteger a reputação e os interesses dos representados. Em busca de uma estratégia de legitimidade social própria das relações públicas, há a ocultação ou justificativa, consciente ou não, do uso de técnicas e estratégias que podem esconder relações de dominação conflitantes com atores sociais e reduzir a participação no debate público. Essa prática pode comprometer a democracia, a construção social e a própria função da atividade.

4. ÉTICA EM RELAÇÕES PÚBLICAS: A INFLUÊNCIA DAS ABORDAGENS

As falas divergentes a seguir, de entendimento da área de relações públicas em sua função de promoção de harmonia social *versus* a percepção assimétrica da atividade, traduzem um contexto que não é apenas dicotômico, mas plural e complexo na própria fala dos profissionais. Por um lado, uma atividade que defende os públicos perante uma organização e, por outro, uma percepção de advogado de criminoso. Esse cenário evidencia os desafios sentidos pelos profissionais para o cumprimento de suas responsabilidades.

Quadro 18 – Dicotomia de visões sobre relações públicas

Praticantes	Públicos Impactados
<i>“Inteligência social articuladora de temas de interesse público”</i> (Arthur – AG GP VP)	<i>“O relações-públicas se aproxima a um publicitário. Não tem formação ética”</i> (Iago – PI JOR)
<i>“Porta-voz dos públicos e da organização. Defende a organização para os públicos e defende os públicos da organização”</i> (Olga – ORG P GER)	<i>“Relações públicas é como o advogado do bandido, defende culpados. Acho que o advogado e o RP têm um paralelo”</i> (Iara – PI JOR)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da codificação focalizada da GT.

Em uma mesma entrevista eram observados os conflitos. Como, por exemplo, a fala da entrevistada Abigail, CEO de uma agência de relações públicas, que pondera a necessidade de a atividade estar suportada por um comportamento adequado do representado, mas também descreve como os praticantes são vistos pelo que fazem.

A atividade de RP existe para construir pontes. Entre organizações de qualquer natureza, marcas, entidades de qualquer natureza, e públicos. Essas pontes se constroem principalmente por meio de comunicação, mas estão alicerçadas nas ações dessas organizações. São pontes em que a passarela é feita com comunicação, mas os alicerces têm que estar embasados em ações. (Abigail - AG GP – CEO)

A gente é reconhecido como “os caras que dão um jeito”. A gente trabalha sim para omitir determinadas informações, minimizar certas repercussões, quase como um advogado, defender certos culpados, ou angariar para eles um pouco de good will, para que eles possam contar a versão deles dos fatos. (Abigail - AG GP – CEO)

Essa dualidade entre praticantes e públicos impactados, e evidenciada nas próprias falas dos praticantes, traz a demanda de se opor à intenção de Child (1964), que declarava estar

preocupado com a distância da atividade da busca do interesse público. Em vez de interessar-se no que as relações públicas “*devem ser*” (CHILD, 1964, p. 2, grifo nosso), como sugerido por ele no trecho descrito na introdução desta tese, o objetivo aqui é investigar o que **são** as relações públicas nos contextos de desafios de tomada de decisão moral.

Essa multiplicidade de visões para uma mesma organização ou profissional torna complexa a discussão teórica, sobretudo se o objetivo da pesquisa fosse positivista e buscasse o enquadramento em modelos previamente estabelecidos. Contudo, a pesquisa GT buscou mapear, compreender e explicar esses processos e fenômenos, e que serão discutidos teoricamente em um processo inverso, no qual as teorias existentes serão refletidas em sua capacidade de diálogo com a teoria emersa do campo.

Foi identificado o fenômeno da prática da atividade dissonante da crença que os praticantes têm sobre relações públicas, em função da necessidade de sobrevivência (seja organizacional, da agência, do emprego ou do cliente) em curto prazo, conforme descrito na primeira categoria teórica da GT. Ele é visto com preocupação por alguns praticantes, pelos efeitos que geram no agravamento da baixa responsabilidade profissional e em sua legitimidade.

Quadro 19 – Categoria teórica da função de relações públicas

TEMA	DESCRIÇÃO
01 FUNÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: Concepção da atividade submete-se aos desafios de sobrevivência no curto prazo	Visão de responsabilidade submete-se aos desafios de sustentabilidade econômica e geram danos e percepção contrária junto aos públicos. Oposição entre a percepção dos participantes sobre relações públicas como o “diálogo verdadeiro que explica”, que “busca convergência sustentado em ações da organização”, que “contribui para a defesa do interesse público” e a percepção dos públicos de relacionamento, sejam clientes ou públicos impactados de que o praticante é o “advogado de bandido”, o “assessor para os interesses exclusivos da empresa”, o “prestador de serviços que tem que colocar a empresa no jornal”. Praticantes convergem que a participação mais estratégica da atividade é influenciada por ambientes de representados com maior governança – a ausência torna a atividade mais instrumental, e a existência resulta em praticantes inseridos nas discussões dos resultados de negócio. Dualidade entre a responsabilidade moral/estratégica e a sobrevivência no curto prazo gera o medo e a relação servil de praticantes, que retroalimenta o “ciclo da irrelevância que deprecia a atividade.

Fonte: Elaborada pela autora da tese, a partir dos resultados da GT.

A partir dessa dualidade “Santos e pecadores” (FAWKES, 2012b), o resultado da GT será discutido em duas vertentes da literatura científica. Primeiro, uma sobre a lealdade da

atividade, problematizada em estudos sobre a responsabilidade do praticante para a entrega dos interesses públicos a que está vinculado. Depois, uma discussão de ordem conceitual e das abordagens dos estudos de relações públicas.

4.1 Intencionalidade da função, e a quem deve lealdade?

A quem deve se destina o trabalho de relações públicas? Newsom, Scott e Turk (1989) apontam que os problemas da atividade iniciam com a discussão de a quem ela deve representar. A maioria dos códigos de ética afirmam que os profissionais não podem representar comportamentos antiéticos, pois a atividade é defensora da responsabilidade social e, desse modo, não pode servir de consciência para uma gestão que não respeita essa responsabilidade.

Na leitura de Arild Waeraas (2009), relações públicas é uma atividade que colabora com um processo de legitimação social de grupos privilegiados, em uma perspectiva weberiana. Ele aborda o tema legitimidade e legitimação em relações públicas em um capítulo da obra que discute teorias sociais e suas interfaces com as relações públicas.

Waeraas (2009) apresenta o conceito de legitimidade para Weber, no qual a existência de uma organização ou governante em um sistema social é um privilégio que precisa ser justificado, precisa ser digno. Tendo em vista que o desenvolvimento bem-sucedido de uma organização depende de apoio voluntário, a sua existência precisa ser legitimada.

Para serem bem-sucedidas, as organizações dependem do cumprimento voluntário de seus ambientes. Weber referiu-se a tal conformidade como legitimidade: uma vez que as organizações têm um direito reconhecido de governar, elas são vistas como legítimas. Como resultado, a legitimidade implica que a organização goza de apoio externo voluntário suficiente para continuar a existir. [...] A sobrevivência do sistema deve ser assegurada ao permitir continuamente o suporte como endosso dos sujeitos, garantindo que eles percebam o sistema como “digno” de conformidade voluntária. Em outras palavras, existir e atuar como qualquer governo governante, ou como qualquer organização, é uma espécie de privilégio que deve ser justificado. (WAERAAS, 2009, p. 303-304)

Waeraas (2009) apresenta os fundamentos da legitimidade a partir da obra de Max Weber: 1) Racionais – baseada na crença das regras, nas estruturas burocráticas que justificam todos os aspectos de um sistema social; 2) Tradicionais – baseada na crença das tradições, do hábito que concede autoridade e direitos a quem estabelece os comandos; e 3) Carismáticos – assentados na excepcionalidade, no caráter exemplar ou no heroísmo do líder, e que promove

uma construção social artificial do carisma. Destaca-se que os técnicos neocarismáticos (CONGER; KANUNGO, 1994; BE MAN; GIVANT, 1975, *apud* WAERAAS, 2009) descrevem o carisma como uma atribuição, como uma crença dos seguidores e não da qualidade do líder e que, desse modo, a liderança carismática seria uma questão de uso de técnicas de persuasão.

As relações públicas, nesse sentido, são relacionadas a mecanismos de legitimidade pelo autor na busca de aceitação, tendo em vista que

a maioria das organizações tem uma declaração escrita de metas e objetivos, visões corporativas ou uma declaração de missão, onde o objetivo principal é transmitir de forma concisa porque uma organização existe. Tais declarações servem como justificativas do direito de existir, bem como um meio de cultivar a crença neste direito. Se não existe tal afirmação, é considerada uma tarefa central da unidade de relações públicas sugerir uma (CUTLIP *et al.*, 1985). Além disso, os funcionários de relações públicas monitoram a opinião pública, a mudança cultural e social e os movimentos políticos, para ajudar a organização a ajustar e adaptar suas metas e objetivos aos seus ambientes. Eles então trabalham com a administração para desenvolver planos estratégicos de resposta, certificando-se que a missão e os valores da organização são entendidos e aceitos pela opinião pública. (WAERAAS, 2009, p. 307)

Nesse sentido, cita que as organizações – formuladas em termos weberianos, criam e cultivam um mito que envolve seu direito de existir e realizar negócios (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1998 *apud* WAERAAS, 2009, p. 310), e pontua que as relações públicas deveriam ser mais envolvidas com teorias das organizações, nas quais a legitimidade é conceito central. Compreende que a literatura de relações públicas se concentra mais nas práticas e técnicas, ou seja, das boas relações com o público, do que no objetivo real dos esforços, que quando ditos, relacionam-se à boa vontade, imagem ou reputação, em vez da legitimidade.

Essa legitimação, em um contexto de intencionalidade que resulta na maior lealdade ou não de um praticante a seu representado, foi observada em duas perspectivas antagônicas. A primeira traz uma leitura de justificação dessa intencionalidade, para a construção de um equilíbrio que promova o alcance de objetivos que podem também “servir ao povo”. Herbert Baus (1961) destaca o contexto do comércio no pós-guerra norte-americano, próspero economicamente, mas “incompreendido” pelo povo, “psicologicamente na defensiva” que, “para crescer e expandir sua capacidade de servir ao povo, o comércio americano – e os negociantes americanos – têm que tomar a ofensiva. Essa ofensiva consiste em angariar e obter a compreensão do povo” (BAUS, 1961, p. 28-29) justificando que

A função do trabalho de relações públicas, em nossa civilização, é auxiliar a manter nesse equilíbrio os elementos que se chocam, assim como suas relações com os outros elementos da comunidade. Essa tarefa é complicada pelo fato de que

indivíduos e organizações predatórias estão sempre prontos para abraçar qualquer concepção errada, por exemplo, insuflando no público em geral a ideia de que o comércio é seu inimigo e o governo seu protetor. (BAUS, 1961, p. 19-20)

A segunda, crítica, reforça a influência das relações humanas que suavizam conflitos de classe, e permitem alcance de objetivos unilaterais. Peruzzo (1982), já citada na introdução, constrói uma leitura de que as relações públicas surgem para realizar esforços persuasivos e de dominação a favor do capital. Nesse sentido, critica também a influência das relações humanas contemporâneas pelo seu instrumento ideológico dos monopólios.

A complexidade e a dimensão da empresa moderna exigiu que a competição e a agressividade, preconizadas pelo antigo capitão da indústria, cedessem lugar à valorização das relações harmônicas no trabalho e à integração do empregado à empresa. É nessa situação histórica que se situam os estudos clássicos de relações humanas empreendidos por Elton Mayo e seus colaboradores. (LOPES; BRANDÃO *apud* PERUZZO, 1982, p. 25)

Nos EUA, ela descreve o contexto da hostilidade do povo americano contra o “Big Business Americano, acusado de aspirar o monopólio, mover luta contra às pequenas e médias empresas, combater sem olhar meios, de ser feroz, impiedoso e sanguinário” (CHAUMELY; HUISMAN, 1964, p. 10-11 *apud* PERUZZO, 1982, p. 16). E que, nesse sentido

o sucesso na alteração da imagem pública de John D. Rockefeller Sênior, de um “velho capitalista voraz” para a de um amável ancião, que dava tostões a crianças e milhões de dólares para obras de caridade [...] começava a despertar para os problemas de relações públicas” (D’AZEVEDO, 1971, p. 19 *apud* PERUZZO, 1982, p. 17)

No Brasil, Peruzzo descreve que o impulso das relações públicas corresponde à arrancada da industrialização, alinhado ao surgimento das relações humanas no trabalho, por conta dos problemas de administração de pessoal da grande indústria. Getúlio Vargas foi visto pela autora como um grande relações públicas, porque no contexto dos conflitos entre a classe trabalhadora e os interesses do capital, “procurou harmonizar as relações capital-trabalho cuidando dos interesses dos trabalhadores e dos interesses do capital em geral.” (PERUZZO, 1982, p. 23), por meio da legislação das leis do trabalho¹⁴. Existia o reconhecimento, por parte do Estado, de que “é importante existirem relações não conflitantes entre as classes sociais, para a expansão do capitalismo no país” (PERUZZO, 1976, p. 71 *apud* PERUZZO, 1982, p. 22).

¹⁴ Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), que instituiu o salário mínimo, jornada de trabalho de 8 horas diárias, sistema de férias e outras conquistas sociais (PERUZZO, 1982).

Descreve uma leitura do impacto dessa mediação nas relações capital e trabalho, que não pode ser afirmada atualmente

Os frutos dessa legislação foram, exatamente, aqueles que permaneciam latentes no espírito e no coração do trabalhador brasileiro; extinguiram-se as desconfianças recíprocas; terminou a luta de classes. O patrão já não vê no operário o elemento hostil, sempre pronto ao negativismo e à sabotagem pela falta de confiança que lhe inspirava os chefes. Por sua vez, o operário já não considera o patrão um supervisor violento e disposto a usurpar-lhe e negar-lhe até os direitos elementares. Estabeleceu-se um clima de cordialidade e de confiança entre o elemento patronal e o operariado. E esse clima de confiança e cordialidade permitia fossem atendidos os desejos máximos do Governo – que as leis da organização social fossem o fundamento do equilíbrio entre o capital e o trabalho. (PERUZZO, 1976, p. 71 *apud* PERUZZO, 1982, p. 22)

Essas duas abordagens distintas de defesa de legitimidade evidenciam que há conflitos de lealdade.

Patricia Parsons (1993) refletiu os conflitos de lealdade a partir do contexto norte-americano, em uma abordagem que poderia ser classificada como “Chave de fronteira”. Seu estudo é útil à segmentação de diferentes lealdades da atividade, em suas características e motivações, e que foram discutidas com o resultado da GT. Ela afirmava estar crescente a preocupação da responsabilidade social das organizações, com o de “bem comum”, colocando o profissional de relações públicas como estratégico para a promoção da comunicação bidirecional simétrica. Ela buscou um modelo de tomada de decisão em conflitos de lealdades, em uma ordem hierárquica, sendo: 1) A lealdade a si mesmo; 2) A lealdade ao seu cliente ou empregador; 3) A lealdade à sua profissão; e 4) A lealdade à sociedade. A descrição das lealdades permitiu relacionar as motivações dos entrevistados na GT, tendo sido observada uma inter-relação entre as lealdades, e que desse modo, elas não podem ser isoladas.

Quadro 20 – Conflitos de lealdade dos praticantes, a partir de Parsons (1993)

Praticantes

1. LEALDADE A SI MESMO OU À AGÊNCIA DA QUAL FAZ PARTE

“sou seletiva para escolher a conta. Por exemplo, já abri mão de indústria de amianto, porque acho que quando realmente você tem uma situação que você está manipulando, que pode prejudicar outras pessoas, não atendo” (Athena – AG MP CEO)

“Eu já recusei a fazer trabalho para uma empresa que tinha problema com o uso de animais. Falei não, não quero fazer, acho que vocês erraram muito. A pessoa nunca mais me procurou” (Abigail – AG GP – CEO)

2. LEALDADE AOS REPRESENTADOS

Em contextos de responsabilidade com o representado

“Temos que assegurar aos clientes um pouco de good will, permitir que ele dê seu posicionamento, mesmo em situações negativas” (Abigail – AG GP – CEO)

“A empresa é um ator importante em geração de valor, então ele não é qualquer ator, é fundamental para a geração de bem-estar em qualquer sociedade. Ele precisa passar as informações de seu interesse, de seu setor” (Alexandre – AG GP CEO)

Em contextos de frustração, pesar

“O profissional vai morrer frustrado ou ficar desempregado” (Alexandre – AG GP CEO)

“Se não fizermos, outra agência faz o que a empresa quer” (Armando – AG MP VP)

Em contextos de recusa à solicitação para defesa da reputação do representado

“E tem também um ponto importante, que é a questão financeira. Hoje nossa agência tem uma estrutura que suporta um ‘bater de frente com o cliente’, correndo risco de perder o contrato, mas seguindo uma coisa de ‘não vou fazer isso, porque vai dar merda’, falando o português claro” (Antônio – AG PP DIR)

Em momentos de transformação para responsabilidade

“Tem coisas que eu sou compreensiva, por exemplo, indústria de alimentos: açúcar, gordura hidrogenada. Você está prejudicando crianças? Está. Mas a indústria precisa de um fôlego para mudar. Quando eu vejo que tem uma boa intenção daquele empresário, mas ele ainda tem uma dependência muito grande daquele produto, que ainda é o que a sociedade consome, aí você tem um espaço para RP. Porque são pessoas com boa intenção. Se ele acabar com aquilo, um monte de gente perde o emprego.” (Athena – AG MP CEO)

3. LEALDADE COM A PROFISSÃO

Não identificada na GT.

4. LEALDADE COM A SOCIEDADE

“O RP tem que ter um cuidado com o que ele vai transmitir de informação. Se for o caso, peça demissão. Não vai comunicar uma coisa para uma massa de pessoas que vai prejudicar aquelas pessoas.” (Antônio – AG PP DIR)

Fonte: Elaborado pela autora da tese, a partir da codificação focalizada da GT.

A preocupação com o emprego, com a manutenção do cliente ou com o cumprimento da meta amplia sobremaneira a lealdade ao representado, seja ele cliente ou empregador. Parsons (1993) descreve a lealdade à organização a quem lhe oferece o emprego como a aceitação da filosofia desta e das regras contratuais de realização dos serviços, e que levam o profissional a se comprometer a entregá-las. Os trechos de falas de profissionais de diferentes hierarquias e de públicos impactados ilustram a percepção da atividade como leal exclusivamente ao cliente que representa. Identificou-se que essa lealdade é justificada em três cenários: 1) Com sentimento de frustração por aceitar atitude não correta pela lealdade; 2) Quando o profissional assume uma postura discursiva de lealdade externa, seja a um público de relacionamento ou ao mercado, mas que a justifica como preocupação com a proteção à reputação do cliente, em função do risco de fracasso da conduta. Ou seja, a justificativa de recusar, que poderia ser considerada uma lealdade a outro grupo, demonstra o significado de lealdade ao resultado do empregador; 3) Em contextos em que o profissional aceita e compreende o período de transformação da organização para o aumento de sua responsabilidade e o apoia nessa transformação.

A lealdade a si mesmo pôde ser observada no cenário da GT em duas abordagens: primeiramente, uma de alinhamento aos valores pessoais que influenciam a tomada de decisão, como, por exemplo, uma recusa a atendimento a um cliente por princípios pessoais ou da agência em que atua; e, posteriormente, uma enraizada na proteção reputacional que o assegura o emprego ou o cliente. Elas se complementam e se explicam em uma relação de causa e efeito. Entre os valores pessoais que balizaram a lealdade a si mesmo, foram identificados segmentos de clientes – entre os citados estão o governo e as indústrias com comprovados efeitos maléficos em matérias-primas como amianto e uso de animais. Por outro lado, ela apareceu relacionada aos contextos de responsabilidade com a sociedade, ou seja, a responsabilidade com a sociedade foi justificada com valores pessoais. Reconhece-se, contudo, que são níveis distintos de responsabilidade moral, que o sistema de valores tem a capacidade de filtrar e influenciar as decisões e que a reflexão aos danos causados aos grupos pode assegurar responsabilidade moral mesmo quando não é parte de um valor pessoal.

As considerações de lealdade aos públicos com os quais se relaciona, ao meio ambiente, são apontadas em aspectos de limites de suas responsabilidades profissionais, para não comprometer a reputação do representado, não como balizadores de tomada de decisão. Esses limites estão relacionados à gravidade, como danos à vida, saúde ou ao contexto

financeiro irreparáveis, como será descrito nos capítulos sobre códigos de ética e danos da atividade.

Não é possível afirmar, ao menos no contexto brasileiro, que a lealdade à sociedade não seja motivada pela lealdade inicial ao representado, em uma preocupação em proteger sua reputação e resultados acordados. E não é possível separar a lealdade à sociedade da lealdade a si mesmo, tendo em vista que os entrevistados que assumiam uma defesa externa as justificavam com seu sistema de valores pessoais ou da agência da qual faziam parte, porque eram critérios de proteção da reputação que asseguravam a empregabilidade de funcionários ou a conquista e a manutenção de clientes de prestadores de serviços.

Na percepção dos públicos impactados, a percepção sobre a lealdade do profissional é exclusivamente ao representado (empregador ou cliente), como observado nas falas a seguir, demonstrando uma visão assimétrica da atividade, confirmada, inclusive, por alguns praticantes.

Como o profissional dorme à noite sabendo que a empresa é culpada e tenta defendê-la? É ético? Não, mas assegura o emprego. (Iago – PI JOR)

O RP está a serviço da empresa, não da sociedade (Iara – PP JOR)

Um chefe meu dizia que o serviço não deveria se chamar assessoria de imprensa, deveria se chamar assessoria da empresa, não concordo com isso. (Oliver – ORG P DIR)

A reflexão sobre as motivações de lealdade na atividade sinaliza, portanto, um conflito entre elas, que será explorado no capítulo sete, sobre as relações de poder, conectadas à *core category* da pesquisa.

A lealdade à sociedade, que apresentou na GT alguns desafios para ser alcançada, pode ser observada de forma comparativa com três estudos que refletiram o papel do praticante como responsável pela entrega do interesse público.

Será possível afirmar que os profissionais de relações públicas devem ser advogados da ética para seus representados (BIVINS, 1992; BOWEN, 2008; BOWEN; HEATH, 2003; WRIGHT, 1985)? A GT de ética em relações públicas no Brasil revela que os praticantes, embora compreendam a necessidade, vislumbram desafios a essa possibilidade.

Embora os contextos social, político e econômico não sejam comparáveis ao cenário brasileiro, os três estudos empíricos qualitativos sobre ética em relações públicas podem ser discutidos com os resultados desta GT. Dois deles buscaram observar o papel profissional de conselheiro ético, sendo o primeiro de Bowen (2008), por meio de entrevistas a 12 profissionais seniores (entre 25 e 30 anos de experiência) e quatro grupos focais com profissionais com

menos tempo de formação, classificando os profissionais em antiéticos ou pró-éticos, e suas perspectivas sobre o papel de aconselhador. O segundo, de Neil e Drumwright (2012), entrevistou apenas profissionais com mais e 10 anos de experiência, assumindo como critério de seleção a afirmação de que o entrevistado desenvolve o papel de aconselhador ético da organização. Um terceiro, mais recente (BRUNNER, 2016), investigou a visão dos praticantes sobre o profissionalismo cívico da atividade com 10 praticantes.

A visão sobre a baixa percepção de responsabilidade social da atividade de relações públicas, seja de aconselhador ou profissionalismo cívico é convergente com a GT, de que, mesmo os poucos praticantes que têm a visão conceitual de chave de fronteira e simetria, não é confirmada como possível. Bowen (2008) descreve a função de aconselhamento ético como negligenciada, e Brunner (2016) relata que os praticantes não enxergam essa responsabilidade. A leitura da pesquisa de Neil e Drumwright, como teve na amostra apenas profissionais com esse critério, que reconhecem a necessidade da função de conselheiro ético, mostra a ênfase na defesa do interesse público por parte desses profissionais. Embora presente em algumas falas de praticantes no Brasil, ela não está em nenhum caso acima dos interesses dos representados. A lealdade dos profissionais é entendida como a seus representados, e de que a função de advogado é predominante na atividade (BOWEN, 2008), convergindo com muitos praticantes desta GT, e divergindo dos achados de lealdade dupla a representados e públicos de relacionamento, estes com maior ênfase de Brunner (2016).

A falta de acesso à alta administração e aos processos de tomada de decisão é justificada como principal desafio ao papel aconselhador nos três estudos, convergindo com a GT, adicionando que, no Brasil, essa visão de falta de acesso é observada com certo conformismo por alguns praticantes, que afirmam que “as decisões chegam tomadas”. No estudo de Neil e Drumwright (2012), há uma declaração de que um dos principais desafios no papel de aconselhador ético é superar a visão tática da atividade, que muitas vezes é vista como: “Você é 90% mídia. Coloque-nos na mídia!”. Os processos mais eficazes para alcançar a posição de conselheiro envolvem argumentação de postura ética relacionada com o aspecto reputacional, negócios e credibilidade (BOWEN, 2008); o estabelecimento de coalizões informais (relações de proximidade com outros gestores e pares) (NEIL; DRUMWRIGHT, 2012); o desenvolvimento de culturas organizacionais mais abertas e participativas, que retirem a visão individual questionadora das autoridades e torne as decisões e discussões éticas mais colaborativas (NEIL; DRUMWRIGHT, 2012); e a necessidade de argumentação menos julgadora,

e mais relacionada a riscos, a comparações de causas e efeitos (NEIL; DRUMWRIGHT, 2012); converge com os resultados da GT. Os praticantes no Brasil afirmaram que os comitês e colegiados deliberativos são excelentes mecanismos para retirar o peso individual do questionamento, e que não se convence ou se faz nada sozinho em uma organização; as argumentações e o aconselhamento ético relatados estão relacionados, em sua grande maioria, com resultados para o negócio, com afirmações de que “melhora a imagem”, “melhora o *advocacy*”, “protege a reputação”, é “condição de sustentação de negócio, não tem nada a ver com aspecto moral”. A postura profissional de independência, de coragem (NEIL; DRUMWRIGHT, 2012) é convergente com esta GT, que, inclusive, revela de um praticante “*é preciso ser um pouco atrevido, ter uma pitada de coragem, porque não é fácil contrapor um CEO*” (Abigail – AG GP – CEO).

Diferentemente da separação feita por Bowen (2008), não se considerou, nesta tese, o interesse em separar as percepções entre praticantes éticos ou antiéticos, porque identificou-se dualidade por parte dos profissionais. As relações com o contexto mereceram, neste estudo, ser explicadas, mais do que segmentadas, para permitir a compreensão dos motivos, fatores de influência, significados atribuídos que possam colaborar com a ética na atividade, independentemente da visão do profissional. A sugestão de futuras investigações de Bowen (2008), no entanto, de que as relações de poder precisariam ser investigadas, converge com esta tese, que evidenciou forte categoria teórica sobre as relações de poder, sejam dos públicos de pressão e relacionamento dos quais dependem os representados, sejam do poder econômico dos representados sobre os públicos, e outras formas de influência e pressão.

Esta tese diverge, no entanto, da crença de Bowen (2008) e Brunner (2016), de que os praticantes devam ter um dever e responsabilidade mais alto para com os públicos de relacionamento e precisam colaborar com o seu desenvolvimento por meio de relações de diálogo e confiança, em um contexto de busca da ideal simetria. Na teoria emersa do caso brasileiro, essa simetria e defesa dos interesses da comunidade acima dos interesses organizacionais parece pouco possível, em função de serem muitas vezes opostos e, principalmente, pelo desequilíbrio das relações de poder característico da atividade.

4.2 Concepções teóricas e abordagens em conflito: prática de advocacia, consciência de postura crítica e justificativas de curto prazo

A dualidade das lealdades descritas anteriormente revelou os conflitos de reflexão conceitual sobre relações públicas no país. Distante de uma tentativa de buscar classificar as práticas dos profissionais, objetivou-se refletir quais os significados atribuídos à responsabilidade moral na atividade dentro de cada perspectiva.

Desse modo, será discutida uma breve revisão teórica de relações públicas, para apenas ilustrar a diversidade da concepção teórica do campo, e que reforça o seu desafio de desenvolvimento identitário. Posteriormente, com o apoio do estudo de Fawkes (2012a sobre as vertentes de ética em quatro diferentes abordagens do campo, serão refletidos os resultados da GT sobre a concepção que os praticantes fazem da atividade.

4.2.1 Breve descrição teórica

Edward Bernays, como citado brevemente na introdução, foi o primeiro a utilizar o termo academicamente, no livro *Crystallizing public opinion*, em 1923, e a descrever, na terceira edição da obra, em 1961, o desacordo e a confusão sobre sua conceituação, que estariam mais longe do significado original. Naquele momento, ele atribuía o fato à não existência de lei americana que pudesse decidir quem poderia ou não ser chamado de conselheiro de relações públicas e à ausência de uma entidade similar à Academia Francesa, nos EUA, que pudesse traduzir um significado ao termo. Certamente, se pudesse prever a experiência brasileira, que regulamentou a atividade profissional em 1967 (e também encontra a mesma complexidade de múltiplas definições), teria buscado outras motivações.

Ivy Lee, considerado o primeiro praticante de relações públicas, que iniciou as atividades de relacionamento com a imprensa, apesar de defender ideais de transparência, franqueza e respeito ao interesse público, foi amplamente criticado por processos com baixíssima informação e manipulação de fatos na campanha a favor de John D. Rockefeller (RUSSELL, BISHOP, 2009).

Bernays, em 1923, descreveu a função do consultor de relações públicas como a de “conseguir um ajuste e compreensão entre as empresas e as pessoas das quais são

dependentes” (BERNAYS, 1961, p. 3, tradução nossa), atribuindo à “ajuste” o papel de “dar conselhos sobre a formulação de atitudes que irão ganhar o favor do público e os procedimentos pelos quais eles podem ser levados à atenção do público” (BERNAYS, 1961, p. 3, tradução nossa). “Relações Públicas objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (BERNAYS, 1961, p. 3, tradução nossa). Delimita o que seria a prática correta da profissão, baseada na “percepção de que o interesse público e o privado coincidem [...] as boas relações públicas dependiam não só das palavras, mas da ação que merece apoio público e da educação do público para familiarizá-la com tais ações” (BERNAYS, 1961, p. 4, tradução nossa), e que assim ela diferiria da publicidade, da propaganda, da promoção e das atividades similares. Na edição de 1961, descreve a multiplicidade de significados atribuídos ao termo, fruto de pesquisa publicada no *Public Relations Bluebook*, realizada com 25 líderes de relações públicas nos EUA e em outros países. Entre as variações, pontua as visões de “profissão ética das comunicações”, “meio sistemático de informação ao público”, “relação de compreensão mútua entre uma empresa e seu público”, “uma política e sua implementação prática para obter uma compreensão merecida para uma empresa”, “ato ou política que mostra respeito pelas opiniões da humanidade” e “função de gestão que dá atenção ao bem da boa vontade” (BERNAYS, 1961). Relaciona, assim, os três pontos da definição, de que as relações públicas profissionais são atividades destinadas a **ajustar** um programa ao meio ambiente da sociedade, a **interpretar** o estado dessas atividades para a sociedade e o ato de **desenvolvê-las e organizá-las**; e que a definição apresentada por ele, em 1923, ainda seria o padrão aceito (BERNAYS, 1961, p. 5-6, tradução nossa).

O reconhecimento pelo uso destacado de técnicas de propaganda é explicado por suas influências. Como sobrinho de Sigmund Freud, pai da psicanálise, recebe acusações de que ajudou a popularizar as teorias relativas à manipulação de massas e indivíduos nos Estados Unidos (KUNSCH, W., 2009, p. 11).

Bernays atribui às relações públicas o papel de ajuste e compreensão, divididos nas funções **Integração** (ajustamento das políticas e ações à sociedade, a busca do interesse de todos, do objetivo inatacável), **Informação** (direito e necessidade de conhecimento por parte dos públicos e obrigação de prestação de contas) e **Persuasão** (análoga à educação, condicionada pelo interesse público, que busca o apoio para atividades de interesse geral) (BAUS, 1961, p. 327 e 329).

O desenvolvimento teórico das relações públicas é bastante diverso e contraditório nas convicções com as quais a atividade é descrita em seus pressupostos, fundamentos e princípios. Mesmo em períodos similares, chama a atenção a dualidade entre visões. Por exemplo, a forte defesa do interesse público convive com a oportunidade de uma arma estratégica a serviço das organizações.

O estudo de outras conceituações do início da atividade, que passou a ser conceituada livremente na primeira metade do século XX, foi observada por muitos pesquisadores debruçaram-se na categorização e estudo das conceituações de relações públicas. Já em 1952, Gilbert Delcros, na revista *Vente Et Publicité* (*apud* LEITE, 1971, p. 10) destacou a existência de 987 definições só nos EUA.

Este subcapítulo está distante de fazer um mapeamento completo das definições teóricas de relações públicas, do qual ocuparam-se diversos pesquisadores brasileiros, como Waldemar Kunsch (2009), que fez linha histórica do contexto científico e prático; Oliveira (1993), que observou as conceituações em suas dicotomias e “impasses” com a prática em Belo Horizonte/MG; Farias (2004), que revisou a literatura de relações públicas; Ferrari (2008), que se ocupou de observar as conceituações à luz da perspectiva estratégica da atividade; Pereira (2017), que propôs uma cosmovisão ampliada da disciplina em uma era pós-disciplinar, entre outras importantes contribuições.

Entende-se importante, contudo, observar algumas perspectivas conceituais que podem contribuir para a complexa leitura da prática ética da qual esta tese se ocupou.

As relações públicas têm forte vínculo com os interesses dos públicos com os quais se relacionam. Esse vínculo foi abordado de forma bastante distinta em diferentes momentos da atividade, mas é preciso observar o contexto pelo qual o interesse público tem se distanciado ou assumido outras configurações na prática profissional.

Em uma pesquisa desenvolvida entre 2011 e 2012, pela Sociedade de Relações Públicas da América (PRSA), que buscava redefinir as relações públicas, é demonstrada a forte transformação da percepção de sua função. Entre as 900 definições apresentadas, o interesse público, aspecto mais relevante da função de relações públicas no período da sua concepção, foi completamente omitido em 2012. Em resposta à pesquisa, Harold Burson, em 2012, criticou “Sim, as comunicações e as relações estabelecidas fazem parte da mistura, mas o processo deve começar com o comportamento apropriado que serve o interesse público” (JOHNSTON, 2017, p. 10)

Essa breve revisão tentará refletir um pouco sobre como as relações públicas abordam o interesse público. Ele foi muito relacionado a um contexto de busca de aproximação, de um equilíbrio, de identificação com os interesses de um representado ou de uma organização, mas também a um contexto assimétrico, e a perspectivas críticas.

Em uma linha que defende o interesse público acima dos interesses dos representados, Gonçalves (2007), pesquisadora portuguesa de ética na atividade, é categórica em afirmar: As relações públicas precisam assumir sua responsabilidade social. Em revisão de códigos de ética profissionais, defende que eles deveriam

incluir directivas claras que posicionem o dever para com a sociedade acima das necessidades dos clientes e dos interesses dos profissionais com que se relacionam e, até do próprio interesse individual. Talvez assim, a profissão consiga ir de facto ao encontro das suas responsabilidades na sociedade. Porque não se pode começar a solucionar um problema da má reputação sem antes vincar a própria personalidade.

A **identificação** entre os interesses foi bastante abordada. Na perspectiva de Child (1964, p. 10), que afirma que “relações públicas buscam antes de tudo, a identificação do interesse privado com o interesse público”. Leite (1971) traz uma citação de 1947 que defende que os interesses de um representado devem estar **identificados** com o interesse público:

Relações Públicas são uma função administrativa por meio da qual se avaliam as atitudes públicas, se **identificam** as diretrizes e os procedimentos de um indivíduo ou de uma organização com o interesse público e se executa um programa de ação com o objetivo de angariar a compreensão e a aceitação públicas em favor daquele indivíduo ou daquela organização. (GRISWOLD; GRISWOLD, 1947 *apud* LEITE, 1971, p. 12, grifo nosso)

Além disso, o autor acrescenta que relações públicas relaciona-se com a ética nos negócios, e que por meio de suas práticas, uma organização deve fazer revisão dos quadros deficientes:

A fórmula mágica seria: fazer as coisas bem e torná-las públicas. Depreende-se disso que as Relações Públicas se inserem num contexto em que a ética deve predominar no mundo dos negócios. A informação exata, bastante difundida, constitui o cerne das relações públicas. Isso obriga – pelo menos em tese – os dirigentes empresariais a procurar reformar, refundir, rever seus quadros deficientes, as fontes em que a engrenagem se encontra má. (LEITE, 1971, p. 10)

Andrade (1993) refletia a vinculação das relações públicas aos comportamentos dignos de mérito de uma organização. Apresenta uma definição de 1951 na qual a conduta de uma organização precisa estar **conforme**, em conformidade, com o interesse público.

Relações Públicas são uma arte aplicada. Inclui todas as atividades de processos operacionais que permanentemente objetivam determinar, guiar, influir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que a sua conduta se **conforme**, tanto quanto possível, ao interesse e bem-estar públicos. (NIELANDER; MILLER, 1951 *apud* ANDRADE, 1993, p. 5, grifo nosso)

E propõe sua leitura de **equilíbrio** entre o interesse público e o privado, ambos legítimos, complexificando a interpretação de equilíbrio na prática da atividade:

Do que acabamos de expor, poderemos inferir que as Relações Públicas, em seu objetivo primordial da formação de públicos nas organizações públicas ou privadas, têm em mira conhecer e analisar as mudanças sociais existentes ou em potencial, para que de modo ordenado e permanente se criem condições para o diálogo, que irá orientar a ação conjugada, tendo em vista o **equilíbrio entre o interesse público e o interesse privado**, ambos legítimos, mas que devem reinar na sociedade, em desejável harmonia. (ANDRADE, 1993, p. 172, grifo nosso)

Cutlip, Center e Broom (1985, p. 2) abordam o aspecto de gestão para relações mutuamente benéficas, definindo que “as relações públicas são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso”.

Newsom, Scott e Turk (1989) descrevem os sete valores das relações públicas, entre os quais o primeiro, o segundo e o quinto relacionam-se com o interesse público, destacando que a atividade é porta-voz desses interesses, fornece meios para esses ajustes mútuos e ajuda a estimular a consciência social.

1. Relações públicas é um representante e porta-voz dos desejos e interesses de vários públicos para as instituições da sociedade, algumas das quais podem não responder. Ao interpretar e falar para o público, também os falantes para as instituições.
2. As relações públicas ajudam a estabelecer relações mais soltas entre as instituições e a sociedade, fornecendo um **meio para alcançar ajustes mútuos para beneficiar a sociedade**.
3. As relações públicas oferecem formas de resolver as diferenças para que a coerção ou a ação arbitrária não se tornem necessárias.
4. As relações públicas fornecem informações para o sistema de comunicação para ajudar a manter as pessoas informadas sobre vários aspectos de suas vidas.
5. O profissional de relações públicas pode e, com frequência, **ajudar a estimular a consciência social** de uma instituição.
6. Funções de relações públicas em todos os aspectos da vida natural, uma vez que os princípios são basicamente humanos de busca de aceitação, cooperação ou afeto de outros. A prática de relações públicas apenas formaliza essa atividade. (28 – “Força-tarefa sobre a estatura e papel das relações públicas”, relatório e recomendações” – Sociedade de Relações Públicas da América, novembro de 1980)
7. As relações públicas também podem ajudar o gerenciamento a formular objetivos melhores, ser advogados para eles e ensiná-los.

Fazer essas coisas é parte da responsabilidade social de todas as instituições – públicas ou privadas, lucrativas ou sem fins lucrativos. (NEWSOM; SCOTT; TURK, 1989, p. 20, grifos nossos)

A abordagem de Lattimore *et al.* (2012) relaciona-se a uma abordagem também de **negociação, de alinhamento** entre o interesse da sociedade e da organização, que devem ser “coerentes”.

As relações públicas são uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos, definir a filosofia e facilitar a transformação da organização. Os profissionais de relações públicas se comunicam com todos os públicos internos e externos relevantes para desenvolver relações positivas e criar **coerência** entre as metas da organização e as expectativas da sociedade. Esses profissionais desenvolvem, executam e avaliam os programas da organização que promovem o **intercâmbio de influências e o entendimento** entre as partes e os públicos de uma organização. (LATTIMORE *et al.*, 2012, p. 23, grifos nossos)

Contudo, algumas retiram a perspectiva do equilíbrio e da identificação, depositando a aplicação das técnicas mais voltadas ao alcance dos objetivos da organização. D’Azevedo (1971, p. 11, grifo nosso) destaca o papel das relações públicas para a conquista da boa vontade dos públicos para as instituições.

Relações Públicas preocupa-se pois, em estabelecer uma comunicação efetiva entre os homens. Sua finalidade não é, portanto, informar apenas, transmitir mensagens que não estabelecem um processo de comunicação progressivo. Por isso, costuma-se dizer que Relações Públicas é uma ponte, mas uma ponte de duplo sentido, onde transmissor e receptor se revezem no ato de comunicar. Não interessa, pois, a um agente de RP, que apenas uma das partes transmita suas mensagens. Sua função visa um objetivo mais alto e profundo. Procurando estabelecer uma comunicação efetiva entre superior e inferior, entre empregador e empregado, entre direção e público, ele visa não só a informação correta e constante, mas também a **boa vontade e simpatia, que procura granjear para seu cliente.**

Herbert Baus (1961, p. 28, grifo nosso), citado na introdução, reconhece o contexto da persuasão de Bernays em leituras mais assimétricas. Sua abordagem reforça a linha funcionalista técnica e de intencionalidade assimétrica das relações públicas, comparando-a a uma arma competitiva:

As relações públicas podem ser consideradas como uma **arma competitiva**. Como a bomba atômica, podem ser usadas por qualquer dos lados de uma questão. Da mesma maneira que a bomba, trazem considerável vantagem para o lado que as utilizar em primeiro lugar. E tem outra analogia com a bomba: Sua eficiência é tal, que nenhuma organização, em sua competição com as outras, pode dar-se ao luxo de negligenciar a arma que é o trabalho de relações públicas.

Uma análise mais aprofundada da função de relações públicas e seu vínculo com o interesse público foi feita a partir da contribuição de três pesquisadores selecionados pela

expressividade de suas produções no campo acadêmico e prático: James Grunig (2009), Margarida Kunsch (2003, 2009) e Lee Edwards (2012).

Grunig (2009) desenvolve uma relação com o interesse público em duas óticas: ao mesmo tempo em que a inclusão dos objetivos dos públicos aos objetivos de um representado reduz pressões e ajuda o alcance dos objetivos desse último, o resultado do exercício das relações públicas simétricas resulta na responsabilidade pública das organizações, tratando relações públicas e responsabilidade pública como sinônimos.

A atividade de relações públicas, para Grunig (2009, p. 27), está conectada a uma necessidade das organizações que “mantêm relacionamentos públicos”. Tendo em vista que uma organização depende dos públicos para alcançar seus objetivos e estes têm interesses diretos relacionados à atuação da organização, é preciso negociar e buscar colaboração entre as partes. Como exemplo, ele cita a pressão de funcionários por empregos gratificantes, de ambientalistas pela preservação da natureza, de agências governamentais por segurança e pelo cumprimento de leis, da comunidade por menos impacto à saúde, ao trânsito e o patrocínio a projetos sociais. Assim, ele delineia que o objetivo primordial da atividade de relações públicas é entendimento, tendo em vista que uma boa comunicação acontece quando uma organização sabe o que esperar dos públicos e os públicos sabem o que esperar da organização. E mesmo que não haja acordos, ou “relacionamentos amigáveis”, as partes entendem uma à outra.

Assim, ele não se atém “rigorosamente às premissas de nenhuma abordagem de relações públicas” (GRUNIG, 2009, p. 26) entre a simbólico-interpretativa e a de gestão comportamental estratégica, porque acredita na importância da integração e ampliação das teorias.

Acreditamos que as relações públicas propiciam às organizações uma forma de dar voz e poder para os públicos no processo decisório das organizações (uma perspectiva pós-moderna). Ao mesmo tempo, as relações públicas beneficiam as organizações ao apoiá-las no processo decisório, desenvolvimento de políticas, fornecendo serviços e adotando comportamentos aceitos e almejados pelos seus públicos de interesse – o que leva ao aumento da receita da organização e à redução de custos e dos riscos (uma perspectiva semimodernista). (GRUNIG, 2009, p. 26)

Enquanto a abordagem simbólico-interpretativa moderna assume que as relações públicas empenham-se para influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização, como um contexto de **defesa**, pelo qual são realizadas atividades para “proteger a organização dos seus públicos” (GRUNIG, 2009, p. 24), a gestão comportamental estratégica focaliza-se em uma função de *vinculação*, por meio da qual, por comunicações de via de mão

dupla os públicos possam ter uma voz no processo decisório e seja facilitado o diálogo entre a administração e os públicos antes, durante e depois do processo decisório.

Dentro dos quatro modelos de relações públicas identificados em uma ampla pesquisa empírica que investigou a “excelência” na atividade (GRUNIG; HUNT, 1984), há a defesa do modelo de comunicação “simétrico de duas mãos” ou “mão dupla” em outras traduções. No primeiro modelo, de agência de imprensa e divulgação, o único objetivo é a obtenção da publicidade favorável de um representado, por meio de promoção de informações positivas aos meios de massa. No segundo modelo, de informação pública, que continua com a característica de disseminação, há o objetivo de produção de informações relativamente objetivas, por relações públicas que atuam como “jornalistas *in house*” e as disseminam em meios dirigidos da organização, como *newsletters*, folhetos, malas diretas. No terceiro modelo, assimétrico de duas mãos, há a utilização de pesquisas para, por meio de técnicas de persuasão científica, induzir públicos a se comportar como uma organização espera, sem a disposição de alterar seu comportamento a partir dos problemas relevantes desses grupos. No quarto modelo, simétrico de duas mãos, que também se utiliza de pesquisa, valem-se de processos de comunicação, entendimento e negociação para administrar conflitos, tendo em vista que “todos os envolvidos em um conflito acreditam que sua posição é correta” (GRUNIG; HUNT, 1984, p.33).

Na obra de Margarida Kunsch (2003, 2009) o interesse público foi observado de duas formas, mas ambas em uma perspectiva que não coloca o interesse público acima do organizacional. Na primeira, a contribuição para a responsabilidade social das organizações é “outro grande desafio a ser considerado” (KUNSCH, 2003, p. 89-90; KUNSCH, M., 2009, p. 198), como uma perspectiva “adicional” da atividade. Na segunda, a atividade de relações públicas “deve ter como foco central fortalecer o sistema institucional das organizações” (KUNSCH, M., 2009, p. 198), ao considerar as necessidades e pressões sociais que caracterizam as instituições. Note que o **considerar** é mais abrangente que outras abordagens que colocam o interesse público como prioritário.

Margarida Kunsch (2009, p. 189) vê as relações públicas como parte integrante de um “subsistema social das organizações”, que cuidam do “lado público dos agrupamentos”. Nesse sistema social, bastante abrangente, há uma interdependência de funções

A partir do que ela descreve como “linhas básicas do pensamento” de teorias das organizações, a funcionalista e as organicistas, ela se aprofunda nos estudos organizacionais

para refletir o papel das relações públicas. Descreve a diferença entre uma organização, como um instrumento técnico que mobiliza energias humanas para uma finalidade já estabelecida; e uma instituição, como uma organização que é resultado das pressões e necessidades sociais, portanto adaptável e receptivo (SELZICKM, 1972 *apud* KUNSCH, M., 2009, p. 192), defendendo o foco central da atividade. Mesmo referindo-se aos objetivos desses dois perfis de agrupamentos,

as instituições são organismos nos quais os cidadãos e a sociedade se apoiam e deles dependem. Elas dizem respeito à incorporação de valores e normas que regem uma sociedade. Já as organizações são criadas com fins específicos de cumprir tarefas e missão em uma perspectiva mais técnica.

Ela destaca que, em vez de uma visão dualística, as organizações devem incorporar valores institucionais.

A descrição da atividade da autora descreve mais a função, e não seus objetivos,

disciplina acadêmica e atividade profissional que tem como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. (KUNSCH, 2003, p. 89-90; KUNSCH, M., 2009, p. 198)

Essa descrição é complementada com o “grande desafio para a área”, que é justamente “conseguir gerenciar a comunicação entre duas partes antagônicas” (KUNSCH, M., 2009, p. 198), pois como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e em relação aos quais têm que se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade (KUNSCH, M., 2009, p. 198-199).

Fica evidente, por outro lado, que não há a afirmação da supremacia do interesse público sobre o interesse das organizações, ao descrever que na gestão estratégica da comunicação, a atividade está relacionada aos negócios, à própria vida da organização e à reação dos públicos, ou seja, mais como eles podem perceber e impedir os objetivos.

Os estrategistas de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promoverem relacionamentos efetivos. Administram percepções para poder encontrar saídas

estratégias institucionalmente positivas. Enfim, como atividade profissional, as relações públicas trabalham com questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações. (KUNSCH, M., 2009, p. 203-204)

Essa perspectiva fica esclarecida na defesa da contribuição das relações públicas como valor econômico das organizações, por que

têm de ser encaradas como uma função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável. Infelizmente criou-se uma visão muito distorcida do potencial dessa área. Faltou trabalhar conceitualmente o lado pragmático de sua utilidade na consecução dos objetivos organizacionais. (KUNSCH, M., 2009, p. 203-204)

Destacam-se também leituras críticas sobre essa integração de interesses. No Brasil, ela é marcada pela produção de Peruzzo (1982), que destacou o surgimento das relações públicas na mesma época do desenvolvimento da teoria das relações humanas entre 1920 e 1930, em um momento de crise do capitalismo, e a define como **função persuasiva a serviço do capital**.

As relações públicas surgem em circunstâncias em que os conflitos de classes se tornam mais fortes nas democracias burguesas e que elas se explicitam como formação persuasiva tentando fazer convergir os interesses de toda a sociedade aos interesses do capital. (PERUZZO, 1982, p. 29)

Em estudo contemporâneo, Lee Edwards (2012) analisou os pressupostos paradigmáticos que sustentam as pesquisas em relações públicas. Reconhece que os múltiplos paradigmas em um campo científico são sinal de maturidade, mas preocupa-se com a concorrência excessiva que pode levar à ênfase das diferenças e não das conexões. Reflete sobre as abordagens funcionais e não funcionais de relações públicas, a fim de “facilitar uma maneira diferente de subjugar os relacionamentos entre os campos diferentes, o que evidencia semelhanças e diferenças” (EDWARDS, 2012, p. 7) e propõe uma definição que seja “mais inclusiva do que as ofertas existentes” e que facilite “uma maior unidade, inclusão e espera, diálogo no campo” (EDWARDS, 2012, p. 7)

Edwards analisou e categorizou seis pressupostos, sendo o Pressuposto 1: O contexto organizacional é o mais importante para os estudos de relações públicas; Pressuposto 2: Relações públicas eficaz equivale a fazer comunicações bem geridas à luz dos interesses organizacionais e da reputação; Pressuposto 3: O ponto de vista pelo qual as relações públicas são mais bem compreendidas é o organizacional, portanto, elementos do contexto externo, como os públicos, podem ser validamente definidos em relação aos objetivos estratégicos de comunicação da organização; Pressuposto 4: Relações públicas não é exclusivamente definida

pelo contexto organizacional formal; pois os pontos de vista para entendimento das relações públicas são múltiplos; Pressuposto 5: As relações públicas são moldadas pelas culturas e sociedades em que atuam. Os efeitos do trabalho de relações públicas precisam então, ser medidos em termos culturais e sociais, bem como nos interesses organizacionais; e Pressuposto 6: Relações públicas é mais de valor impulsionado que de um valor neutro; e têm o potencial de gerar tanto o poder quanto a resistência. Assim, Edwards (2012, p. 21, tradução nossa) define Relações Públicas como

o fluxo de comunicação **intencional** produzida em nome de indivíduos e grupos formalmente e informalmente constituídos, através de ações contínuas com outras entidades sociais. Ela tem efeitos políticos, econômicos, sociais e culturais nos níveis local, nacional e global.

Nos estudos de Edwards (2012), há a delimitação da intencionalidade do atendimento aos interesses organizacionais das práticas, em contraposição à busca do interesse público, do ajustamento, identificada em alguns dos primeiros pesquisadores do campo. O terceiro pressuposto, por exemplo, critica a proposta de sistemas abertos de Cutlip (2000, p. 240-246 *apud* EDWARDS, 2012, p. 16, tradução nossa), que confere aos profissionais o papel de gerentes de mudança, na fronteira entre as organizações e seus públicos, pois entende que o “único objetivo é ajudar as organizações a antecipar e ajustar seus ambientes para evitar problemas”. Desse modo, o julgamento do ajustamento estaria relacionado a uma avaliação estratégica na perspectiva da organização. O quinto pressuposto discute os efeitos socioculturais da atividade, em contraposição à finalidade de distribuição de informação que assegure decisão consciente, ao equilíbrio de vozes em um contexto democrático que observamos nos estudos de Child (1964), Poyares (1970) e Leite (1971). Descreve os estudos críticos que relacionam a perspectiva de economia política das relações públicas e que as estreitas ligações com elites governamentais e econômicas podem “gerar e perpetuar estruturas de dominação” (EDWARDS, 2012, p. 18), além de citar os estudos de análises discursivas que podem, por meio dos significados produzidos, “desativar” os públicos (EDWARDS, 2012, p. 18). Por fim, o sexto pressuposto destaca a não neutralidade da pesquisa em relações públicas, e a demanda por estudos mais ativos e politicamente conscientes que possam impulsionar a mudança no comportamento organizacional e a importância de a atividade contribuir para a sociedade.

4.2.2 Abordagens

Os resultados serão dialogados a partir de perspectiva teórica das abordagens em relações públicas, que colabora com a sua compreensão. Entre as diferentes abordagens da atividade de relações públicas, conforme revisado por Pereira (2017), descritas de forma pouco clara e até atribuídas como similares às visões, às cosmovisões, às perspectivas ou aos paradigmas; optou-se por utilizar a classificação das abordagens de relações públicas revisado de Fawkes (2007) à luz da ética na atividade: Chave de fronteira, Advocacia, Gerente de relacionamento e Propagandista¹⁵.

Johanna Fawkes (2007, 2012a, 2012b, 2015a, 2015b), já apresentada, dedica-se aos estudos críticos de ética na atividade de relações públicas, relacionando teorias de comportamento social e filosóficas para a discussão das identidades, consciência e responsabilidade profissional. Em 2007, examinou a finalidade e os limites éticos em relações públicas a partir de quatro abordagens que ela aponta dominar o debate sobre os papéis dos profissionais: Chave de fronteira, Advocacia, Gerente de relacionamento e Propagandista. Em 2012, no entanto, Fawkes (2012b) altera as nomenclaturas e estudos para: Excelência, Advocacia, Gestão de relacionamento e Teoria crítica.

No Modelo **Chave de fronteira**, baseado na teoria de sistemas, o relações-públicas é um agente-chave junto a *stakeholders* internos e externos, e tem o papel de reunir, selecionar e retransmitir informações do ambiente para os tomadores de decisões. Tem o papel ético alcançado por meio da simetria, ou seja, quando a negociação é implantada para garantir resultados positivos para todas as partes. Pontua que Grunig, em 2001, desenvolveu o modelo com motivos mistos, buscando combinar os ideais de simetria com a realidade cotidiana da persuasão, mas ainda persistiu a percepção de que apenas o modelo simétrico é ético.

No modelo de **Advocacia**, de informação e de defesa de pontos de vista no “mercado de ideias” no contexto norte-americano de teoria do mercado político ou comercial, descrito por Fitzpatrick (2006) ou espaço público, compreende que a sociedade se beneficia de um debate e da multiplicidade de vozes, porque a verdade emerge da capacidade racional das pessoas na interpretação dos interesses diferentes. É um modelo com papel mais assimétrico e que entende que a persuasão faz parte desse processo retórico e democrático. As autoras

¹⁵ Tradução nossa.

descrevem a necessidade de limites éticos no contexto da advocacia e sugerem a consciência de fatores como acesso, processo, verdade e divulgação. (FITZPATRICK, 2006, p. 3, tradução nossa).

O modelo de **Gerenciamento de relacionamento** baseia-se na teoria da relação e centra-se no papel de profissionais de relações públicas na negociação de um conjunto complexo de relacionamentos dentro e fora das organizações com os diversos públicos (FAWKES, 2007). O gerenciamento desenha uma variedade de disciplinas teóricas para identificar os elementos que podem criar uma relação positiva, como: controle da mutualidade, da confiança, da satisfação, do compromisso, do relacionamento de troca e do relacionamento comunal (GRUNIG, 2009). Ao contrário de algumas das perspectivas centradas na organização da teoria dos sistemas, assume o ponto de vista dos públicos. Reconhece a persuasão como essencialmente antiética e defende o diálogo, a comunicação dialógica, como um dos meios mais éticos de comunicação. Explora o potencial de construção de um contexto mutuamente benéfico, e minimiza os obstáculos gerados pelo desequilíbrio de poder.

Por último, o modelo **Propagandista**, fundamentado pela teoria crítica que observa os desequilíbrios de poder. Assumem que persuasão é similar à propaganda, e que essa assume efeitos maléficos. Discute a manipulação da imprensa livre para atendimento a interesses governamentais e comerciais por meio de controle de acesso e enquadramento de debates para refletir as vozes das forças dominantes e não das minorias dissidentes. E que não observa preocupação em construir uma proposição de limites éticos para relações públicas “o propósito é expor, e não reformar” (FAWKES, 2007, p. 322, tradução nossa).

Quadro 21: Abordagens de relações públicas e perspectiva ética a partir de Fawkes (2007)

Abordagem	Descrição	Perspectiva ética
Chave de fronteira	RP como agente-chave que amplia as fronteiras informativas para tomadas de decisão simétricas. Considera o modelo de motivos mistos (GRUNIG, 2011), que acomoda persuasão, mas continua reforçando o ideal simétrico.	Ético é o alcance da simetria, a busca da harmonia social. Tem impacto em glorificar a contribuição para a democracia e o progresso social, evita discussões incômodas sobre propaganda.
Advocacia	RP como promotor de informações e defesa de pontos de vista no “mercado de ideias” ou espaço de debate público, no qual a democracia pressupõe a expressão de vozes e a persuasão, mesmo que assimétricas. A verdade emerge da capacidade racional das pessoas na interpretação de interesses diferentes. (FITZPATRICK; BRONSTEIN, 2006).	Fitzpatrick e Bronstein (2006) abordam os limites éticos por meio da promoção de acesso ao processo de debate de ideias, à verdade, ao conteúdo de divulgação ou à transparência. Alguns pesquisadores sugerem que nessa abordagem a responsabilidade deve relacionar-se à ética do discurso (HABERMAS, 1989, apud FAWKES, 2007), com igualdade de condições de participação, de poder e ausência de manipulações. A ética da persuasão envolve princípios (BAKER; MARTINSON, 2001, apud FAWKES, 2007) – veracidade, autenticidade, respeito, equidade e responsabilidade social.
Gerenciamento de relacionamentos	RP como negociador de um conjunto complexo de relacionamentos dentro e fora das organizações com diversos públicos, que busca afastar-se do contexto persuasivo e assumir a perspectiva dos públicos para a construção de uma organização mutuamente benéfica.	A ética está relacionada à promoção do diálogo, da comunicação dialógica, entendida como a forma mais ética de comunicação (DAY <i>et al</i> , 2001, apud FAWKES, 2007; KENT; TAYLOR, 2002). Contudo, os desequilíbrios de poder reduzem a potencialidade dos relacionamentos.
Propagandista/ teoria crítica	RP criticado pela incapacidade de entregar a visão otimista das abordagens anteriores. Crítica à advocacia e a persuasão com efeitos maléficos. Entende que a imprensa livre pode ser manipulada para atender a interesses das forças dominantes, por meio do controle de acesso e enquadramento de debates.	A crítica ética relaciona-se aos efeitos da concentração de poder e desequilíbrio que resultam na impossibilidade de entrega da harmonia social, e da manipulação e persuasão que fragilizam a democracia em vez de promovê-la. Fawkes (2007) aponta que essa abordagem tem se dedicado mais à exposição da crítica que à contribuição para o desenvolvimento de quadro ético.

Fonte: Adaptado pela autora da tese, a partir de Fawkes (2007, tradução nossa).

A teoria GT permitiu compreender que, em muitos momentos, o entendimento da função da atividade de relações públicas não é coerente aos participantes. Muitas vezes, definições de “equilíbrio de interesses”, “porta-voz dos públicos e da organização em defesa mútua”, “busca de interesse público”, que se assemelhariam a uma visão de Excelência e Chave de fronteira, são contrastadas com definições de limites morais e de danos demasiadamente assimétricos, e que não se encaixam nem em um cenário de ética da advocacia. Como exemplo, podemos citar a fala da entrevistada Abigail, que tendo destacado que o praticante deva ser “conselheiro de longo prazo”, diz que “quanto mais conhecimento você tem, quanto mais

acesso a decisões você tem, mais responsabilidade você tem em mover as coisas na direção certa”, e que “*Business e pessoas, business e decência, business e ética não são antagônicos. Não precisam ser*”; define como limites da atividade a possibilidade de danos que são irreversíveis, a atividades fora da lei, crimes de “sangue”. Para ela, é justificável omitir da opinião pública um crime de corrupção, porque a investigação desse é papel do Ministério Público, do juiz. Essas percepções conflitantes demonstram a necessidade da compreensão dos juízos, sentimentos e percepções dos praticantes. Em muitos casos há o sentimento de que gostariam que fosse diferente, cujas limitações são justificadas em aspectos internos e externos da atividade.

Em outros contextos, os entrevistados evidenciam com coerência o entendimento da atividade em um cenário da advocacia – a descrição dos limites, danos e critérios de tomada de decisão apresentam um alinhamento. Como exemplo, podemos citar a entrevistada Olinda, gerente de uma organização de grande porte, que entende que o objetivo da comunicação de apoio a práticas de sustentabilidade é “*inserir o tema no negócio, nas tomadas de decisão, para trazer valor para o negócio*”. O limite ético observado é o contexto legal, o “*não fazer o que está no mínimo de acordo com a legislação*”, e que não é possível a comunicação “*dar um tiro no pé*” com a divulgação de um tema sensível negativamente, um calcanhar de Aquiles¹⁶ – e que, nesse sentido, a omissão é necessária para que seja possível trabalhar nos bastidores para resolver, garantindo que a organização está trabalhando para resolver.

Por outro lado, ao observar a dualidade entre a percepção de profissionais de agências e profissionais de organizações (contratantes) e de públicos impactados, é possível reconhecer a dissonância entre as visões da atividade. Um praticante de organização de grande porte, contratante de serviços de agência de relações públicas declara:

Se meu presidente quer falar de uma coisa, arrumem aí. É uma relação comercial. Eu não estou fazendo relações com a imprensa, estou fazendo relações com a agência, e eu quero resultado. Se você não me fizer aparecer no jornal, você está aí para quê?
(Oliver – ORG P DIR)

E relembra um comentário de ex-líder dele, para quem a atividade não deveria se chamar assessoria de imprensa, e sim assessoria da empresa. Do mesmo modo, a ativista de

¹⁶ Expressão utilizada para representar uma fraqueza que pode ser mortal. Como na mitologia grega, o guerreiro Aquiles morre com uma flechada em seu calcanhar. O calcanhar era a única parte de seu corpo que não havia sido molhada nas águas do rio Estige, que garantiria a ele a imortalidade.

ONG de grande expressão nacional, Isabela, expõe que as organizações que atuam com relações governamentais para influenciar questões na agenda do legislativo “fazem um grande estrago, porque eles têm muito alcance”, e que se a sociedade civil não estiver lá, “só o setor privado fará seu advocacy”. A jornalista Lara observa a atividade apenas com interesses unilaterais, assemelhando-a com propaganda “o assessor de imprensa representa uma empresa, o limite ético tem que ser do jornalista”. Ela não tem expectativa de que seja diferente, compreende a atividade do profissional, é educada em atender contatos de *follow up* pois “é sensível ao fato de que cada um tem seu trabalho, e sabe que ninguém gosta de ficar fazendo anúncio para uma empresa”, então, quando consegue, é gentil, mesmo afirmando nunca ter feito uma pauta realmente boa, que tenha gostado, por sugestão de pauta de assessor.

Em todos os cenários em que foi identificado conflito e dualidade, percebeu-se uma justificativa dos desafios da compreensão da atividade e dos processos de pressão por parte dos decisores dos representados, que contribuem para que os profissionais atuem de modo diverso de suas perspectivas conceituais ideais, como na fala de uma entrevistada

É difícil às vezes tentar administrar as expectativas de um cliente e o espaço que ele deve conquistar. O cliente espera que a gente determine a edição do jornal. E esse não é o nosso papel. Em alguns casos sim. Principalmente quando a interface está tentando impressionar seu CEO, quando algo deu errado. São momentos de desespero, de uma certa ansiedade. (Abigail – AG GP – CEO)

Tem muito cliente criativo, que fala “tenho uma ideia maravilhosa”, e a gente brinca, quando pegamos um briefing desse, que ele fica com o brain e a gente fica com o storming. O brain veio pronto, não há o que fazer. Você tem que pensar com a sua consciência de consultor de comunicação, como profissional e com os valores em que você acredita. E deixar claro para o cliente, olha, aqui você está ultrapassando. O que você está propondo não vai funcionar. A gente tenta fazer isso, e às vezes dá certo, às vezes não. (Ana – AG GP – DIR)

Essa divergência levanta duas reflexões importantes ao profissional no contexto de sua responsabilidade moral: 1) A responsabilidade do profissional para explicar a seus representados o objetivo da atividade, seus pressupostos e limites legais e éticos; e 2) A compreensão de que atuar fora de seus pressupostos amplia os desafios ambientais, em um ciclo vicioso, que retroalimenta e potencializa a pressão para que ele ou outros profissionais ajam fora dos limites da prática.

Esses pontos aqui inicialmente levantados, serão discutidos no decorrer desta tese. Este capítulo tem a proposta de refletir sobre como as perspectivas dos profissionais entrevistados

de algum modo podem ser compreendidas em suas relações com as abordagens teóricas de relações públicas.

As características da abordagem **Chave de fronteira**, definida pela simetria, pela atividade em busca da harmonia social, como protagonista de um progresso social e contribuição para a democracia, são muito pouco evidenciadas na GT. Algumas falas iniciais tinham a tendência a trazer essa inspiração, essa concepção ideal do praticante, como nos entrevistados que descrevem a atividade de relações públicas como:

Inteligência social articuladora de temas de interesse público (Arthur – AG GP VP)

A gente é porta-voz dos públicos, para dentro da empresa, para ela refletir a sua contribuição na sociedade, e na sua atuação. A gente é essa escuta da sociedade para dentro das organizações. De outro lado a gente entende o que as organizações fazem em relação a estratégias, atitude, coerência, que entrega reputação, e comunica de volta para a sociedade. De fato, sinto esse peso, essa responsabilidade em muitos momentos estratégicos de discussão. Vários exemplos quando de fato eu modero uma discussão interna, mas não defendendo a própria empresa, mas defendendo o olhar dos públicos. Já aconteceu muito isso. Quando a gente está dentro na sociedade a gente é advogado da empresa. Mas quando estamos aqui dentro na empresa, acabamos sendo advogados desses públicos, em termos de direcionar o que de fato pode convergir para o senso, para o ponto comum dessas partes, mas para alcançar resultados, objetivamente. (Olga – ORG P GER)

Contudo, ao longo das entrevistas, a descrição das atividades realizadas, o interesse assimétrico identificado nos processos de tomada de decisão e a consideração de sua legitimidade invalidaram a crença na abordagem. Alguns exemplos de simetria, de “bem comum” traduziam aconselhamento a ações benéficas para a imagem da organização e que convergiam com o interesse dos públicos, e que reflete a perspectiva crítica de que “as Relações Públicas têm por finalidade fazer com que o interesse privado adquira uma roupagem de interesse público” (PERUZZO, 1982, p. 31). O mesmo praticante supracitado descreve a possibilidade de um interesse unilateral ir ao encontro dos interesses das partes interessadas, podendo ser mais legítimos do que os do representado:

Posso fazer uma pressão X para que determinada empresa pare de ser incomodada por uma comunidade local, ao lado de uma indústria. Vou lá, faço a costura com parlamentares, com a mídia local, com outros atores. Mas a comunidade vai continuar tendo o seu rio poluído, ou sofrendo com o barulho... São dois interesses em conflito e muitas vezes a tomada de partido de um determinado interesse pode acabar indo ao encontro do interesse de um determinado público, que é igualmente ou as vezes até mais legítimo (Arthur – AG GP VP)

Assim, mesmo que descrevam uma abordagem conceitual ideal da Chave de fronteira, reconhecem a abordagem crítica do papel assimétrico persuasivo que reforça relações de poder:

Se a gente olha a profissão de RP e das próprias agendas, do ponto de vista de geração de valor, nós somos intermediários. Temos que ter espírito crítico, somos um cérebro adicional que deve olhar criticamente para aquele tema, pode ser uma pauta, ou outra demanda e dizer: esse é o caminho ou não é o caminho. (Arthur – AG GP VP)
[...] mas às vezes a comunicação não é estratégica em uma organização, é a última a saber. Ela não é posta à mesa para discutir estratégias, riscos. Então ela de fato não tem nem condições organizacionais e ambientais para operar. A lógica da imposição, de clientela, de prestação de serviços, é a maior precarização da face da Terra. E ela é a regra hoje. Pagando preços cada vez menores para essas agências. Precarizando cada vez mais a função, retroalimentando a roda da irrelevância. Aí você entra em um outro campo que são os executivos de comunicação das organizações. Que são gestores de fornecedores, não aportam pensamento. E você entra um pouco mais fundo, que é a função de comunicação dentro das organizações. Quais organizações têm a comunicação de fato como estratégia. Então é isso. É uma cadeia de precarização geral da função. (Arthur – AG GP VP)

A justificativa, nesses casos, é sobrevivência, como já descrito nas lealdades percebidas pelos praticantes, que destacam principalmente como risco, o de

não ganhar dinheiro. A gente pode pegar basicamente dois campos da prestação de serviços de RP. Posso ser demitido se eu não quero fazer, ou se eu contradigo e se a organização não segue o que estou falando, vou perder meu emprego. Se eu sou agência, se eu preciso de dinheiro, preciso pagar contas, o cara vai pegar dinheiro de cliente que quer fazer incidência de publicidade infantil. Vai pegar. Só não pegaria se tivesse muita visão, e visão de longo prazo. A visão é curto prazista [sic] e impera dos dois lados, em relação à agência e ao cliente também. (Arthur – AG GP VP)

Compreendeu-se, desse modo, que alguns praticantes acreditam na simetria como um processo idealizado de buscar o equilíbrio, mas que é traduzido como uma tentativa de alinhamento entre discurso e prática, ou de tentar trazer a verdade em um cenário que, se não fosse a atividade de relações públicas, seria caracterizado apenas por mentiras:

Ela adiciona valor ao negócio à medida que ela protege a reputação da empresa. Nesse mundo onde a gente precisa ser cada vez mais transparente, onde a sociedade é intolerante com empresas que fazem ouvido de morto, de surdo, a escuta aberta, a transparência, são coisas que perpassam todas as ações ou soluções de comunicação. Independente da área que você trabalha, ou do processo de comunicação que você trabalha, a transparência tem que estar presente a todo o momento. O discurso tem que ser absolutamente coerente com a prática, se não ele não se sustenta. Independente da empresa que você estiver. Se não tiver um discurso coerente com a prática, ele vai ser desmontado em pouquíssimo tempo. A sociedade hoje está preparada para cobrar de uma forma diferente do que era até pouco tempo atrás. (Olímpia – ORG P GER)

Para mim o RP é profissional fundamental para a comunicação entre empresas, órgãos, instituições, porque sem relações públicas não existe transparência nesse jogo de troca de informação. A empresa tem sempre um viés de puxar uma sardinha para

o lado dela, para imprensa, comunidade ou qualquer que seja o stakeholder... sem o relações-públicas essa comunicação não seria fluida e nem funcional. (Antônio – AG PP DIR)

Desse modo, os pressupostos éticos da abordagem Chave de Fronteira, de busca de simetria, entendendo-a como um equilíbrio de interesses entre os representados e seus públicos, não são nem vistos como possíveis, e seus critérios não colaboram para a entrega da responsabilidade moral dos profissionais de relações públicas. As relações de poder, como serão vistas adiante, impedem esse processo.

Chama a atenção que o mercado brasileiro recebe ampla influência da **Advocacia**, mesmo com origem fortemente enraizada nos EUA, e em contextos jurídicos diferentes, como apontado por Fawkes (2007). Para os praticantes entrevistados que reconhecem características que aproximam relações públicas da abordagem da **Advocacia**, existem algumas vertentes mais positivistas, de uma linha de responsabilidade social na defesa dos interesses de seus representados, e outra mais liberal, da contribuição de uma voz no mercado de ideias, mas com baixa responsabilização sobre as possíveis consequências do resultado da discussão pública. As principais atividades retratadas nessa abordagem são a área de *Public Affairs*, Relações governamentais, Relações com imprensa e sociedade em geral, e em gestão de crises.

Entre as abordagens positivistas, algumas destacam o contexto da verdade, como a descrita em atividades de defesa de pautas e temas relevantes da organização para sua repercussão positiva

Que histórias eu quero contar como marca, como eu posso fazer isso virar um assunto a ser reverberado e reinterpretado? Isso diz muito respeito a trazer a verdade. Porque você constrói uma história, e você tem muitos storytellers, é muito fácil descobrir onde está o erro – porque você está muito exposto. Então quanto mais as narrativas trazem verdade, coerência, e que conectem com as pessoas certas para reverberarem do jeito que você quer passar sua mensagem, eu acho que essa é a atividade de RP. Aí a gente pode dizer que fizemos um bom trabalho. (Adriana – AG PP DIR)

Outras trazem o aspecto da finalidade positiva desejada pela atividade de *advocacy*, como a área de acesso de indústrias farmacêuticas, que objetivam, por exemplo, aprovações da Anvisa, inclusão em tratamentos pelo SUS e divulgação de benefícios a pacientes.

No caso do meu mercado, o objetivo principalmente é de acesso, em todos os sentidos. O cliente tem um medicamento que precisa estar incluso no SUS, precisa de aprovação da Anvisa, precisa ser conhecido pela população porque ele é inovador e quem precisa ser beneficiado ainda não sabe... Para o público final quero levar conhecimento. Pensando em cliente, estou pensando em objetivos de negócio, de facilitar tomada de decisão de qualquer público, seja médico, ou o governo. A atividade de RP está muito conectada com Relações governamentais, principalmente no meu mercado. Não

adianta fazer todo um trabalho de RP se tudo isso que estou fazendo não vai ser efetivo. Por exemplo, um medicamento para hepatite C, super inovador, com menos efeitos adversos, com mais chance de cura, se eu não estou trabalhando para que esse medicamento seja incluído no SUS. Quando eu comecei a trabalhar, há 15 anos, se fazia muito mais assessoria de imprensa em uma agência. Hoje, esse é apenas um dos pilares de nossa atuação. (Alice – AG GP DIR)

Por outro lado, as perspectivas da advocacia, que consideram o debate público como um direito democrático, como um jogo de exposição de pontos de vista que contribuem para uma discussão bem informada dos públicos, trazem algumas diferenças sobre os limites ou responsabilidade moral da atividade. Podemos citar um exemplo de advocacia em gestão de crises, e dois de *public affairs* e relações governamentais. No primeiro caso, em uma crise, o papel do praticante foi de dar visibilidade à defesa do seu cliente representado:

Quando aconteceu (um acidente), o que a agência trabalhou: olhamos como um todo, porque havia uma caça aos vilões. Identificamos problemas que não competiam só aos representados. Nosso trabalho naquele momento foi mostrar um cenário como um todo. Foi dar luz a uma situação que era muito maior do que aquela. Posicionando, é claro, o ponto de vista, e o que os representados estavam colocando como a sua verdade, éramos porta-voz daquilo, mas sem defender “inocente ou culpado”, para que a população e a opinião pública pudesse olhar o todo e tirar as suas conclusões. É a função do RP, dar subsídios e mostrar um olhar maior que às vezes a pessoa não está enxergando, seja o cliente, ou o público que seja. E é lógico, pra atingir um objetivo. (Alice – AG GP DIR)

Os casos de relações governamentais, *advocacy* ou *public affairs* trazem outra perspectiva moral. No primeiro, em um cenário de busca de influência da opinião pública por controvérsia, baixa favorabilidade, é citado como exemplo um caso público sobre o ingrediente açúcar. Nesse caso, a percepção negativa sobre a indústria de açúcar foi ampliada com a oferta de outros pontos de vista sobre o papel do açúcar na sociedade e a leitura mais abrangente de comportamentos e fatores que levam aos efeitos maléficos à saúde, não apenas o consumo do produto. A abordagem ética ou responsabilidade moral nesses cenários de discussão de pontos de vista mais conflitantes é representada pela busca de vozes diversas que possam trazer o maior número de perspectivas sobre o tema, e a crença no objeto da divulgação, colocando como limite moral aspectos não defensáveis, como alguns setores e alguns tipos de impactos, que podem fragilizar a reputação da agência e do profissional pela falta de coerência.

A gente precisa acreditar no que estamos divulgando. Tem um case que é público, dos produtores de um alimento. Havia o desafio de trabalhar o equilíbrio da discussão sobre o consumo, sobre o qual existe a demonização, o alimento taxado como vilão, o pó que mata, uma espécie de terrorismo nutricional desnecessário... para o produtor isso tem impacto no negócio, na imagem. Mas não adianta condenar um ingrediente e continuar com um comportamento errado, porque não é aquilo que vai resolver. Foi

sugerido a criação de um comitê isento: com nutricionista, cardiologista, endocrinologista do Incor, da sociedade brasileira de cardiologia, o ‘especialista famoso’¹⁷ era do board, uma pediatra da Unifesp, no comitê, que dizia nas entrevistas: “até os 2 anos, eu não recomendo o alimento”. Foi montado um comitê e estabelecidos os limites dessa discussão. Não foi levantada a bandeira de que o alimento faz superbem, mas falou-se do consumo equilibrado dentro de um comportamento equilibrado. Foram levantados estudos, falou-se de obesidade, de sedentarismo, de qualidade de vida. Foi dada a cara para bater, com muita ética e com muita verdade. Um outro olhar, e honesto sobre o tema, que dizia: “se consumirmos com demasia, faz mal, mas é possível comer, não precisa demonizar, mas com cautela. Pacientes que tem tal perfil precisam evitar. Pessoas esportistas, que fazem corrida, saudáveis, podem comer antes da corrida”. Tentou-se tirar todo aquele mito e trabalhar o tema de uma maneira franca, honesta. Falando de comfort food, tinha no board um antropólogo que falava da importância do ingrediente na nossa cultura – dentro dos momentos de socialização, das festas, da economia, das empreendedoras. Isso não precisa acabar se você presta atenção em todo o resto. A gente propõe um outro olhar. (Alice – AG GP DIR)

Como exemplo dos limites morais nesse contexto da advocacia, pode-se citar os casos de recusa de trabalho pelo setor do cliente, e um caso em que não havia sustentação no produto e tema defendido pelo cliente, identificado em um processo preliminar de escuta de especialistas e vozes do ambiente de opinião.

E a gente já negou contas. Eu não vi a gente trabalhar com indústria de armamentos, projetos que às vezes chegam e vemos algum tipo de conflito, é obvio. Por exemplo, eu atuo com indústrias farmacêuticas de pesquisa, então não posso atuar com indústria de genérico, mesmo que sejam produtos que não concorram. A base, o conceito, vai contra. Tivemos também uma solicitação de um ONG de proteção de defesa dos animais, que seria muito contundente, mas recusamos porque a gente ainda tem clientes que fazem pesquisas com animais. E a gente sabe que a indústria está tentando se livrar desse método. (Alice – AG GP DIR)

Precisamos proteger a nossa reputação e a do cliente. Por exemplo, uma empresa alimentícia procurou a gente para ajudar em um lançamento. Eles queriam que a gente produzisse uma espécie de dossiê técnico em um evento com médicos, que sustentasse aquele lançamento. Temos board de especialistas (médicos, especialistas) com os quais a gente tem relacionamento, que a gente consulta quando recebemos um pedido. Consultamos confidencialmente um cardiologista da sociedade brasileira de cardiologia, que faria parte do projeto. E falamos: estamos aqui com o projeto, levamos a proposta, a gente queria ouvir a sua opinião se isso funcionaria. Ele disse: esse produto não entrega. Pelas características, não adianta a gente fazer um marketing do produto porque ele não é necessário, ele não entrega, não vai ser bem visto pela comunidade médica. E o que a gente fez: levamos uma recomendação de um especialista que dizia que a sociedade médica não acreditaria. Perdemos o job e o cliente falou: era isso o que a gente precisava. Não vou mais lançar o produto, vou continuar minha pesquisa e vou fazer outro tipo de estratégia. O que a gente poderia ter feito: organizado um evento, ganhado nossa consultoria, e aí no evento eles iriam descobrir que aquilo não era funcional para a comunidade médica. Mas sentimos que o que estavam nos pedindo, poderia trazer problemas, não estávamos acreditando e

¹⁷ Nome do especialista suprimido para apresentar o anonimato do praticante.

fomos checar. Ganhamos uma confiança do outro lado, tremenda. Isso nos deixa muito mais legítimos em nossa conduta, traz reputação. (Alice – AG GP DIR)

Por outro lado, na abordagem da advocacia da perspectiva de contribuição para um debate público bem informado, também há entendimentos de assimetrias de poder característicos da abordagem crítica, mas com baixo nível de responsabilidade do praticante pelo resultado do processo, o que não dialoga com as perspectivas éticas da advocacia. Nesse contexto, os limites morais envolvem o desenvolvimento do processo com regras claras em um ambiente democrático, e entendem como crime apenas a consequência de danos irreparáveis e o estar fora da lei.

Entender, planejar e atuar apoiando as empresas no relacionamento com os outros atores da sociedade. Essa é nossa função. Apoio às empresas para desenhar uma estratégia de relacionamento com os atores externos à empresa, mas que afetam de alguma maneira o seu ambiente de negócios. Todos os atores que estão na sociedade atuando de maneira republicana são legítimos. Isso é parte de um jogo de sociedades abertas, democráticas, com processo de tomada de decisão baseado em consultas. O positivo é que qualquer tipo de interação, de novo, republicana, séria, profissional, entre os atores que influenciam um desenho de política pública em um ambiente regulatório, de negócios etc., tende a beneficiar. A empresa é um ator que contribui, é um ator importante em geração de valor, então ele não é qualquer ator, fundamental para produção de bem-estar em qualquer sociedade, e quando ele se coloca nesse nível, ele contribui para o processo. Ele passa informação do que são seus interesses, do que é o interesse do seu setor, do que poderia ser convergente com a sociedade. (Alexandre – AG GP CEO)

Os pressupostos dessa situação basicamente se referem a uma sociedade civil organizada, sofisticada, que sabe de maneira eficiente organizar seus interesses. Os atores estatais são atores sérios, profissionais, e conseguem fazer frente a esse jogo empresarial. Eu acho que o grande risco é quando esse jogo está desequilibrado. E em geral está desequilibrado para o lado das empresas. E aí você pode ter duas visões. Você tem uma visão liberal, que é: o jogo é aberto? As regras são claras? Então vamos jogar o jogo. (Alexandre – AG GP CEO, grifo nosso)

Adicionalmente, foram identificadas muitas abordagens de advocacia como apenas promoção de informação e pontos de vista em um cenário de formação de opinião, quase como o modelo de relações públicas de informação de mão única de Grunig, Grunig e Dozier (2002), e que não tem como objetivo a promoção da democracia e nem a emergência da verdade a partir da discussão pública. Entre as falas que traduzem essa perspectiva, podemos destacar

Eu entendo RP como a narrativa do branding. O branding vem e fala: Eu sou uma marca e quero ser reconhecida pelos pontos A, B e C. Como eu crio uma narrativa com o pilar do branding? RP cria essa narrativa. Busca um entendimento coletivo de pontos de um grupo empresarial e mudança de comportamento. Por que você foca todo mundo remando para o mesmo lado. Ele faz esse alinhamento estratégico de caminhos. (Athena – AG MP CEO)

Então tem que ter essa inteligência de como aproveitar o momento. Uma vez um formador de opinião saiu de uma festa, de um casamento, e postou em sua rede social: “Nossa, os doces estavam tão maravilhosos, que tudo o que eu queria era um Tupperware para levar para casa”. A gente mapeou isso e preparou um kit de Tupperware para mandar para ele... e aí ele postou, olha que maravilha. A Tupperware me ouviu. (Ana – AG GP DIR)

Nessas abordagens, o limite ético, além de não cometer ou incentivar crimes – o que foge da perspectiva moral –, reside da informação da verdade no conteúdo da divulgação, convergindo com um dos aspectos morais dos estudos dessa abordagem, e o respeito às pessoas nas construções discursivas.

Acho que cada organização estabelece seus limites e a gente como agência estabelece nossos próprios limites. Eu posso dividir em dois lados: Tudo que não vai ferir nenhum tipo de diversidade, que não traga impacto em raça, identidade de gênero, em sexualidade, que não magoe e não cometa nenhum crime com relação a qualquer tipo de humanidade. E a gente também entende que existe limite entre fake news, a gente não pode falar uma mentira, uma coisa completamente fora da realidade. Não posso inventar que meu produto entrega uma coisa que ele não entrega. Eu posso enfatizar alguns atributos para fazer com que eles fiquem mais críveis, e aumente o awareness daquele atributo, mas não posso inventar. E também não posso cometer nenhum crime, não posso fazer nada que estimule uma conduta errada. Então esses são os nossos limites. (Adriana – AG PP DIR)

Chama a atenção a não identificação de perspectiva moral como limite da atividade em uma abordagem de advocacia, percebidas como inerentes ao processo de pressão dos representados e a consequente limitação ou falta de autonomia do profissional. Podemos citar como exemplos, o envio de sugestões de pautas sem relevância para a imprensa, por pressão ou pela percepção de incapacidade de compreensão do cliente sobre seus assuntos que não são de interesse dos públicos; a justificativa de silêncio ou de omissão de temas à imprensa por “orientação global” do representado, para evitar o desgaste do relacionamento com o jornalista; a omissão de assuntos que possam prejudicar a imagem e os negócios do representado, que teriam o efeito de um “tiro no pé”, mesmo que verdadeiros, justificados pela interrupção da prática ou pela proteção da informação até que seja solucionado; a não transparência em temas de interesse público na área de comunicação pública, para evitar que o representado “queime no inferno por muito tempo”, entre outros aspectos que serão abordados nos próximos capítulos.

Alguns praticantes, principalmente da área de sustentabilidade e relações com comunidade, apresentam características próximas à abordagem do **Gerenciamento do relacionamento**, por compreenderem a necessidade de afastamento de um processo

persuasivo para a construção de interações e processos de escuta que possam contribuir com o delineamento de perspectivas benéficas para as partes envolvidas. A perspectiva ética dessa abordagem, como descrito por Fawkes (2007), de aplicação de processos de diálogo, é presente no entendimento dos praticantes, mas é ampliada em algumas vertentes, para a abordagem da Teoria crítica, por reconhecer assimetrias que impactam o processo de deliberação.

A atividade de relacionamento está relacionada a uma necessidade, geralmente de licença social de operação, e busca um processo de escuta ativa que permita a construção de práticas de interesse mútuo. No primeiro exemplo, a ênfase de preparação das equipes para um processo de escuta ativa, que consiga oferecer os insumos necessários para a oportunidade de atuação e resposta da organização:

Por exemplo, com a comunidade, fazemos rodas de diálogo. Os planos de ação são voltados para comunidade de acordo com a escuta ativa, com um viés muito de sustentabilidade para eles realmente fazerem a matriz de risco, incluindo a sustentabilidade na cadeia de valor deles.

A principal premissa é estabelecer um link de confiança, manter uma escuta ativa. É natural a pessoa começar a falar e você querer reagir: Ah, mas a gente faz isso, tem isso... Então a gente tem uma formação, que chamamos de “agentes da gente”. São 10 profissionais de cada unidade operacional, formados em escuta ativa. A gente usa teoria da antroposofia, para escutar, entender. A gente separa nas dinâmicas a mente, coração e ação. Para ele entender, escutar e sentir. Como ele sentiu aquilo, como ele viu a pessoa agindo, e como ele raciocinou. A gente tem o bastão da fala, para evitar a conversa cruzada. E o bastão vai passando pelas pessoas. A gente tem 4 perguntas simples. Como é morar naquela cidade? Quais são os desafios daquela cidade? O que ela mais gosta? Como ela vê a participação da empresa na cidade? Por esses insumos a gente já consegue ver qual a oportunidade que eu tenho de atuação e de resposta. (Olinda – ORG P GER)

No segundo exemplo, a necessidade de garantir a licença social de operação e a convivência com todos os atores sociais, em um modelo de busca de interesses comuns a partir de uma postura de empatia, mas consciente dos desafios.

A mineração talvez tenha sido o único lugar em que eu tenha trabalhado, em que a área de relacionamento com a comunidade é a maior da área de comunicação. Maior não apenas em número de pessoas, mas é maior em termos de volume de investimentos... porque está ligado a um setor que demanda necessariamente a licença social de operação. Esse conceito foi criado no Canadá, nos anos 1990, por um profissional da área de mineração. O Social Licence to Operate. Porque ao contrário das outras indústrias, a gente tem um vínculo geográfico muito forte e que leva o relacionamento com a comunidade a um outro patamar. Não só o licenciamento no sentido de garantir a implantação, mas de garantir a convivência desses atores sociais com a organização. (Otávio – ORG P DIR)

Esta disciplina tem que caminhar para pontos de convergência. Por exemplo: é interesse da empresa ter melhores condições para o trabalhador? É interesse da comunidade promover capacitação? Então isso é interesse convergente. A gente tem

*que ser efetivamente um mediador para encontrar pontos de convergência. E não tentar implementar o que vem daqui para lá. Esse é o principal ensinamento. A pessoa de relacionamento com a comunidade ainda tem que ter **muita empatia** com o lado de cá (gesto para o lado da comunidade) para trazer as questões para dentro da empresa. (Otávio – ORG P DIR, grifo nosso pela ênfase da fala)*

Os desafios aproximam-se à abordagem da teoria crítica, e residem na construção de relações pulverizadas, que resulta na necessidade de colaborar com a capacitação de líderes comunitários, que não tem sido mais aceito tanto pelas comunidades, que desejam desenvolver suas relações diretas, e a crítica ao modelo compensatório econômico que reforça a relação de poder entre as organizações e as comunidades, que serão discutidos em maior profundidade no capítulo sobre relações de poder

Nessas comunidades próximas a gente tenta capacitá-los para a organização dessa comunidade. Para terem uma capacidade de organização forte, para terem um líder comunitário. E aí, é lógico que eu tenho que lidar e me preocupar com 700 pessoas, mas se eu tenho uma liderança que canalize isso é muito mais fácil para a gente. Então tem um trabalho que eu acho que faz parte disso, que é ajudar essa comunidade a se estruturar. Mas tem um limite, pois eu não posso estruturar essa associação e achar que é uma associação de diálogo com a empresa, isoladamente. Tem que ser um associação da própria comunidade. Isso o tempo todo me preocupa muito, não criar relações de dependência. Vale para os investimentos e vale para o tipo de relação. É o princípio da relação com o sindicato: você tem que ter aproximação, diálogo, sentar em mesa, mas ninguém gostaria de ser representado por um sindicato que fica recebendo doação da empresa, você concorda? Se cruzar essa linha, perde a legitimidade com a base toda. E sinto que não tem mais tanto interesse da comunidade se organizar de forma tão piramidal, e esse é um complicador desse modelo.

E aí, a grande questão, alguns dilemas que eu acho da atividade de relacionamento com comunidades. As empresas adoram pensar como se fosse uma balança de impactos e benefícios. Eu gero impactos, mas eu gero impostos, emprego, etc., como se os meus benefícios fossem mitigar os meus impactos. Na verdade sim, você tem impactos e você tem que trabalhar ao máximo para mitigá-los, e sim você tem benefícios, mas eles não são compensatórios. O principal imposto da mineração é o CFEM, que é compensação de mineração. Quer dizer, essa lógica “compensatória”, está no discurso, está na palavra, está no imposto, como se o meu benefício compensasse o impacto. E não é isso. E qual a ética nisso, vamos dizer. Uma forma, por exemplo, geração de empregos. Se faz uma geração de emprego local, você começa a criar um maior nível de engajamento com a comunidade, maior... vamos dizer... de aceitação de possíveis impactos. É um dilema do processo de licença social. Mas em algumas cidades do interior a cidade vive em volta de um empreendimento, e você cria uma relação de dependência tal, que absorve todas as deficiências do governo, porque a empresa sugou a função de Estado. (Otávio – ORG P DIR)

Chama a atenção que os praticantes mais alinhados a essa abordagem de Gerenciamento de relacionamentos, além da dependência dos públicos para processos legais e de redução de pressão para licença social de operação, são convergentes em uma posição mais estratégica da comunicação na organização, com *inputs* e indicadores mais conectados com a área de negócios e à alta administração, como no depoimento a seguir

O nível de argumentação do profissional de comunicação precisa estar muito atrelado à linguagem do negócio. Se a comunicação ficar só: “olha aqui meu bolentinzinho, minha revistinha...” e eu não sei onde o negócio quer chegar, qual a linguagem.... então não tem nem como defender meu ponto de vista. [...] Respondo para o presidente e isso faz toda a diferença, pela autonomia que ele me dá como head pra poder atuar com todos os outros pares diretores. [...] Para que a sustentabilidade seja transversal, eu preciso ser transversal na companhia. Eu tenho reuniões com o comercial, com o gerente de fábrica, com o CEO e VPs, tem uma reunião de comitê que eu participo toda semana, tem reuniões que eu participo do conselho executivo. Tem reuniões do comitê de sustentabilidade que eu tenho com os acionistas [...] É como eu integro cada vez mais a sustentabilidade com práticas sustentáveis dessa companhia, ou seja, não é um capítulo específico sobre sustentabilidade. Esse também foi um amadurecimento da companhia. Então, tudo o que tem a ver com os indicadores de mercado, embora você pega um Dow Jones ou mesmo um ISE, estejam sendo liderados por RI, como são de sustentabilidade, a gente lidera tudo com as áreas. (Olinda – ORG P GER)

Por fim, a abordagem da teoria crítica converge com a percepção de alguns praticantes entrevistados, e principalmente dos públicos impactados. Há a consciência das assimetrias sociais, econômicas, na capacidade de compreensão e articulação dos públicos e nas relações de poder, e que essas assimetrias ampliam o potencial persuasivo do modelo de propaganda descrito por Fawkes (2007). No entanto, os praticantes que observam as assimetrias como uma realidade, como um processo natural de uma sociedade em desenvolvimento dividem-se em três perspectivas, exemplificadas nos relatos a seguir: 1) Os que veem limitações na atuação do profissional de comunicação para buscar alternativas para reequilibrá-la; 2) Os que compreendem que é necessário um avanço na disciplina para que essas assimetrias minimizem as consequências negativas de sua existência; e 3) Os que entendem que não é responsabilidade do profissional de comunicação tentar reduzi-la.

Porque é uma relação desigual de atores. No relacionamento com a comunidade o eixo do poder econômico, está do lado de cá. Você não pode blindar e proteger a companhia ao máximo, para relações com a comunidade. Ele tem que ser muito sensível ou empático com as dores do lado de cá. [...] Esta disciplina tem que caminhar para pontos de convergência. (Otávio – ORG P DIR)

Você está influenciando uma população a adquirir algo como produto ou conduta, que possa fazer mal. Às vezes despertar necessidade de compra, de consumo, de um produto que pode trazer algum problema para a saúde se consumido demasiadamente, por exemplo. Criar uma necessidade não necessária, por exemplo – não sei se é bom ou ruim. (Alice – AG GP DIR)

Hoje em dia, a gente tem um problema sério, muito complexo, que é ouvir o colaborador. Porque ele não tem espaço para falar. A coisa é imposta de cima, e a gente é uma sociedade com o autoritarismo brasileiro, você oprime as pessoas. Gera uma angústia emocional, gera turnover, às vezes se for uma empresa única dentro daquela cidade a pessoa não tem saída, você pode gerar até suicídio. Então tem duas coisas que eu tento: o produto é um critério para seleção do cliente, e abrir a empresa a ouvir. Abrir a empresa para o diálogo. Só que eu tenho essa compreensão de que o

brasileiro é mais autoritário, que tem uma pressão: aí você tem que sentir o clima da empresa e ver o quanto você vai ter um espaço para flexibilizar. (Athena – AG MP CEO)

Você pode ter duas visões. Você tem uma visão liberal, que é: O jogo é aberto? As regras são claras? Então vamos jogar o jogo. Então, assim, você tem uma consideração de caráter moral, de fazer um julgamento da capacidade do outro, é complicado. Acho que faz sentido. Acho que é complicado mesmo. Não, eu não posso ir tão forte, porque o outro lado é meio fraquinho.... Soa uma ideia meio de paternalismo, no fundo você está subestimando a capacidade do resto dos atores sociais e governamentais. Não acho uma postura muito saudável. (Alexandre - AG GP CEO)

A reflexão sobre os resultados da GT a partir das quatro abordagens de relações públicas, vistas na perspectiva dos praticantes de relações públicas e comparadas com a visão dos públicos impactados pelas atividades permitiu a compreensão dos sentidos e significados do que é e de como entendem que deveria ser a prática profissional para alcançar mais responsabilidade, e dos desafios entendidos pelos praticantes.

Verifica-se a forte necessidade de discussão da responsabilidade do profissional para explicar a seus representados o objetivo da atividade, seus pressupostos e limites legais e éticos, para que a justificativa de falta de compreensão por parte dos contratantes não reforce condutas irresponsáveis. É preciso emergir a compreensão de que atuar fora de seus pressupostos amplia os desafios ambientais, em um ciclo vicioso, que retroalimenta a potencializa a pressão para que ele ou outros profissionais ajam fora dos limites da prática.

5. COMPORTAMENTO MORAL: TOMADAS DE DECISÃO, JUÍZOS E INFLUÊNCIAS

Este capítulo tem o objetivo de refletir os aspectos de tomada de decisão moral dos praticantes revelados na *Grounded Theory* à luz de estudos sobre comportamento moral que possam colaborar com sua compreensão.

Ele está dividido em cinco partes. Na primeira, uma breve passagem pelos conceitos de ética, moral e seu processo de desenvolvimento social. Na segunda, a apresentação da categoria teórica de tomada de decisão moral da pesquisa. As correntes éticas, com suas características, oportunidades e limitações são refletidas na terceira parte. A maior contribuição do capítulo encontra-se na quarta etapa, dedicada a estudos sobre aspectos que influenciam o comportamento moral e que se relacionaram ao resultado da GT. Tanto aspectos individuais, coletivos, que explicam os critérios determinantes a uma tomada de decisão e também os processos que justificam uma transgressão ou conduta imoral. Por fim, uma breve síntese das principais contribuições e desafios do capítulo.

5.1 Ética

A palavra “ética”, cunhada popularmente como um adjetivo – quando se diz que alguém é muito ou pouco ético, ou confundida com o termo “moral”, na teoria representa uma ciência que estuda o comportamento moral dos homens em sociedade (VÁZQUEZ, 2001). Já a moral é o objeto de estudo da ética, configura um fenômeno prático de quando os indivíduos têm problemas de tomada de decisão com potencial consequência para outros indivíduos ou grupos. Essa decisão é refletida a partir de normas que ele julga mais apropriadas, dignas e aceitas intimamente e é também julgada por outros grupos ou indivíduos também a partir de normas sociais estabelecidas. Portanto, a ética, como uma ciência de estudo, observa o comportamento moral e busca compreender, explicar e teorizar a finalidade de alcance do “bom”, descobrir os seus princípios gerais. Ao explicar e teorizar sobre esse comportamento, sobre a forma como os indivíduos agem com sua responsabilidade pelos seus atos e como por meio de julgamentos a sociedade busca o seu “bem comum”, a ética acaba influenciando o comportamento moral. Contudo, a ética não prescreve o que fazer em uma determinada situação, e nem pode ser confundida como um adjetivo que caracteriza a tomada de decisão

responsável. Desse modo, falar que alguém é ético não seria válido, pois esse julgamento estaria relacionado a um tipo de padrão moral de normas consideradas justas de comportamento para um determinado grupo.

Atribui-se a Aristóteles (384-322 a.C.) a primeira expressão do termo *Ethiké theoría* (DROIT, 2012), que significa uma contemplação, um saber da maneira de se comportar. Do ponto de vista etimológico, moral vem do latim *mos* ou *mores*, e significa “costumes”, aprendidos historicamente por hábito. “Ética” vem do grego *ethos*, que significa “modo de ser” ou “caráter”. As raízes dos termos trazem o aspecto socialmente construído da moralidade e da ética, como um resultado de interações humanas de aprendizados, e não uma disposição natural de comportamento. O termo *metaética* representa o estudo da natureza, função e justificação dos juízos ou julgamentos morais (VÁZQUEZ, 2001).

O agir moralmente pressupõe liberdade e responsabilidade. Liberdade da vontade, da tomada de decisão e de responsabilidade sobre os seus atos. Assim, os termos imoral e amoral são fundamentais para refletirmos o âmbito do estudo desses comportamentos. Amoral, no contexto de ausência, representa um indivíduo que não tem responsabilidade ou consciência por seus atos. Já o imoral, é o indivíduo que, mesmo que possa ser responsável por seus atos, não faz bom uso de sua responsabilidade, agindo contra os princípios morais considerados justos para um grupo social.

E como um comportamento moral é construído? Como um grupo social constrói um conjunto de regras ou normas consideradas adequadas para pautar tomadas de decisão? E quais são os aspectos que influenciam essas tomadas de decisão? A revisão desse processo irá fundamentar a reflexão e discussão do fenômeno do comportamento moral dos profissionais que realizam atividades de relações públicas.

Em um contexto de convívio social, os indivíduos lidam todos os dias com problemas morais (VÁZQUEZ, 2011). São problemas de tomadas de decisão que trazem impactos a pessoas, grupos sociais ou ao ambiente de forma geral. Se considerarmos que esse indivíduo tem a intenção de evitar consequências negativas, ele irá tentar pautar sua decisão em normas que são consideradas como mais justas ou aceitáveis, a partir do seu aprendizado de costumes. Essa decisão trará consequências – positivas, negativas ou ambas – a diversas partes afetadas, e será julgada pelos indivíduos que compõem ou não esse grupo social. Esse julgamento é a base do comportamento moral. Os indivíduos, a partir de seus marcos sociais (LIPPMANN, 2010) e padrões de julgamento morais, discutem comportamentos, consequências, efeitos

sociais para o convívio coletivo, determinando o que pode ser considerado aceitável, justo, adequado e o que não é recomendado ou é intolerável. Na medida em que uma sequência de decisões, consequências e julgamentos são discutidos e significados por um grupo, são construídas as normas de comportamento e são determinados os critérios de adequação dos participantes, que podem determinar em fenômenos de aprovação, reprovação e até de exclusão de convívio social. Geralmente, a extrema validade de uma norma e a intolerância ao seu descumprimento podem levar à criação de leis, o que tira a decisão do âmbito moral. Esse processo de julgamento e construção e reconstrução contínua do código moral (LIPPMANN, 2010) de um grupo pode influenciar como indivíduos tomarão novas decisões, em sua tentativa de evitar efeitos de distinção negativos. A **vergonha** é um dos mecanismos mais fortes de construção moral (ARISTÓTELES, 2008; KANT, 2003; PIAGET, 1965), um sentimento fruto de sua percepção pelo outro, de quem deseja aceitação. Assim, uma sociedade constrói seu código moral a partir do que ela entende que é justo ou vergonhoso para ela, a partir dos múltiplos julgamentos internos ou externos que ela recebe.

Esse fenômeno pode ser representado pelo esquema simplificado a seguir, e evidencia os elementos gerais da construção moral: problemas morais, decisões morais, consequências ou danos, julgamentos e seus efeitos sociais.

Figura 5 – Premissas da construção de comportamento moral

Fonte: Desenvolvido pela autora, a partir de Vázquez (2001)

Esse fluxo do comportamento moral guarda muitos desafios. Nem sempre (e cada vez mais), estamos lidando com decisões entre o certo e o errado em um contexto maniqueísta¹⁸, e sim com dilemas morais. Os dilemas, ao contrário da representação visual popular que aponta

¹⁸ Maniqueísmo é uma filosofia religiosa dualística difundida pelo filósofo cristão Maniqueu, que dividia o mundo entre o Bom (Deus) e o Mau (Diabo).

dois caminhos com algum símbolo ilustrativo de bem e outro de mal, não se referem à decisão entre o caminho certo e o errado. O dilema caracteriza uma decisão em que há um conflito entre mais de uma responsabilidade moral, ou obrigação moral ou que pode resultar em um erro moral inevitável (DI NAPOLI, 2014). Os dilemas morais afastam-se do grupo de escolhas tidas como não morais, entre paixões ou interesses com os quais os sujeitos lidam, por mais difíceis que pareçam ser. Os dilemas envolvem a relação de forças entre interesses, direitos e os valores individuais.

Os valores são aprendidos historicamente e representam crenças centrais de orientação e avaliação. Essas crenças são ligadas à emoção, construções motivacionais que direcionam a busca de objetivos abstratos, distinguindo-se de normas. Os valores são um ordenamento de prioridades que caracteriza os indivíduos, e que têm papel de selecionar ou avaliar pessoas e os eventos que os cercam. Assim, eles são vistos como o último nível da tomada de decisão moral, e tem o papel de colaborar com a decisão em caso de dilemas. O filósofo Roger Scruton (2017) descreve o papel dos valores de forma muito clara, de que é possível renunciar ao que se quer em nome daquilo que se valoriza. Contudo, os valores não são únicos, vivem uma relação dinâmica para os indivíduos, e que podem resultar em convergência ou conflito entre eles, conforme ampla pesquisa que deu origem à teoria dos valores humanos desenvolvida por Shalom H. Schwartz (1992). Por exemplo, um valor de realização e de competências pode ser compatível com um valor de autodireção, de ação independente; e por outro lado, pode ser conflitante com um valor de benevolência com o bem-estar de outros.

As paixões e os interesses, muitas vezes vistos como sinônimos, foram discutidos historicamente por Hirschman (2002) no contexto do desenvolvimento da teoria moral, e da busca do governo social. O interesse é um meio de moderação da paixão. A paixão relaciona-se com desejos não moderados, que podem ser insensatos, destrutivos e foi retratada por Santo Agostinho, ao denunciar os três pecados principais do homem – o desejo pelo dinheiro, o desejo pelo poder e o desejo sexual. O estudo das paixões acompanha a sua metamorfose de um contexto destrutivo para um de virtude, em direção ao bem-estar geral, que são os interesses. O termo “interesse” surge como uma representação das preocupações, aspirações, benefícios de um indivíduo ou grupo, e não limitado aos aspectos materiais de bem-estar, como vantagem econômica. A perspectiva da ciência social do interesse trouxe os termos “interesses de classe”, “grupos de interesse” e até “interesse público”. A paixão foi moderada em um

contexto compensatório dos interesses, como um “ponto de parada” que poderia levar ao alcance do desejo do sujeito e que, conseqüentemente, preservaria a sociedade. A doutrina do interesse passa a ser vista como mensagem de salvação, que pode motivar comportamentos e moderar as tendências humanas perigosas.

Por outro lado, existem os direitos. Os direitos representam os benefícios adquiridos de uma pessoa, dentro de uma perspectiva da Sociedade de Contrato. Sem observar o aspecto jurídico do termo no direito, no âmbito moral este é um benefício fruto de um acordo social. Os direitos são a fonte e a garantia da harmonia de interesses entre os indivíduos. O aspecto “garantia” aqui pode ser observado como um ponto fixo, um lugar seguro, um benefício adquirido que distingue um indivíduo a quem se atribui, e que por meio do qual é possível negociar as disputas por interesses ou paixões.

O termo “integridade”, nesse cenário, é discutido sob um olhar jurídico e sob a teoria moral. Na teoria jurídica, o direito como integridade representa a qualidade das decisões que não observam apenas os aspectos dos conteúdos substantivos das decisões, mas também as escolhas de caráter institucional (políticas) e que não podem ser desrespeitadas. Dworkin (1998, apud NEIVA, 2017), criador do conceito de integridade pura e integridade inclusiva no direito, destaca que a integridade procura uma visão coerente das demandas das virtudes que podem, muitas vezes, entrar em conflito: justiça¹⁹, equidade²⁰ e devido processo²¹. A integridade demanda circunstâncias para ser aplicada, que foram descritas por Postema (2004, apud NEIVA, 2017, p. 89) como sendo cinco: 1) As pessoas vivem em uma comunidade com um certo grau de unidade; 2) Esperam e exigem algum tipo de justiça de instituições e arranjos sociais; 3) Há desacordos sobre o que a justiça exige; 4) Em virtude de desacordos, há percepções distintas sobre injustiça, mas as pessoas ainda consideram desejável a preservação da comunidade; e 5) As instituições e os arranjos sociais não são vistos como totalmente caóticos. Ou seja, se não há condições para a justiça, não há condições para a integridade. A integridade serve à justiça, à medida que a integridade inclusiva demanda a consideração das demandas de justiça em um contexto de decisões substantivas e escolhas institucionais; a

¹⁹ Justiça, para Dworkin (1998, p. 404, apud NEIVA, 2017, p. 86), “é uma questão sobre o correto resultado do sistema político: a correta distribuição de bens, oportunidades e outros recursos”.

²⁰ Equidade, para Dworkin (1998, p. 404, apud NEIVA, 2017, p. 86), diz respeito à “correta estrutura do sistema, a estrutura que distribui influência sobre as decisões na maneira correta”

²¹ Devido processo relaciona-se aos procedimentos corretos para aplicar regras e regulamentos. Dworkin (1998, p. 404, apud NEIVA, 2017, p. 86)

integridade pura requer que vejamos essas decisões e escolhas como aspectos contingentes de uma comunidade que busca justiça.

Na perspectiva moral (ARCHER, 2017), integridade relaciona-se a estar inteiro e não fragmentado em seus projetos, ambições, valores, desejos e emoções (COTTINGHAM, 2010). Há uma coerência na integridade, o indivíduo não é dominado por conflitos internos e algumas abordagens apontam para uma falta de coerência entre o que alguém afirma estar comprometido e o que realmente se compromete. Assim, a integridade assume a feição de virtude social, de um agente que encaixa seus projetos, metas e desejos para que eles não prejudiquem e, ao contrário, possa promover os interesses dos outros. A busca da integridade passa pelo pressuposto de que, para muitas pessoas, sua visão moral conflita com o que seria seu interesse próprio isolado (PRICHARD, 1912), e ao alcançarem essa integração, não sentirão a tentação de buscar seus interesses próprios à custa de seus valores morais. Essa teoria é explicada tomando-se exemplos em que seres humanos cometeram atos reprováveis moralmente, porque estavam fragmentados, desintegrados em suas diferentes partes do “eu”, em um princípio psicológico de duplicação como os médicos nazistas que trabalhavam em Auschwitz, que eliminavam sua culpa e transferiam a consciência e buscavam seus interesses de lealdade ao grupo e aos profissionais e que puderam matar e contribuir para matar.

Assim, os dilemas assumem conotação moral, representam uma escolha entre pelo menos duas alternativas, com dificuldade de eleição de critérios que possam fundamentar a decisão (DI NAPOLI, 2014). Podem ser vistos em três perspectivas, 1) A primeira na qual os sujeitos se veem obrigados a cumprir moralmente pelo menos duas ações opostas, e que como o atender a uma responsabilidade impede que a outra seja realizada, o cumprimento de um dever resulta no não cumprimento de outro dever; 2) A perspectiva que vê o dilema como opções que, independentemente da escolha, acarretam em um erro moral, a negação de um valor moral em detrimento de outro, e o agente se sente sem uma saída moralmente aceitável; e, por fim, 3) A que o vê como o conflito entre duas responsabilidades morais, que podem ser escolhidas.

A relevância de ampliar a discussão legal de alguma matéria para o aspecto moral, nesse sentido, está na principal contribuição da ética: o valor da ética está em discutir os comportamentos morais, em tornar bons os homens (ARISTÓTELES, 2008), onde não existe lei que regule. Cumprir a lei não é um mérito, é um dever condicionado a evitar sanções de

liberdade ou materiais. Nesse sentido, onde não há lei, como uma sociedade ou um grupo pode refletir sobre as responsabilidades e consequências de suas decisões?

O estudo desse processo, em seu percurso filosófico e científico, resultou nas correntes éticas que explicam os fenômenos de tomada de decisão moral, de busca do bem comum, e que podem contribuir com o desenvolvimento moral. Entre as principais correntes vamos destacar a da Virtude ou Moderação, relacionada a Aristóteles (384-322 a.C.); a do Dever ou Deontológica, ligada a Kant (1724-1804); a do Contrato ou Contratualista, relacionada a Thomas Hobbes (1588-1679), John Locke (1632-1704) e Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), a Utilitarista ou Consequencialista, de Jeremy Bentham (1748-1832), John Stuart Mill (1806-1873) e Bernard Williams (1929-2003); e a da Alteridade, ligada a Emmanuel Lévinas (1906-1996). Essas correntes serão discutidas logo após a apresentação dos resultados da categorização teórica de tomada de decisão moral em dilemas de relações públicas no Brasil.

Os dilemas em relações públicas, assim como a conceituação teórica, guardam especial complexidade. Interesses legítimos ou direitos de seus representados, de empregados, de consumidores, de grupos de pressão, da sociedade, da imprensa, de comunidades e de seus próprios interesses são colocados muitas vezes em conflito. Quais os interesses e direitos observados pelos praticantes de relações públicas? Quais valores ou princípios usam em seus processos de tomada de decisão? Como julgam e sentem que são julgados na execução de suas atividades?

5.2 Processo de tomada de decisão moral no Brasil

A GT buscou descrever o processo de tomada de decisão moral dos praticantes de relações públicas, com a proposta de compreender os critérios utilizados, como pensavam sua responsabilidade e as consequências previstas. O que entendiam como dilemas ou decisões difíceis e como sugeriam que as decisões fossem tomadas por outros praticantes a partir de sua experiência.

A descrição da categoria teórica pode ser sintetizada no quadro a seguir, e será discutida com trechos das entrevistas que podem ampliar o significado desse processo.

Quadro 22 – Categoria teórica da tomada de decisão moral dos praticantes

2	<p>A percepção de baixa discussão moral no campo, por parte de praticantes e públicos impactados, leva aos dilemas e à percepção de falta de ética na atividade. O dever com a reputação do representado configura o principal critério na tomada de decisão, que assume quase o papel de um imperativo categórico profissional, e é justificado por três motivações: 1) crença de obrigação, sem considerar um dilema ou conflito; 2) sujeição ao representado, mesmo em situações de discordância, por obediência ou conformidade a uma relação de poder; 3) crença de que o representado tem a legitimidade do direito de representação por julgamento moral do praticante, porque está tomando as medidas corretivas. Assim, a responsabilidade profissional é dependente do modelo de tomada de decisão moral do representado - se mais desenvolvido, com maior governança, mais oportuno. Esse dever com o representado apenas é resistido para proteger a reputação do mesmo, ou a própria reputação do praticante, ou seja, quando se identifica que uma argumentação ou ação não se sustenta moralmente na sociedade e pode afetar a sua credibilidade. Deste modo, a decisão ética é menos moral e mais por sustentação do negócio. Por exemplo, a mentira, é condenada principalmente porque o risco potencial que ela tem de ser descoberta invalida o seu uso, não por ser condenável moralmente. Embora haja indicadores de mudança deste modelo de tomada de decisão, por uma necessidade de assumir papel aconselhador, há a forte percepção de um licenciamento profissional, de não responsabilização em caso de danos. Esse aspecto é explicado tanto pela compreensão de que a obediência é inquestionável, quanto pela abrangência de envolvidos em uma decisão de um representado, que reduz a influência do praticante. A compreensão do processo de tomada de decisão, que demonstra flexibilidade moral e dualidade nos deveres, é responsável pela percepção de falta de responsabilidade moral na atividade, e até de que a discussão não exista no campo. A ausência de uma consolidação moral coletiva de relações públicas, seja na agência, na relação com o representado ou organizacional, concede licença e autoriza falta de responsabilidade moral na atividade.</p>
TOMADA DE DECISÃO MORAL:	
Atribuição de dever profissional tratado como dever moral que potencializa dilemas, gera percepção de ausência de responsabilidade e aumenta pressão para decisões imorais	

Fonte: Elaborada pela autora da tese, a partir dos resultados da GT.

Salvo em poucas exceções de segurança de responsabilidade moral na abordagem da advocacia, o processo de tomada de decisão moral em relações públicas não é visto como fácil pelos praticantes. Há dúvida sobre limites, critérios, que se contrapõem em exemplos citados na entrevista. Há percepção de que o tema deva ser mais bem discutido, como exemplificado na fala de dois praticantes. Eles destacam o desafio de pensar a relação de dever profissional acima do dever moral e a demanda de refletir os limites da atividade, atribuindo esse dever a entidades associativas e de classe, à academia e ao próprio mercado.

Vinte anos atrás a gente não discutia o que a gente discute hoje. Isso é o lado bom do copo. Mas acho que é uma transição ainda. Essa pressão vem um pouco do mercado, um pouco da imprensa, um pouco da sociedade. Falta as agências terem mais voz ativa nisso. Elas têm medo dos clientes. Elas têm que parar de ter medo. Não é uma relação servil, é uma relação profissional, não é porque o fluxo do capital vem do cliente para a agência que ela tem que fazer o que o capital pedir. Quem paga, manda: O CEO manda no diretor de comunicação, que manda na agência, que manda no

profissional, que entrega a bucha para o jornalista. E que às vezes, por acaso, tem o mesmo anunciante. E às vezes tem um conflito que o diretor de redação vira e fala: dá espaço para esse aqui. Né? Pode ter isso. A relação de poder é multivetorial nesse caso. Acho que as pressões do mercado, da sociedade, da imprensa, os próprios profissionais, que vão começar a exigir isso. Tem a questão associativa, uma Abracom²², que pode ser muito mais contundente do que ela é, as agências podem ser mais contundentes, e a academia também pode ser muito mais contundente. Falta balancear melhor essa história. E aí sim, cada um assumir a sua corresponsabilidade nessa cadeia. Falta alguém que pinte essa cadeia. Não sei se é isso o seu doutorado, mas pinte essa cadeia e mostre o que cabe a cada um nesse latifúndio. (Arthur – AG GP VP)

Tem a ver com os valores profissionais, sei lá, como médico. Ele trabalha em organizações. Se um funcionário tem uma doença organizacional, ele vai emitir uma carta, independente. Se a organização fala, você não vai emitir. Ele fala: Banana! Eu sou médico, e acima de qualquer coisa... uso meus valores pessoais. Talvez a gente não tenha isso tão formado como corporação de profissionais para dizer o seguinte: quais os limites éticos? Assessoria de imprensa acho que trabalhou isso muito bem, um pouco mais no passado. As discussões que você colocou, né? “Quais os limites da transparência, qual seu grau de responsabilidade que você sabe que vai gerar um dano? Quando você pode segurar informação, quando você não pode? Acho que essas discussões são importantes para fazermos como área do conhecimento. Porque não é só pessoal. É classe profissional. (Otávio – ORG P DIR)

Essa verificação, ao ser observada com os estudos de desenvolvimento moral, demonstra que há baixa discussão moral no campo. Dois públicos impactados entrevistados, mesmo sendo um da área de comunicação, jornalista, afirmaram que a atividade de relações públicas não tem código de ética, não tem entidade de classe que a regule ou fiscalize. Nesse sentido, como promover a consciência ou desenvolvimento moral sem a discussão da temática? Apenas a discussão sobre os danos da atividade, ou suas consequências, e a abertura para o confronto de julgamentos morais é capaz disso. É importante colocar em disputa interesses e direitos de praticantes, partes interessadas, partes impactadas e seus representados, permitir a emergência de valores que podem proteger o que é de fato relevante para essa classe profissional e para os grupos que dela se beneficiam ou dependem.

O praticante observa sua responsabilidade profissional como um dever, quase moral, de representação a seu cliente ou empregador. Em alguns momentos, esse dever aparece como uma crença, em outros, como uma sujeição de relações de poder, mas caracteriza o principal critério de tomada de decisão nesta GT. Até os processos de reflexão moral e ética em alguma atividade têm o objetivo de proteger a reputação e os interesses dos seus representados, e não esperam feri-los. Aos praticantes da abordagem da advocacia essa visão

²² Associação Brasileira das Agências de Comunicação.

é mais latente, mas até nas abordagens de chave de fronteira e gerência de relacionamentos esse modelo de decisão prevalecia.

Essa obrigação, esse dever com o representado em sua dicotomia com os interesses das outras partes, é evidenciada até nos códigos de ética profissionais, como será visto adiante. Como exemplo, o *Code of Professional Standards for the Practice of Public Relations*, da Public Relations Society of America (PRSA, 2000, p. 2, tradução nossa) afirma “Somos fiéis àqueles que representamos, honrando nossa obrigação de servir o interesse público”. E fica pergunta: Como se dirime o conflito entre uma fidelidade e uma obrigação?

Algumas falas de praticantes evidenciam esse dever com os representados e os desafios sentidos para a aplicação:

Eu acho que o desafio do profissional da empresa é estar alinhado com o objetivo da empresa. Se a empresa tem ciclo curto, e ele quiser bancar um ciclo longo, uma estratégia de sustentabilidade longo prazo, ele pode perder o emprego no dia seguinte. E você não vende o pacote, não consegue fazer a empresa se engajar. A gente tem uma máxima aqui. Se você quer realmente fazer uma estratégia de public affairs e agenda positiva, isso não cabe ao gerente, não cabe ao diretor, isso cabe a alta direção. O Gerente vai morrer frustrado, ou vai ficar desempregado. (Alexandre – AG GP CEO)

*Acho que a finalidade, objetivo principal, é cuidar da reputação de organizações diversas, seja construindo, reconstruindo em casos de crises, em casos que a empresa fica com imagem muito desgastada. Bom, do que eu vejo no meu dia a dia, **nós podemos omitir determinadas informações para proteger os clientes em alguns contextos**, mas nós não recomendamos mentir. Você pode dar uma ênfase maior a um determinado tipo de informação, procurar chamar a atenção para aquilo, e **se possível omitir algo que naquele momento não seja tão interessante**, mas não mentir. A gente olha e fala, por exemplo [relações com imprensa]: “isso é notícia velha, ou então, isso está demonstrando claramente que é apenas o interesse da empresa, o leitor do cara não quer saber disso, ou não é a linha editorial desse determinado veículo”, enfim. [...] mas enviamos aos jornalistas justificando que “foi uma insistência muito grande do cliente, e eu queria só que você avaliasse”. A gente precisa dessa confirmação, **porque o cliente vai até os últimos recursos para ter aquele tipo de notícia divulgada, o que quer que seja**. (Aline – AG GP GER, grifos nossos)*

*O nosso papel é alertar, é ser muito transparente. Nem sempre a gente consegue trabalhar tudo. A gente propõe, mas nem sempre a gente consegue. Você fica tentando melhorar o que é possível, e **a gente acaba sendo muito cerceado**. Porque **você não tem liberdade de dizer não, isso não vou fazer**.*

*Sempre vai ter espaço para os profissionais que acreditam nisso, e sempre vai ter espaço para os que são pagos, esse é o meu trabalho e eu vou fazer. **É uma coisa de ética individual. Não sei. As pessoas precisam trabalhar, precisam defender seus empregos**. No caso dos engenheiros que foram presos na Vale. Como é que o cara assina um laudo? Provavelmente ele foi forçado a assinar, ou você assina ou está na rua. Vai muito da índole de cada um. Difícil, as questões são pesadas. Com um cliente, por exemplo, uma campanha gerou um debate de semanas com eles. A gente falando: não façam isso, não vai funcionar. Não era nada não ético, não era nada grave. Era uma campanha de mulheres que tinha um viés machista. Falamos não vai dar certo, vamos por aqui. O cliente disse “Não, não, não”. E falamos “Vocês querem fazer assim? Não vai dar certo. E explicamos por que, por conta disso, disso, disso. A*

campanha foi um fracasso. Mas a gente alertou, de todas as formas possíveis, explicamos, demos caminhos alternativos. E estou falando de uma coisa muito leve. Então, tem coisas, que não adianta. Que você mostra para o cliente de todas as formas onde aquilo vai chegar, mas eles decidem. (Ana – AG GP – DIR)

A fala de uma praticante aponta esse dever de defesa de culpados, mas a liberdade de recusa principalmente a causas e setores, como por exemplo, organizações com histórico de condutas não adequadas com animais, ou atendimento a contas do governo,

O dano se instala quando eu deliberadamente uso canais de comunicação, expertise, ferramentas, formatos para agravar uma situação ou para provocar reações ilícitas, manipular pessoas a causar danos... é muito tênue. Em alguns momentos a gente simplesmente sabe que não deve fazer. A gente sabe, existe uma clareza do que está errado. Embora a gente trabalhe sim para omitir determinadas informações, minimizar certas repercussões, quase como um advogado, defender certos culpados, ou angariar para eles um pouco de good will, para que eles possam contar a versão deles dos fatos, isso eu acho lícito. Mas tem coisa que você sabe que você não deve fazer. E a gente não faz. A gente pode se recusar. Você pode se recusar a participar de um projeto, ou a servir uma determinada empresa, seu chefe vai te dizer: tá bom, você quer abrir mão dessa receita, problema seu, você vai ter que arrumar outro cliente para cobrir essa receita. Eu já disse várias vezes: eu não quero esse cliente, não quero me envolver com essas pessoas, e a gente já se livrou de receitas muito importantes. (Abigail – AG GP – CEO, grifo nosso)

Uma coisa é eu omitir da opinião pública uma coisa que tá todo mundo doido pra saber, que vai condenar um determinado executivo. Mas é o papel do juiz, da lei, do Ministério Público. Outra coisa é eu emitir informação de catástrofes, de desastres, e são crimes de “sangue”. Mas você não pode, como um ser humano normal, saber que um desastre está prestes a acontecer e deixar que as pessoas morram depois. Como é que você traça essa linha, se existem delitos, danos, crimes em diversos graus. Eu já recusei a fazer trabalho para uma empresa que tinha problema com o uso de animais. Falei não, não quero fazer, acho que vocês erraram muito. A pessoa nunca mais me procurou. (Abigail – AG GP – CEO, grifo nosso)

A gente não participa de concorrência de governo até o momento. No momento em que eu defendo interesses de corporações perante determinados agentes públicos, se esses agentes públicos são meus clientes, se eu tivesse essas contas, a gente vê algum grau bem presente de conflito de interesses. Eu tenho concorrentes que vendem esses relacionamentos, fulano, no tal ministério é meu cliente, deixa que eu resolvo. (Abigail – AG GP – CEO)

Um aspecto central dessa tomada de decisão é a capacidade de sustentação do representado, na atividade a ser proposta. A leitura do cenário, das argumentações e pontos de vista, a existência de dados e pesquisas que sustentem a representação é fundamental. E traz a dúvida se a decisão de recusa é por percepção de falta de moralidade ou se é pela fragilidade estratégica, que resultaria no resultado negativo da ação. Independentemente da motivação, a tomada de decisão considera uma análise de eficácia atrelada à questão moral, o aspecto reputacional não se desvincula. O fato de o praticante ser o responsável por defesa de reputação, é como se ele estivesse naturalmente envolvido em uma questão moral, mas que abraça efetividade e responsabilidade.

Como evidenciado na fala da praticante Alice – AG GP DIR, de que quando recebem uma solicitação de trabalho, fazem uma ampla escuta com todos os atores desse tema, que podem trazer visões antagônicas, olhando o tema sob o maior número de perspectivas e vozes, para identificar se há dados, fatos que sustentem a visão do representado. Essa leitura levou, nos exemplos citados, à defesa de temas como a contraposição da “demonização” de alimentos, defesa dos interesses da indústria alimentícia na discussão sobre a nova rotulagem, defesa de medicações com efeitos adversos em conflito na opinião pública para indústria farmacêutica. E até em casos de constatação de delito ou culpa, pode resultar na simples oferta informativa à opinião pública em um contexto de crise. Adversamente, em casos em que a análise inicial aponta fragilidade, decidem aconselhar o cliente a não prosseguir com o interesse de ação. Essa responsabilidade no aconselhamento é vista como uma atribuição profissional, contudo, as diferentes formas de decidir quando o cliente se recusa a aceitar o conselho, como já visto, vão de submissão como dever ao representado à recusa em caso de atendimento por agência ou demissão em caso de funcionário. Nesta GT, um praticante colocou o emprego à disposição em dilema com a organização.

Complementar a essa fala, pode-se trazer a visão do praticante da atividade de relações governamentais e *public affairs*

Se a organização identifica que a assimetria pode gerar um dano pelo qual ela terá que reparar, se ela omite informações para licenciamento, e depois fica público, a reação contrária inviabiliza o negócio. A governança do longo prazo colabora com a responsabilidade, mas não por ser moral, mas por sustentação do negócio. (Alexandre – AG GP CEO)

Para exemplificar essa tomada de decisão relacionada ao viés reputacional, pode-se trazer as diferenças de percepção de limite de consequências que um praticante aceita assumir quando perguntados sobre limites morais de sua atividade, como alguns relatam o contexto da elaboração de comunicações que não desrespeitem ou firam os direitos de diversos públicos, como o cuidado em não fazer propagandas racistas, preconceituosas, homofóbicas, gordofóbicas, entre outros; a recomendação de ouvir todas as partes interessadas e dar voz a opiniões diferentes porque, ao fazê-lo, é possível antecipar opiniões dissidentes e estruturar argumentações de representação que ampliem a capacidade de proteger a reputação; a recomendação expressa de não mentir, porque, como disse um praticante, “*a mentira nunca teve pernas tão curtinhas*”; e a transparência proativa em casos que podem ferir vidas.

A discussão de motivações, se por proteção reputacional, ou se por convicção moral do praticante, em um cenário de mercado, pode representar pouca relevância, pois importaria o resultado positivo provocado pela atitude. Contudo, na concepção ética, as intenções têm grande peso na concepção do desenvolvimento moral, e precisam ser compreendidas para o desenvolvimento moral do campo. Como dito por Janine Ribeiro (2008, p. 165 e 169), a conduta feita para um interesse não pode ser chamada de ética

Sim, o mundo ganha – inclusive materialmente – com ações mais éticas, mas quem age eticamente nunca terá certeza de que ele, em particular, sairá ganhando materialmente. [...] Há um lado positivo nisso, que é o da exigência dos consumidores, que vão se tornando mais cidadãos e começam a olhar o selo verde, o selo das boas práticas trabalhistas e recusam comprar o que foi produzido com mão de obra infantil, por exemplo. Mas o fato de ser positivo não quer dizer que seja necessariamente ético. Só chamo de ética a conduta em que a pessoa corre riscos porque escolhe um ideal em que acredita. Dizer que a ética é uma vantagem comparativa de certas empresas parece implicar que, se não houvesse essa vantagem, tais empresas não agiriam eticamente. Ora, se elas só agem eticamente por uma razão não ética, serão éticas?

Um estudo relevante de ética contemporânea, de discussão das intenções morais poderia ajudar a compreender melhor essa questão das intenções e motivações. Vasil Gluchman (2017) comparou a teoria de G. E. Moore (2000, 2005, apud GLUCHMAN, 2017) sobre o que compreende uma ação considerada correta dentro da corrente utilitarista e sobre o julgamento de suas intenções. Para Moore, as ações de um agente moral precisam ser avaliadas por suas consequências, ele enfatiza a importância de considerar como correta apenas a ação que consiga trazer as melhores consequências possíveis (MOORE, 2005, p. 70 *apud* GLUCHMAN, 2017, p. 58. Gluchman buscou ampliar as importantes contribuições de Moore, trazendo demais critérios para a avaliação da ética das consequências sociais, diferenciando a ação correta de uma ação moral. Para Gluchman (2017), a diferença entre uma ação correta e uma ação moral está na quantidade de consequências positivas ou negativas. Ou seja, uma ação pode ser considerada moral quando tem uma prevalência máxima ou significativa de consequências positivas sobre as negativas, e cai para uma classificação de apenas correta, quando há uma quantidade menor de consequências positivas sobre negativas, mas na qual a consequência positiva continua sendo maior. Do mesmo modo, uma ação é classificada como imoral quando resulta em uma quantidade de consequências negativas máxima ou significativamente maior que as positivas, e incorreta, quando a quantidade de consequências negativas é um pouco maior que as positivas. A principal contribuição neste

estudo está na ponderação sobre as intenções. Moore compreende que é possível levar em consideração as intenções do agente moral no julgamento, por meio das quais as ações poderiam ser louvadas ou condenadas. E que por esse motivo, nem sempre uma ação correta deve ser elogiada e uma errada ser condenada, pois nem tudo que está certo merece ser elogiado e nem tudo que está errado merece ser necessariamente condenado, pois é preciso avaliar as intenções. Contudo, ele pondera que mesmo com boas intenções, uma ação correta ou errada dependerá sempre das consequências reais, não as prováveis no momento da decisão. Gluchman concorda com essa leitura das intenções, mas difere sua percepção sobre a não condenação relacionada apenas às consequências. Ele concorda com Moore de que geralmente intenções boas geram decisões pelo menos corretas, mas traz a solução para isso a partir da diferença de classificação entre uma ação moral/imoral e correta/errada. Para Gluchman, uma ação pode ser considerada imoral quando uma intenção má gera consequências negativas, mas ao contrário, se a intenção é boa, mas ela gerou consequências negativas, ela não pode necessariamente ser considerada uma ação imoral, mas sim errada. Assim, na leitura de Gluchman, a intenção é um aspecto que influencia no julgamento moral. Ele é diretamente influenciado pelas intenções de um agente, que, quanto melhores forem, mesmo em contextos negativos, têm a capacidade de ponderar a percepção sobre a responsabilidade moral do agente.

Desse modo, poderíamos refletir: as organizações, ao adotarem condutas com intenções apenas unilaterais, teriam o mesmo julgamento moral dos atores sociais com os quais se relaciona? Qual a contribuição desse processo para o desenvolvimento moral do campo, para o processo de aprendizado social, ao considerar, na leitura de Janine Ribeiro (2008), que não é ética uma decisão que teve motivos não éticos, mesmo com consequências positivas. Como funcionários de uma organização, por exemplo, sentem admiração ou estima para adotar comportamentos moralmente responsáveis em organizações em que atuam, em cenários favorecidos pela construção moral? Pode-se criar uma hipótese de que o tão buscado engajamento tenderia a alcançar níveis mais altos. A imaginação de duas situações em que uma organização diz ao seu profissional de comunicação: “Vamos fazer tal ação porque nos preocupamos com esse público” ou “Vamos fazer tal ação porque ela pode melhorar a nossa reputação” evoca sentimentos diferentes em quem as ouve. Coincidentemente, e apenas coincidência, não se pode afirmar essa relação. Os praticantes que afirmaram que as

organizações em que atuavam tomavam decisões a partir de valores sólidos, de crenças absolutas da conduta correta, de processos de governança que observavam claramente os limites morais e os deveres da organização perante os públicos de relacionamento e sociedade tinham o maior engajamento e integridade corajosa²³ em decisões sensíveis. Essa ponderação pode ser levada aos demais públicos de interesse? Na dissertação de mestrado desta pesquisadora (PARAVENTI, 2013), um pressuposto estava relacionado às motivações das organizações para integridade, sendo que quão mais altruístas fossem os motivos de investimento em programas de ética e *compliance*, a cultura organizacional de integridade seria melhor desenvolvida. Esse pressuposto não foi verificado. A organização que relatava a cultura de integridade mais desenvolvida foi justamente a que afirmou que adotava políticas de *compliance* por ser um diferencial competitivo, um valor de mercado, e que desejavam ser reconhecidos como os primeiros em gestão de integridade. Contudo, aquele estudo estava voltado ao desenvolvimento de cultura, e não ao contexto de julgamento e aprendizagem moral. No ambiente de cultura organizacional, as relações de poder mais diretas tendem a tornar os processos, sistemas de recompensa de comportamentos mais decisivos para o seu desenvolvimento (TAYLOR, 2015). Esta reflexão, no entanto, não tem a intenção de sugerir que as organizações devam ter motivações éticas e morais para suas decisões. Além de não ser possível impor essa vontade, e a tentativa de fazê-lo seria ainda pior pela dissonância entre discurso e prática que ela ressoaria, não se entende o lucro como pecado, e nem como moralmente menos valoroso. Não se busca uma utopia. Esta tese trata justamente de compreender o cenário e o processo de ética em relações públicas no Brasil e buscar uma reflexão que possa colaborar com a discussão de limites dentro desse contexto.

Retomando a discussão sobre o processo de tomada de decisão, outro ponto relevante apresentado pelos praticantes é o papel das instâncias deliberativas que podem apoiá-lo em um aconselhamento de prática responsável. Praticantes destacam a importância da governança corporativa, do *compliance* de seus representados, como mecanismos de responsabilidade das organizações, que tornam o ambiente propício às questões morais e até legais colocadas pelos profissionais.

²³ Termo atribuído quando um agente moral organizacional, para defender sua integridade, desobedece a orientações de hierarquias superiores que podem comprometer a moralidade de uma ação.

Por fim, ao comparar as percepções dos praticantes e de públicos impactados, tem-se a compreensão de que a flexibilidade moral de muitos praticantes, no cumprimento de seu dever com o representado, e sua forte dualidade ao lidar com seus dilemas e os desafios de assegurar sua responsabilidade nas tomadas de decisão levam a uma percepção moral da atividade que agrava a pressão para comportamentos irresponsáveis. Falas que questionam a utilidade do profissional – se não for para “colocar na imprensa notícias de interesse do representado” –, que o colocam como “advogado de bandido” e de próprios praticantes, de que são vistos como “os caras que dão um jeito”, reforçam a não compreensão dos limites da prática profissional.

Não se acredita, como discursado pelo presidente da Sociedade de Relações Públicas da América (PRSA), John Paluszek, ainda em 1989, a pretensão do profissional de relações públicas servir como consciência ética de uma organização “se não nós, quem? Se não agora, quando?” (PALUSZEK, 1989, p. 750, apud NEIL, DRUMWRIGHT, 2012, p. 220) Entende-se que é demasiado elevado delegar a uma atividade a responsabilidade pela conduta de todas as ações da organização, colocando-a como conselheira. Seria o mesmo que delegar à área de *compliance*²⁴ de uma organização a responsabilidade de decidir por todos os funcionários, colocando-os como incapazes ou os isentando da sua atribuição moral. Além de inviável do ponto de vista prático, pois seria necessário que cada pequeno grupo de funcionários tivesse um *compliance officer* a seu dispor, sendo ineficaz para a construção de uma cultura de prevenção e gestão de riscos, fundamental para a sustentabilidade dos negócios.

A partir desse paralelo, entende-se que mais que a consciência ética da organização, é preciso avançar a reflexão sobre como os praticantes tomam decisões e quais desafios vivenciam. Os próximos subcapítulos, que discutirão as correntes éticas, os modelos de tomada de decisão moral, os critérios utilizados e que influenciam os julgamentos, bem como estudos que explicam o processo de transgressões, buscarão trazer um olhar complementar a essa reflexão.

²⁴ *Compliance* significa “estar em conformidade”. Atividade que integra um dos âmbitos da governança corporativa e objetiva que uma organização atue em conformidade com leis, regras setoriais, políticas e princípios aos quais uma organização está sujeita e escolhe adotar.

5.3 Correntes éticas e influências na tomada de decisão dos relações-públicas

O estudo das correntes éticas tem vital importância na discussão sobre ética profissional, porque a justificativa que os sujeitos atribuem aos seus comportamentos e os resultados alcançados ensinam novas tomadas de decisão, por meio dos hábitos compartilhados. As pesquisas de comportamento moral avaliam os efeitos das correntes no padrão de desenvolvimento moral de um grupo. A partir dessa observação, os modelos de tomada de decisão moral em relações públicas precisam ser discutidos em sua proposição deontológica e utilitarista, na grande maioria das vezes.

Ética das virtudes. O ser humano precisa impor a alma racional sobre a alma apetitiva para ter virtude, para não ser escravo dos desejos.

Aristóteles (384-322 a.C.) já foi referenciado como o primeiro a expressar o termo “*Ethiké*”, e foi quem produziu o primeiro tratado científico da ética. Na mais importante obra, *Ética a Nicômaco*, dividida em 10 livros, aborda a felicidade, os modos de vida e as virtudes. Na busca do viver bem, da vida correta e feliz, Aristóteles volta-se ao “caráter” do indivíduo, adquirido pelo hábito, pelo exercício cotidiano que permite a aquisição da virtude. A virtude é o que faz o indivíduo merecedor da felicidade. A felicidade não é dada, é adquirida por meio da habilidade ética para lidar com os sentimentos e impulsos, dentro de uma perspectiva racional, do intelecto dos homens. Compreende que os sentimentos não podem orientar o agir moralmente, pela sua incapacidade de moderar os impulsos e desejos, apenas as habilidades éticas, como temperança, pudor, franqueza e liberdade. Paviani e Sangali (2014) refletem que virtudes éticas seriam o Justo meio (uso da ponderação e bom senso para uma comunidade, em uma ótica sensata); Justiça (que pode ser distributiva, na distribuição de riquezas, poderes e honras; e comutativa, de equilíbrio entre as partes de justo meio); Dignidade (indivíduo que sabe impor alma racional sobre alma apetitiva, que não é escravo de seus desejos); e Amizade (nobreza da relação interpessoal que permite o aperfeiçoamento recíproco e expressa o bem e a felicidade para si, para o outro e para o coletivo).

Ética deontológica. A lei moral não pode ser obtida a partir da experiência. A regra moral tem de ser aplicável a qualquer situação.

Immanuel Kant (1724-1804) originou o pensamento crítico da ciência, a partir de pensamentos sobre o dogma dos conhecimentos, o empiricismo cético e a física matemática. Problematizou a antinomia, ou seja, a pura razão científica, e o pensamento de que não é possível conhecer com certeza as questões metafísicas, conseguimos apenas conhecer as ideias dos objetos pesquisados, e não eles em si. A impossibilidade de a ciência provar uma única verdade, a limitação do empiricismo, foi levada para a discussão moral. Se na ciência há a limitação da experiência, ela não pode ser válida para a decisão moral. Esteves (2014) ao discutir a corrente deontológica descreve que a ação moral não pode vir de princípios empíricos, mas de princípios teóricos, pois o ser humano é refém de sua sensibilidade, de seus afetos, das suas emoções, das suas inclinações; e não podemos contar com uma vontade pura ou santa quando agimos, não podemos mudar a natureza humana. O dever moral, desse modo, está conectado a uma ordem racional, que se torna um imperativo indiscutível de ação que tem valor em si mesmo, não nas consequências que acarreta. Nessa corrente moral, acredita-se que se uma decisão for correta e justa em si mesma, a consequência dessa ação tende a ser igualmente boa. Mas que não se pode justificar uma decisão em si incorreta, em função da intenção de suas consequências, se ela não respeita o agir correto, a vontade ideal, o dever ser. A vontade não pode estar em um efeito, em uma consequência, pois as consequências são incontrolláveis. A moral é ideal, não real, é o que deve ser, não o que é. O dever moral, nesse sentido, é o dever de cumprir uma ação por respeito a um imperativo categórico universal dado pela razão, que tem de ser aplicável a qualquer situação. Assim, é irrelevante o conteúdo material, a história, as tradições, os costumes para a determinação do caráter moral de uma situação. O objeto da ética é o ideal, o dever ser. “Age de um modo que se tornes a humanidade, tanto em sua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como um fim, nunca simplesmente como um meio” (KANT, 1974).

Ética contratualista. Ética fruto de um pacto. A moral não deriva da natureza humana, de um cálculo de consequências ou de um imperativo categórico, mas de um acordo.

A corrente contratualista foi desenvolvida em três principais teorias, que se diferem pelas formas de compreender a concepção das partes contratantes, das condições de escolha e sobre o objeto central dos contratos. Thiry-Cherques (2008) descreve que a convergência entre as teorias é que a ordenação de um convívio social é fruto de uma convenção, de um

contexto político pelo qual as pessoas escolheriam aderir a um contrato social para proteger a paz e a ordem.

A teoria de Thomas Hobbes (1588-1679), em função de ter sido um filósofo e político que advogou pelo sistema monárquico, pressupõe o contrato como uma renúncia em prejudicar o outro, uma transferência de direitos próprios em favor de todos. Por meio desse contrato, os homens têm o controle de suas paixões e conseguem evitar situações de guerra. Essa renúncia e ordenamento é alcançada por intermédio do poder de um soberano, uma sujeição consentida. Essa teoria reconhece o homem como perseguidor do bem e evitador do mal, um sujeito que busca felicidade e poder, e utiliza as faculdades espirituais (nobreza), corporais (força) e sociais (fortuna) para adquirir poder. Essa busca gera competição, desconfiança e desejo de fama, que transformam os indivíduos em inimigos naturais e levam à situação de conflito. Apenas o acordo racional entre os indivíduos pode estabelecer as condutas necessárias para que uma comunidade dure.

John Locke (1632-1704), por outro lado, como um médico que viveu o fim da monarquia absolutista e os conflitos entre autoridade real e parlamento, trouxe uma leitura mais igualitária à teoria do contrato. Contrapunha Hobbes na visão do soberano – Locke sustentava a singularidade e a igualdade para todos, que não existe poder inato, exarado por Deus; e considerava que os homens nascem livres e iguais, em uma razão que os faz confiar uns nos outros, e ao delegarmos direitos a quem confiamos, eles não podem faltar com responsabilidade. Assim, o contrato de Locke é a delegação do arbítrio dos direitos naturais entre si, para a proteção do bem comum. Acredita que os conflitos entre os homens acontecem por conta da extensão das propriedades (da pessoa e de bens) obtidas por meio do trabalho e que, por meio da concepção de igualdade e liberdade naturais entre os seres humanos, é possível aliar o interesse particular ao interesse geral.

Por fim, Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), como filósofo existencial no contexto do Iluminismo francês, traz uma perspectiva mais humanista do contrato. Defende que existem dois princípios naturais que antecedem a razão: a conservação (amor a si mesmo) e a compaixão (amor aos outros), e que só é possível nos conservarmos, como amor a nós mesmos, por meio do amor à humanidade (a compaixão). E o amor aos outros é alcançado por meio da socialização, por meio dos contratos ou acordos e educação capazes de restituir a humanidade. Rousseau concorda com Hobbes e Locke de que há demanda de um contrato que ordene a vida em comum, de que os homens se unem por interesses egoístas e renunciam à sua

liberdade em favor de todos. A diferença é que em Rousseau, essa renúncia não se dá em função de um soberano, ou de iguais, mas em função de um povo soberano que representa a vontade geral, a vontade coletiva, de todos. Os sentimentos que apreendem a vontade geral para Rousseau têm o poder de restituir a natureza boa do ser humano, nessa contribuição de que devemos aperfeiçoar e tornar mais humana a regulação da convivência.

Corrente utilitarista ou consequencialista. O certo e o errado só podem ser estabelecidos no cálculo das consequências da ação.

Essa é uma corrente muito discutida, até com um equívoco de interpretação explicada pela frase “Os fins justificam os meios”, nunca dita por Maquiavel. É sim uma corrente que observa as consequências dos atos para que sejam regulados no contexto social. Nahra (2014) descreve que suas vertentes estão relacionadas ao tipo de consequências que devem ser levadas em consideração no cálculo de decisão para a maximização do prazer e minimização da dor.

Em uma perspectiva clássica, de Jeremy Bentham, o utilitarismo compreende a comunidade como a soma de interesses de vários membros, e que demanda o cálculo do maior prazer e da menor dor para todos os indivíduos afetados por uma decisão. É claro que no dia a dia não se faz cálculo, mas a teoria pressupõe a *Felific Calculus* (Cálculo de felicidade) por meio da atribuição de nota para sete circunstâncias: intensidade (prazeres intensos são preferíveis); duração (quanto mais tempo durar); sua certeza ou incerteza (prazer certo e maior valor); proximidade (próximo de ser obtido tem mais valor); fecundidade (probabilidade que ele se desdobre em outros prazeres); pureza (probabilidade de que não seja seguido de sensações desprazerosas); e extensão (número de pessoas ao que o prazer se estende). E essa conta, ao ser atribuída a cada indivíduo, por meio da soma da intensidade, duração, certeza e proximidade, e depois a soma da fecundidade, resulta no total de prazer para o indivíduo. O prazer é comparado com a dor, que tem atribuição negativa de até 100. Se as dores tiverem potencial de produzir outras dores (impureza) são somadas na dor total para um indivíduo. Há, desse modo, o cálculo total para o indivíduo e para a comunidade para uma decisão.

Uma abordagem refinada do utilitarismo foi feita por John Stuart Mill, que objetivou a distinção entre o quantitativo de Bentham e o qualitativo. Para Mill, existem prazeres mais valiosos e superiores nesse cálculo de prazeres e dores, como os do intelecto, do sentimento, da imaginação, dos sentimentos morais. Traz o princípio do Dano, pelo qual os indivíduos

devem ter a liberdade de agir, e o que deve regular sua liberdade é a possibilidade de causar um dano a alguém. Esse princípio é contraponto fundamental para o contexto paternalista do Estado que regula as decisões individuais, como, por exemplo, na corrente contratualista de Hobbes. Para Mill, os indivíduos devem agir a partir do cálculo de danos a si mesmo e aos outros, em uma leitura de um espectador imparcial, colocando o interesse coletivo, a felicidade para o maior número acima dos nossos interesses pessoais. Esse aspecto diverge da classificação errônea do utilitarismo como teoria hedonista privada, da conveniência e do prazer do próprio agente. Essa imparcialidade se vincula à discussão de agentes neutros (*161gente neutral*), que tem objetivos morais comuns, e agentes parciais (*agente-relative*), que tem objetivos morais diferentes. O utilitarismo crítico de Sidgwick (1884, apud NAHRA, 2014) abordou o problema do cálculo total, se é mais importante a felicidade média (cálculo da média dos envolvidos) ou a felicidade máxima (soma total para grupos menores). Essa problematização nos traz exemplos em que algumas pessoas se sacrificaram (mais dor) para que um grupo maior de pessoas tivesse mais felicidade ou chance de menos dor, como os homens que trabalharam na limpeza de Chernobyl. Um outro pesquisador contemporâneo, Bernard Williams, não utilitarista, fez grande crítica a partir da responsabilidade negativa do utilitarismo. Para ele, quando um indivíduo não faz uma ação negativa por alguma convicção a regras de conduta e provoca danos a outros indivíduos, ele é responsável negativamente pelos danos. Ele exemplifica isso com o dilema de Jim, que precisa escolher entre matar um índio ou que todos serão mortos por um capitão em uma ditadura – se ele se negasse, estaria responsável negativamente pelas mortes. Contudo, os utilitaristas respondem que os princípios do utilitarismo cuidariam dessa decisão, e que, por exemplo, a negativa a matar um índio estaria prevista na circunstância da impureza, pela qual a probabilidade de aceitar essa chantagem gerasse uma onda de chantagens do mesmo modo, e portanto esse agente ao recusar estaria sendo responsável moralmente. Por fim, no século XXI, o utilitarismo continua ganhando novas contribuições, como: a) A vertente do utilitarismo negativo, pela qual se reconhece a assimetria entre a maximização do prazer e a minimização da dor, e que, desse modo, a diminuição da dor deve ser mais importante que o prazer; b) Utilitarismo preferencial, pelo qual os interesses ou preferências pessoais não podem contar mais do que os interesses dos que serão afetados por minha decisão, e é necessário considerar igualmente os interesses de todos.

Corrente da Alteridade. Na relação com a alteridade, o rosto do outro exige um comportamento ético, um chamado à responsabilidade.

A partir da lição hegeliana de que a existência é fruto da autoconsciência, obtida a partir da relação com o outro, de que o eu para tornar-se sujeito precisa do reconhecimento do outro, o movimento dialético também é a base desse pensamento. Lévinas, filósofo da fenomenologia, investigou a racionalidade do psiquismo a partir da relação intersubjetiva, na relação com e para o outro, e é a principal referência dessa corrente. A alteridade é estranha, não simétrica, e a relação interpessoal não é pensar em conjunto com o outro, mas de estar diante do outro. Busca-se o frente a frente, e não a síntese, para que seja possível transcender. Transcender, nesse caso, é estar suspenso a uma voz que vem do infinito do rosto, do ensinamento que ela traz, que não neutraliza a alteridade, mas a conserva. O outro, o rosto, a alteridade são a base da consciência moral, por meio da qual há o questionamento da liberdade do eu e o acolhimento do outro. Nesse sentido, o imperativo ético não é intencional – “não é o eu que se dirige intencionalmente para o rosto, é o rosto que visita o eu. A sua aparição destitui, põe em questão o eu e sua racionalidade objetivante” (KUIAVA, 2014, p. 330). Assim, a ética vai além da intencionalidade, da boa vontade dirigida ao outro, de querer se comprometer com o outro, ao contrário – a responsabilidade nasce como uma resposta, no imperativo ético o rosto desestabiliza o eu, desconcertando todos os seus recursos de ordem teórico-prática. A mensagem é um chamado à responsabilidade, o indivíduo é responsável pelo outro e o é infinitamente, pois a exigência do outro é absoluta e infinita, não há meias palavras: “ou o eu mata o outro, pois o outro é nudez e vulnerabilidade, ou o escuta e responde sem violência” (KUIAVA, 2014, p. 332). Nessa corrente de pensamento, pode existir o mau uso da liberdade, em uma tentação egoísta de querer reduzir o outro, em uma categoria objetiva – e o outro não tem proteção para essa arbitrariedade por normas, mas apenas por um imperativo ético que antecede qualquer acordo, e chama à responsabilidade pelo seu rosto.

O estudo das correntes de pensamento ético torna-se fundamental para dois aspectos: para a observação dos códigos de ética em relações públicas e para o estudo dos modelos de tomada de decisão moral em relações públicas. Que tipo de pensamento é sugerido ao profissional e de que modo uma reflexão sobre o pensamento moral pode influenciar a responsabilidade na atividade?

5.3.1 Os desafios das correntes na atividade de relações públicas

Inicialmente, a percepção da linha de raciocínio de decisão moral não se alinha a nenhuma corrente ética. De forma similar, muitos códigos éticos de relações públicas também não apresentam alinhamento a uma única vertente de orientação ao pensamento moral, como será visto adiante.

A abordagem deontológica, do dever em cumprir os imperativos categóricos de bem, independentemente das consequências dos atos, é citada e compreendida, inclusive por alguns públicos impactados, para o princípio da verdade. Há uma clareza por parte dos praticantes de que a verdade não é resultado de um processo de reflexão, é um imperativo categórico da atividade. Falas como “não podemos mentir”, “existe uma diferença entre mentir e omitir” e “podemos omitir informações sensíveis em um determinado momento”, e “não vou ficar dando tiro no pé divulgando informações negativas, mas se perguntam, respondemos, não podemos mentir”. Contudo, ela também pode ser resultado de um processo de pensamentos utilitaristas que, ao observar as consequências sobre sua existência, e elas serem negativas, passou a ser entendida pela responsabilidade negativa do utilitarismo, sugerida por Bernard Williams, como evidenciado na fala a seguir:

Porque você construir uma reputação, uma imagem de uma empresa com base em uma série de mentiras, naturalmente a consequência vai acabar vindo, sendo em termos financeiros, que acaba vindo à tona, queda de ações na bolsa, ou em termos do próprio pessoal interno, como engajamento das pessoas, enfim, questionamentos diversos. Seria um círculo vicioso de má gestão, de más práticas e de consequências no plano financeiro, no plano moral, no plano de comunicação. Porque o objetivo da comunicação não é esse. (Aline – AG GP GER)

Esse dever ao qual se referiu anteriormente, ao representado, não pode ser enquadrado como uma corrente. Estaria mais relacionado a uma obrigação contratual, e não contratualista, tendo em vista que mesmo a abordagem monárquica dessa corrente, na visão de Thomas Hobbes, outorga-a dos direitos dos cidadãos a um soberano que tem a capacidade de decidir pelo bem comum, que o faz porque acredita que ele será alcançado, e não porque esse soberano tem o direito de decidir apenas por seus interesses.

A corrente utilitarista, ou consequencialista, inicialmente, é vista como a mais utilizada pelos praticantes no país. Em muitos depoimentos, evidencia-se o olhar as consequências de

uma decisão, olhar todas as partes interessadas e avaliar as consequências a elas. De certa forma, o olhar as partes é pressuposto essencial da atividade de relações públicas, e da eficácia de seus relacionamentos, para que consiga entregar a reputação e a credibilidade necessárias. Contudo, um pressuposto fundamental do utilitarismo, independentemente de sua vertente, seja ela clássica ou crítica, é que os interesses do tomador de decisão não podem se sobrepor aos interesses dos demais envolvidos. O cálculo de felicidade, que considera a quantidade de prazer possível a cada público em uma decisão, e que subtrai o total de dores a cada público, pressupõe, se ela for possível, uma certa neutralidade do tomador de decisão na defesa de seus interesses. Nesse sentido, as decisões que privilegiam os interesses do representado não podem ser observadas como um pensamento utilitarista. Do mesmo modo, a intensidade de prazer e de dor são critérios extremamente relevantes na corrente, ou seja, dependendo da dor de um público, por exemplo, impacto à sua saúde, *versus* o prazer de outro público, por exemplo, ganhos financeiros, a dor saúde tem maior peso na tomada de decisão. Os praticantes desta GT demonstram, de forma geral, uma percepção de sensibilidade às dores das partes interessadas apenas em casos mais extremos, como os crimes de “sangue” com impacto à vida, ou como abordam, irreparáveis ou impossíveis de se retratar. Desse modo, não se pode afirmar a realização de um pensamento utilitarista em sua concepção moral, embora alguns praticantes tenham afirmado que o utilizam.

Nas atividades de relacionamento com comunidades e sustentabilidade, a defesa da necessidade de empatia, de colocar-se puramente no lugar do outro, de ouvi-lo de forma a permitir uma tomada de decisão convergente e não dualista, poderia assumir uma vertente de corrente da alteridade. Nessa corrente, como explicitado anteriormente, o desenvolvimento moral de um indivíduo acontece por meio de sua relação com o outro, como uma resposta à sua necessidade de responsabilidade por conta de sua alteridade. Esse olhar do outro, diferente, o convoca a agir com responsabilidade, e a postura moral surge não de um desejo racional, mas de uma resposta humana. Nesse sentido, a intenção de empatia relatada pelos praticantes não é capaz de suprimir a racionalidade de se dirigir ao outro com vistas a acomodar interesses. As relações profissionais, os interesses previamente acordados e estabelecidos aos representados impedem essa liberdade de se deixar apreender pelo olhar e pela convocação do outro.

Estudos sobre a influência das correntes éticas para o comportamento moral podem colaborar com a ampliação da compreensão desse fenômeno. Existem efeitos de longo prazo na adoção de processos de tomada de decisão em uma determinada corrente. Por exemplo, um estudo (CORNELISSEN *et al.*, 2013) sobre os efeitos do pensamento moral baseado em resultados, mais teleológico ou consequencialista/utilitarista em comparação ao pensamento baseado em regras, mais deontológico, foram relacionados aos fenômenos do equilíbrio moral e da consistência moral, ajudando-nos a compreender o efeito da corrente de pensamento no processo de tomada de decisão moral. O fenômeno do equilíbrio moral (JORNAN; MULLEN; MURNIGHAN, 2011; MERRITT *et al.*, 2010, apud CORNELISSEN, BASHSHUR, RODE, 2013) está relacionado ao comportamento utilitário ou consequencialista, por meio do qual os indivíduos realmente assumem os fatos recentes de seu comportamento moral, colocando-os em uma análise de equilíbrio, que concederia licença para compensação ou liberdade para agir de forma mais ou menos correta, para manter sua aspiração de autoimagem moral. Essa aspiração moral não seria uma busca de perfeição, ao contrário, um nível razoável de comportamento para o próprio indivíduo (NISAN, 1991, apud CORNELISSEN, BASHSHUR, RODE, 2013). Assim, quando uma autoimagem excede o nível de aspiração moral, ele se sente licenciado para agir de modo mais autointeressado ou imoral, e o contrário, quando sua autoimagem está em nível baixo, tende a tomar comportamento corretivo, que compense moralmente sua angústia emocional (HIGGINS, 1987; KLASS, 1978, apud CORNELISSEN, BASHSHUR, RODE, 2013). Por outro lado, relacionado ao comportamento deontológico, do dever, existe o fenômeno da consistência moral, mais relacionado às regras do que às consequências, e por meio da qual os comportamentos recentes, sejam éticos ou antiéticos, trazem uma consistência comportamental de probabilidade de comportamento similar. Esse fenômeno é explicado pela necessidade psicológica de manter autoconceito, autopercepção, uso como heurística de decisão. Assim, a solução de novos conflitos adquire consistência com os anteriores. Como exemplo, em estudo empírico (GINO; NORTON; ARIELY, 2010, apud CORNELISSEN, BASHSHUR, RODE, 2013), indivíduos que usavam óculos falsificados eram mais propensos a trapacear que os que usavam óculos originais.

O estudo de (CORNELISSEN, BASHSHUR, RODE, 2013) confirmou que o pensamento utilitarista leva ao equilíbrio moral e que o pensamento deontológico leva à consistência moral. Foram aplicados três métodos com grupos diferentes. No método 1, a solução do dilema do

carrinho²⁵, inicialmente, teve o objetivo de identificar a corrente de pensamento moral dos indivíduos, como utilitaristas ou deontológicos; depois, foi solicitado que pensassem em um comportamento ético ou antiético no qual haviam se envolvido recentemente, para ser insumo para o equilíbrio moral ou consistência moral; e, por último, o jogo do ditador²⁶ consolidaria o comportamento ético ou antiético. O resultado demonstrou que 56% dos participantes tomam decisões baseadas nos resultados, ou seja, utilitaristas. Quando eles haviam lembrado de comportamentos éticos, deram menos moedas no jogo do ditador do que quando lembraram de atos antiéticos. Além disso, 44% dos participantes que tomaram decisões baseadas em regras deram mais moedas após se recordarem de atos éticos do que após se recordarem de atos antiéticos. Confirmou-se, portanto, a hipótese de que pensamentos utilitaristas têm efeito fenomenológico de equilíbrio moral, por serem mais generosos após se lembrarem de algo antiético que fizeram no passado; e pensamentos deontológicos têm efeito de consistência moral, pois os que se lembravam de atos éticos eram mais generosos que os que se recordavam de atos antiéticos. No método 2, com as mesmas etapas, os participantes foram divididos em três grupos (deontológicos, utilitaristas e controle) e os dois primeiros receberam informações complementares para serem induzidos a um pensamento utilitarista ou deontológico, explicitando o que é ético ou antiético a partir de regras ou consequências, sendo solicitados exemplos de casos pessoais para testar a compreensão. O resultado da “manipulação” foi confirmado com os percentuais de participantes que acionariam o botão no dilema do carrinho: no grupo de controle, 67%; 76%, no grupo que foi induzido ao pensamento utilitarista; e 50%, no grupo que foi induzido ao pensamento deontológico. E o efeito de equilíbrio ou consistência moral foi ampliado: os participantes com pensamento utilitarista que se recordaram de atos antiéticos foram mais generosos que os que se recordaram de atos éticos, reforçando o equilíbrio moral; e os participantes com pensamento deontológico que se recordaram de atos éticos foram mais generosos que os que se recordaram de atos antiéticos, reforçando a

²⁵ Dilema para confrontar ética deontológica e utilitarista, que pede decisão para a seguinte situação: Um carrinho descontrolado em um trilho está indo na direção de cinco pessoas, que serão mortas se o carrinho não for desviado para um outro trilho, onde tem uma pessoa. O indivíduo tem a opção de salvar as cinco pessoas acionando um interruptor que desviará o carrinho para o trilho alternativo, e matará uma pessoa em vez de cinco. De acordo com a ética utilitarista, o correto seria acionar o interruptor porque a morte de uma pessoa é menos indesejável que a morte de cinco pessoas, e para a deontológica, prejudicar uma pessoa inocente é errado, matar é errado, então, acionar o interruptor seria inaceitável.

²⁶ No jogo do ditador, são formadas duplas e oferecidas instruções de que cada um receberá uma responsabilidade. Os que forem decisores devem escolher a forma de distribuir o dinheiro entre ele e seu par (10 moedas de 50 centavos de euro). Mas todos os participantes recebem o papel de decisor, indicam a forma de distribuição do dinheiro e recebem-no no final do jogo.

consistência moral. No método 3, as duas primeiras etapas foram mantidas, mas em vez de utilizar o jogo do ditador, os indivíduos foram testados em uma trapaça matemática adaptada de Mazar, Amir e Ariely²⁷ (2008, apud CORNELISSEN, BASHSHUR, RODE, 2013). Os resultados confirmaram o equilíbrio moral, já que os participantes com pensamento utilitarista que se lembraram de atos éticos trapacearam mais que os que se lembraram de atos antiéticos; e também a consistência moral, pois os participantes com pensamento deontológico que se lembraram de atos éticos trapacearam menos que os que se lembraram de atos antiéticos.

Esta pesquisa abre uma forte reflexão sobre a corrente ética ideal em relações públicas. A dificuldade de adequação a um contexto deontológico, embora desafiador em sua aplicação prática, porque a consideração das consequências dos atos e a busca do equilíbrio em contextos claros de interesses em conflito e de assimetrias, traria o favorecimento de uma corrente utilitarista. Contudo, o efeito em longo prazo, do equilíbrio moral, em um contexto compensatório, em caso de atitudes recentes positivas, tenderia a conceder licença para atitudes negativas. Esse fenômeno foi muito observado na GT brasileira. Era comum a justificativa dos praticantes, em um contexto de orgulho, de quando conseguiam tomar decisões responsáveis e que beneficiavam públicos, grupos ou meio ambiente. E essas atitudes eram sempre colocadas em contexto de ponderação em relatos de limitações ou de atitudes vistas como incorretas. Ou seja, seria um modelo útil em processo inicial, nos quais os praticantes teriam lembrança de atos não responsáveis recentes, e que poderiam, nesse sentido, colaborar com um contexto de responsabilidade. Mas seu avanço, ao contrário, poderia resultar em uma regressão da responsabilidade, ou seja, na impossibilidade de integridade máxima, porque ela estaria sempre em um equilíbrio.

Por outro lado, o uso de uma abordagem deontológica em relações públicas teria o aspecto negativo de quando um praticante tivesse seu nível de consistência moral baixo, ele teria menos percepção e expectativa de cumprimento de sua responsabilidade, e quando estivesse em uma percepção de atitudes positivas tenderia a manter seu comportamento. Essa consistência moral foi observada em alguns praticantes, como exemplo, a fala de uma

²⁷ Na tarefa de trapaça, os participantes recebem uma folha com exercícios matemáticos para serem resolvidos em 4 minutos, com baixíssima chance de acertos, e para cada questão correta receberiam 50 centavos. Eles lançariam os resultados no computador e jogariam a planilha em uma lixeira. Sem a ciência do participante, é possível identificar quais participantes superestimaram seu desempenho.

praticante de comunicação com funcionários traduz esse sentimento, ao ponderar, ao final da entrevista, a diferença entre três atitudes que tomara em sua carreira, sendo uma protagonista de decisão responsável para proteger um funcionário em comunicação, uma segunda de protagonismo e responsabilidade mediana, por ter tentado alertar para uma responsabilidade em decisão colegiada que envolvia relações familiares sensíveis para inovar em uma ação de comunicação interna e ter sido voto vencido, e uma terceira, em que não conseguiu se posicionar, mas não por ter colocado em uma balança suas condutas, mas porque se sentiu mal com seu nível baixo de autoconceito de integridade pessoal e de consistência moral.

Você entende que tem 3 níveis de atuação? Uma quando eu conto do funcionário que eu tirei o depoimento do ar para não prejudicá-lo [sic]. Outra quando eu dei lá minha opinião, mas acabei sucumbindo, porque foi uma decisão colegiada, o RH decidiu assumir o risco e expusemos a relação familiar no evento. Um nível de protagonismo que vai de profundo no primeiro caso, para não prejudicar o funcionário. No outro, um sentimento de dono, mas uma flexibilidade, uma preocupação com a esfera política, uma dose de protagonismo mediana. No último exemplo, uma dose de protagonismo zero. Por quê? eu não sei te explicar o porquê. Então isso me trouxe uma dor... (ênfase) uma sensação de... e eu sou aquela pessoa que gosta de ser coerente, pra mim a coerência é um valor forte da minha história, da minha personalidade. (Olívia – ORG P COOR)

5.4 As teorias de comportamento moral e o comportamento dos praticantes

A complexidade do agir moralmente é influenciada por aspectos individuais e coletivos. Os elementos descritos da teoria fundamentada serão compreendidos à luz de discussões com estudos teóricos divididos em:

- 1) Aspectos influenciadores do comportamento moral, individual ou coletivos
- 2) Aspectos que explicam transgressões morais dos indivíduos

5.4.1 Aspectos influenciadores do comportamento moral, individual ou coletivos

Os estudos de comportamento moral são objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento, como psicologia social, ética nos negócios, ética, bioética, entre outros²⁸.

²⁸ As principais publicações científicas do campo pesquisadas foram a *Psychological Science*, *The Journal of Social Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Journal of Business Ethics* e *Journal of Social Issues*.

Foram selecionados cinco estudos que abordam os critérios em uma tomada de decisão moral. O primeiro, de Lawrence Kohlberg (1973), propõe uma teoria sobre os níveis de desenvolvimento cognitivo moral; o segundo, de Jones (1991), descreve um modelo de intensidade moral, com seis aspectos que influenciam uma questão moral (1) magnitude de consequências; 2) consenso social; 3) probabilidade de efeito; 4) imediatismo temporal; 5) proximidade e 6) concentração de efeito); o terceiro, de Stein e Ahmad (2009), que quantificou o estudo de magnitude de consequências de John (1991), e classificou a influência de danos físicos, psicológicos e econômicos; o quarto, de Weber e Wasieleski (2001) que mapearam os aspectos que influenciam a decisão moral de gerentes em organizações; e por fim, o de Merlhiot et. al (2018), que ponderou o efeito da incerteza de um evento no padrão de enquadramento de julgamento e decisão moral.

Todos os estudos de algum modo contribuem com a reflexão sobre o processo de decisão moral de um praticante de relações públicas, por trazerem à luz aspectos que precisam ser mais discutidos pelo campo, para o seu desenvolvimento.

5.4.1.1 Os níveis cognitivos do desenvolvimento moral (Kohlberg, 1973)

Um dos principais estudos de comportamento moral foi desenvolvido pelo psicólogo Lawrence Kohlberg (1927-1989) que, influenciado pelos estudos de desenvolvimento cognitivo de Jean Piaget (1896-1980), formulou a teoria dos níveis de desenvolvimento cognitivo moral. Piaget buscou compreender o desenvolvimento mental de crianças: percepção, pensamento, linguagem e inteligência, contribuindo com os movimentos de assimilação e acomodação na busca do equilíbrio da atividade mental. Esse processo descreve que a partir da necessidade de adaptação ao meio para sobrevivência em função de necessidades biológicas, os indivíduos assimilam esquemas hereditariamente aprendidos, e acomodam-se a esses esquemas, nos estágios Sensório-motor (0 a 24 meses), Pré-operatório (2 a 7 anos), Operatório-concreto (7 a 11/12 anos) e Operatório formal (12 anos em diante). O desenvolvimento da inteligência é, desse modo, um efeito prático, fruto das relações do sujeito com o meio, e traz a relevância dessa teoria para o desenvolvimento moral. Mesmo com as evoluções à teoria de Piaget (Barrouillet, 2015), que ampliaram os mecanismos funcionais que explicam a teoria do desenvolvimento para além da assimilação, acomodação e equilíbrio, muitos mecanismos sugeridos por ele ainda são preservados.

A teoria de Kohlberg (1973) é intensamente testada em estudos empíricos ao redor do mundo. Ele descreveu como indivíduos tomam decisões e confrontam dilemas morais. As categorias que influenciam as decisões são regras, consciência, bem-estar dos outros, bem-estar próprio, senso de dever, papel assumido, justiça primária, justiça desejada e motivações. Essas categorias se entrelaçam nos seis estágios do desenvolvimento cognitivo moral, que podem ser aprimoradas a partir da experiência na solução de conflitos. Embora o modelo não tenha sido montado especificamente para o mundo nos negócios, o modelo presume que as pessoas tomam diferentes decisões em situações éticas porque se encontram em estágios diferentes do desenvolvimento cognitivo moral. São seis os estágios propostos no modelo:

Quadro 23 – Estágios do desenvolvimento cognitivo moral de Lawrence Kohlberg (1973)

Estágio	Descrição
1. Obedecimento às regras para evitar punições Castigo e obediência ²⁹	Definição de certo como obediência literal a normas e autoridade, influenciado pelo poder físico dos que têm poder e determinam a sobrevivência do indivíduo. Comportamento encontrado em crianças e adultos.
2. Conformidade para obter recompensas e receber favores Finalidade de troca e instrumental	O indivíduo define o certo como o que atende às suas necessidades. Conformidade traz recompensas. Avalia a reciprocidade e a equidade das relações de dependência, vista como o estágio de “uma mão lava a outra”.
3. Conformidade para evitar desaprovação de terceiros De expectativas, relacionamentos	Continua observando regras e sente-se bem ao cumpri-las, mas nesse estágio o indivíduo leva em conta o bem-estar dos demais. Dá mais importância aos outros do que a si mesmo, por acreditar que uma ação pode trazer benefícios.
4. Para evitar censura de autoridades legítimas e sensação de culpa Manutenção do sistema social e da consciência	O dever, respeito pela autoridade e manutenção da ordem social tornam-se os pontos mais importantes. Determina o que é certo levando em conta seu dever para com a sociedade e não apenas outras pessoas. Ex: Mesmo que permitido por lei, indivíduo alerta para risco iminente à segurança de funcionários em um processo operacional.
5. Para manter o respeito de julgadores imparciais do bem-estar coletivo De direitos mais importantes, contrato social ou utilidade	Preocupa-se com a defesa de direitos fundamentais, valores e contratos sociais. Desenvolve senso de obrigação, compromisso e participação. Reconhece a possibilidade de conflitos em pontos de vista morais diferentes. Ex: Executivo que decide criar programa de ética para evitar conflitos legais e tornar a empresa mais responsável para a sociedade

²⁹ Traduzido por Cecília Arruda (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001)

**6. Para evitar
autojulgamento
De princípios éticos
universais**

Acredita que o que é certo é determinado por princípios éticos universais, que todos devem seguir, e menos pela orientação de como proceder. Defendem os direitos inalienáveis, que têm natureza e consequências universais, e não têm vínculo com uma determinada sociedade, mas que têm premissa de universalidade.

Ex. Indivíduo que desiste de negócio lícito e lucrativo, mas que pode causar danos à saúde, por entender que o direito à vida é maior que o lucro.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kohlberg (1973) e Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001).

Ainda que não tenha sido o objetivo da tese a mensuração do estágio cognitivo moral dos praticantes de relações públicas, observa-se que a justificativa, ou expressão das motivações para tomada de decisões encontra-se em muitos níveis de Kohlberg evidenciando a complexidade desse comportamento e que poderá ser melhor compreendida pelos aspectos de influência das relações de poder e contexto nacional, no próximo capítulo.

Apenas para ilustrar esse relacionamento, a teoria fundamentada evidenciou desafios ao comportamento moral dos praticantes. Os estágios de Kohlberg podem ser relacionados, desse modo, tanto nas justificativas de não responsabilidade quanto nas de comportamentos de responsabilidade. O profissional vê-se em estágio de dependência, de subordinação e de priorização em atender necessidades econômicas, como as caracterizadas pelos estágios de castigo e obediência ou finalidade de troca e instrumental perante empregadores e clientes. Apresentam o desafio de apontar fragilidades em trabalho consultivo ou em se recusar a realizar algo solicitado: *“O profissional vai morrer frustrado ou vai ficar desempregado”* (Alexandre – AG GP CEO), *“Posso ser demitido se eu não quero fazer. Se sou agência e preciso de dinheiro, preciso pagar contas, faço”* (Arthur – AG GP VP). Há, inclusive, a percepção de que o mercado sofre influências de uma cultura de autoridade que impedia o questionamento e valorizava o cumprimento de ordens, o *“cala a boca e rema”* (Armando – AG MP VP). Por outro lado, há a convergência de que as consequências de atitudes não responsáveis dos praticantes para a reputação do representado ou do próprio profissional/agência são motivadores para não ultrapassar limites na atividade, dialogando em alguns processos de justificação com o estágio 3, de expectativas de terceiros, para evitar desaprovação. Mas pode também ser um aspecto de justificativa de responsabilidade moral que objetiva troca ou recompensa de sustentação de relações profissionais e de resultados de mercado. Dentro dessa visão, a sustentação do sistema de negócios ou de relações de confiança impulsiona o comportamento correto: *“Se recomenda mudança e vê desinteresse em mudar, você precisa*

pensar na reputação da agência, pois na hora que estourar, eu vou junto” (Armando – AG MP VP), *“Os danos são irreparáveis, acaba com a empresa e com a reputação da agência”* (Antônio – AG PP CEO) ou *“Quem quer esconder, dança. Simples assim. A informação corre muito rápido e a mentira nunca teve pernas tão curtinhas como hoje”* (Oliver – ORG P DIR). A reputação do representado é vista como o principal objetivo da atividade, e tida como o aspecto central de percepção de danos e de indicadores de resultado, representando um forte alinhamento a esse nível, quando consegue ultrapassar os níveis 1 e 2. Foram também identificados alguns aspectos alinhados aos níveis 4 e 5, de manutenção do sistema social ou de defesa de direitos fundamentais, concentrados principalmente em algumas atividades de maior proximidade com danos sensíveis provocados por seus representados: *“O limite é o que impacta a vida do outro, aquilo que vai passar da minha fronteira e vai afetar sua vida. Isso tem que ser falado”* (Otávio – ORG P DIR), e *“Precisamos levar a conversa dos licenciamentos para outro patamar, além das compensações econômicas, pois não é uma balança. Danos ambientais e sociais não são compensados apenas com geração de renda”* (Otávio – ORG P DIR).

A influência dos estágios evolutivos do comportamento moral é decisiva para a compreensão do fenômeno de responsabilidade no aspecto individual. Não se pode afirmar que um indivíduo esteja apenas em um nível, eles podem estar relacionados a contextos específicos das decisões a serem tomadas, e ainda que fosse possível, essa leitura de enquadramentos não colabora com a discussão moral em uma atividade profissional. Seria, contudo, desejável que na área de relações públicas, os praticantes estejam cada vez em níveis mais elevados de cognição moral, mais atentos aos aspectos das decisões para a manutenção do sistema social ou de defesa de direitos fundamentais de grupos ou indivíduos *versus* os interesses ou direitos de seus representados. Mas essa evolução, no entanto, faz parte de um processo de construção da moralidade da qual trata essa tese.

5.4.1.2 Os seis componentes de uma decisão moral (JONES, 1991)

Jones (1991) desenvolveu um modelo contingente de questões morais a serem decididas por um indivíduo, o modelo de intensidade moral, um constructo formado por seis componentes: 1) Magnitude de consequências; 2) Consenso social; 3) Probabilidade de efeito; 4) Imediatismo temporal; 5) Proximidade; e 6) Concentração de efeito. Esse modelo é útil para a compreensão dos aspectos da questão a ser decidida, não a compreensão do agente e nem

do contexto organizacional ou ambiental em torno da questão. Desse modo, serve para a consideração de critérios e âmbitos de observação em um determinado contexto, mas que precisa ser complementado com outras análises. A contribuição de Jones deriva de argumentos normativos filosóficos de que a responsabilidade moral está relacionada ao tipo de bondade ou mal envolvido, urgência da situação, certeza ou probabilidade de efeitos, extensão da influência do agente moral e disponibilidade de meios alternativos de decisão (GARRETT, 1966, p. 9-10, apud JONES, 1991). A **magnitude das consequências** é definida como a soma dos danos ou benefícios causados às vítimas ou aos beneficiários de um ato moral, ela é responsável por diferenciar as questões morais triviais, menores, daquelas que têm poder de agitar um indivíduo. Como exemplo, um caso que leva à morte tem maior magnitude de consequências que outro que provoca ferimento leve, ou um caso em que 100 pessoas sofrem uma lesão leve é maior que um em que apenas 10 pessoas sofram a mesma lesão. O **consenso social** está ligado à concordância de um determinado grupo sobre a adequação de uma decisão, ou seja, se ela envolve um mal ou um bem. Quão maior for o consenso da maleficência de um ato, menor a probabilidade de existir ambiguidade ou dúvida na tomada de decisão. A **probabilidade de efeito** complementa o raciocínio em uma questão moral, porque o valor esperado por uma ação é resultado da magnitude de consequências com a probabilidade de que o ato ocorra para trazer o benefício ou o dano previsto. Ou seja, vender uma arma para uma pessoa com passagem pela polícia tem maior peso na questão moral porque tem maior probabilidade de dano que se a arma fosse vendida a um cidadão que cumpre a lei. O **imediatismo temporal** relaciona-se ao período de tempo entre o presente e o início das consequências do ato moral, e que quanto menor o tempo, maior o imediatismo, e ampliam a intensidade da questão moral. O pensamento que orienta esse componente é o que explica que o maior tempo entre um ato e suas consequências tende a trazer a percepção de redução de probabilidade de que ele aconteça, ou de que, mesmo que a probabilidade não seja reduzida, o tempo cria possibilidade para que ele ou outra pessoa intervenha moralmente na questão, e isso reduz a urgência moral do problema, ele é adiado. A **proximidade**, por outro lado, explica a influência da proximidade (física, psicológica, social ou cultural) que um agente tem de quem é vítima ou beneficiária de uma ação, e que potencializa a intensidade moral, pois as pessoas tendem a se preocupar mais com pessoas próximas do que com pessoas distantes. Os experimentos de obediência de Milgram (1965), que serão abordados a seguir, como aspectos que influenciam comportamentos imorais, reforça a proximidade como um

componente, tendo em vista que a proximidade entre um agente e sua vítima fez reduzir sensivelmente a continuidade do dano. Por fim, a **concentração de efeito** é inversa ao aspecto quantitativo do benefício ou do dano, e rejeita a possibilidade de dano concentrado a um ou poucos indivíduos ou o benefício a um grande grupo por meio do sofrimento desproporcional a um indivíduo ou pequeno grupo.

Uma grande contribuição de Jones (1991) está na descrição das características da questão moral, que foge da perspectiva de outros modelos de tomada de decisão moral que consideram que os indivíduos se comportarão de uma maneira similar, mesmo com naturezas de questões morais diferentes. Ele desenvolveu um modelo visual que inclui os componentes da questão e o processo de decisão, considerando também a influência de fatores do meio.

Figura 6 – Modelo contingente de questões de tomada de decisão ética de Jones (1991)

Fonte: Jones (1991, p. 379)

As quatro proposições que ele faz, a partir de seu modelo, explicam alguns aspectos da GT de ética em relações públicas no Brasil:

- 1) Questões com alta intensidade moral são reconhecidas como questões morais com mais frequência do que questões de baixa intensidade moral;
- 2) Questões de alta intensidade moral suscitam raciocínio moral mais sofisticado;
- 3) A intenção moral está relacionada a questões de alta intensidade moral;

- 4) O comportamento ético será observado com mais frequência em casos com alta intensidade moral.

Na GT, muitos praticantes tiveram dificuldade em descrever possíveis danos da atividade, e o reconhecimento estava concentrado em aspectos mais graves, como impactos à saúde ou à vida, reforçando a magnitude de consequências para esse esclarecimento. A explicação a esse comportamento pode ser encontrada no estudo de Stein e Ahmad (2009), a partir da proposta de Jones (1991), usada e testada por diversos pesquisadores. Eles estabeleceram os tipos de danos percebidos como mais relevantes para a definição da intensidade moral, em uma contribuição matemática do processo de hierarquia analítica (AHP) (SAATY, 1980, apud STEIN, AHMAD, 2009). Testaram a validade do constructo de intensidade moral, nos quais se observa que dos componentes da intensidade moral, o consenso social e a magnitude das consequências são os mais significativos. A partir da classificação de danos de Collins (1989, apud STEIN, AHMAD, 2009), que divide os danos em físicos (morte, desmembramento e todas as formas de lesões físicas); econômicos (fatores tangíveis, como à propriedade, e intangíveis ou estimados de perda de poder aquisitivo no futuro); e psicológicos (angústia mental, ansiedade, perda de sono, depressão e todas as situações que podem interromper a vida normal). Como a teoria do dano, que será vista adiante, pauta-se em um ordenamento jurídico de reparação, os danos físicos são os mais graves e recebem a mais alta condenação no sistema jurídico. O estudo AHP que analisou reparações financeiras concedidas por júris a vítimas em um período de seis anos, confirmou a teoria, indicando que o dano físico é de 4 a 5 vezes mais significativo que o econômico no julgamento moral, e 8 a 9 vezes mais significativo que o dano psicológico.

A proximidade é fator determinante da intensidade e comportamento moral, à medida que praticantes com maior contato com algum público ou realidade ampliam sua percepção de responsabilidade e a intenção de agir moralmente. Podem ser citados diversos exemplos que confirmam esse aspecto, que se entende como fundamental na atividade de relações públicas, que promove relações com seus diversos públicos. Um praticante de relações públicas com formação em jornalismo, por exemplo, consegue perceber com clareza os danos à democracia dos temas de interesse público em relações com imprensa, pela sua proximidade com o público impactado. Um praticante diretor de comunicação de uma organização consegue perceber com clareza a intensidade moral do tema relações com comunidades

porque tem um parente muito próximo que mora no entorno de organizações de grande impacto ambiental e risco de acidentes. Ao mesmo tempo, profissionais que têm a experiência profissional de maior relacionamento com alguns grupos, como comunidades, tendem a perceber com maior clareza a gravidade das questões.

Entende-se que a probabilidade de efeito e o imediatismo temporal têm forte impacto nas decisões dos praticantes. A atividade lida com mapeamento de públicos e relações, com a antecipação de questões desses relacionamentos que podem impactar e devem ser geridas pelos representados com o seu apoio. As falas de que “nunca pensou-se que poderia acontecer” estavam muito presentes aos praticantes de organizações que se relacionam com comunidades, e “se uma ação pode gerar uma consequência que é irretratável, devemos impedir”, em outros setores de atuação, destacando o estudo da probabilidade não apenas dos efeitos de uma decisão, mas também deles se tornarem públicos. Complementarmente, o imediatismo continua sendo um forte critério. Foi identificado nas entrevistas, a fala de um praticante que ainda não divulgou informações de forte interesse público pelo grau de incerteza e distância temporal que ele representa.

O consenso social explica uma série de percepção de danos e benefícios citados pelos praticantes. Casos de transgressões mais discutidas, e já destacadas como um consenso da atividade, eram os mais citados na percepção de limites ou danos a serem evitados. Nesse sentido, a influência do contexto digital, de maior exposição das organizações, e os casos de confronto entre discursos e práticas trouxe o consenso do limite moral com a mentira; por outro lado, o rompimento da barragem de Brumadinho emergiu o consenso sobre a responsabilidade em informar aspectos negativos que possam colocar em risco a vida das pessoas.

5.4.1.3 As influências da decisão moral para um gerente (WEBER E WASIELESKI, 2001)

Weber e Wasieleski (2001) desenvolveram um amplo estudo, com entrevistas a 308 gerentes utilizando a teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1973), sobre as situações que vivenciam e desafiam suas capacidades de raciocinar moralmente. Os problemas morais descritos pelos gerentes vão desde pagamentos de facilitação a transações comerciais até o uso da verdade que pode impactar o alcance de metas; e são influenciados por diversos fatores

organizacionais, como cultura, clima, hierarquia do funcionário e nível de governança corporativa e programas de ética da organização. A principal contribuição desse estudo está na metodologia de perguntas abertas, que não obrigava os entrevistados a escolher uma resposta preferida, e sim a possibilidade de desenvolver a melhor resposta a ele. O estudo apresentou dilemas morais organizacionais e testou o impacto do contexto, do gênero, da idade, do tipo de trabalho e da participação no setor. Os resultados demonstraram a forte influência do contexto e dos fatores organizacionais e que os fatores pessoais (gênero e idade) não importam. O contexto relaciona-se às características situacionais que um indivíduo enfrenta, envolvendo as pressões do ambiente organizacional, como as relações de poder, e os componentes da questão moral, mapeados no constructo da intensidade moral de Jones (1991). Embora a idade tenha identificado, em estudos anteriores que o raciocínio moral de pessoas mais velhas é mais elevado que pessoas mais novas (REST, 1986), não houve influência nessa pesquisa. Os pesquisadores pontuaram que o gênero, embora tenha outros estudos que apontam que as mulheres tendem a ser mais éticas que os homens, por exemplo em Jones; Gauschi (1988, apud WEBER, WASIELESKI, 2001), também não apontou diferença de raciocínio moral entre gerentes mulheres ou homens. Houve diferença no tipo de trabalho realizado pelo gerente, os que têm responsabilidades de supervisão tiveram raciocínio moral superior aos que tinham responsabilidade mais técnica. Por setor de atuação, algumas inferências, não confirmadas, demonstraram que os gerentes de tecnologia de informação têm pontuações mais altas, talvez pelo amplo conhecimento da organização e sua compreensão das estratégias da companhia. Os gerentes mais técnicos, de área financeira ou contábil, apresentaram pontuações relativamente baixas, provavelmente em função de conformidade a normas estabelecidas previamente pela empresa. Os gerentes de marketing e vendas demonstraram uma pontuação superior, colocando em discussão se esse fato decorre do contato com o público e da exposição a um contexto mais ampliado de públicos. As diferenças do setor de atuação das organizações em que trabalhavam os gestores foram expressivas. Os do setor de saúde exibiram a maior pontuação de raciocínio moral, e na outra ponta, os gerentes da indústria de construção, com a menor pontuação, o que pode indicar que os riscos e a necessidade de lidar com situações de vida ou morte seja responsável pela diferença. De forma geral, o estudo demonstrou que o estágio do raciocínio moral de Kohlberg influencia as decisões e ações morais e que os gerentes tendem a fazer a coisa certa se a situação envolver risco de vida ou tiver grandes consequências.

Essa pesquisa converge com a GT, ao observar que o processo de tomada de decisão moral é diretamente influenciado pelo contexto. Aspectos do ambiente organizacional, das relações construídas com os representados e públicos de relacionamento, as organizações econômicas e funcionais da prática da atividade, bem como os ambientes que podem favorecer ou não a discussão de questões morais foram citadas e defendidas como determinantes e fonte de grandes desafios, limitações e, alguns casos, de frustrações dos praticantes. Esse contexto será descrito no próximo capítulo, sobre as relações de poder no ambiente das relações públicas.

5.4.1.4 Influência da incerteza para o julgamento moral (MERLHIOT, et al, 2018)

Um estudo sobre a influência da incerteza na tomada de decisão moral em um dilema, desenvolvido para colaborar com comunidades e autoridades em áreas de risco com eventos imprevisíveis, como climáticos, pode relacionar-se com as decisões dos praticantes de relações públicas em comunicações de risco ou em gestão de crises. Merlhiot *et al.* (2018) avaliou o processo de tomada de decisão a partir do dilema da proteção de uma comunidade com o ativamento de um vulcão, que desejava observar a ação dos participantes que, em todos os casos, resultaria em vítimas. Os pressupostos teóricos avaliados no estudo foram os efeitos de enquadramento (tendência de julgar positivamente resultados de ganho e aversão a aceitar resultados de perda) em contextos de certeza (previsibilidade confirmada de eventos) e incerteza (não previsibilidade de eventos). Os resultados mostraram que a incerteza decorrente de eventos imprevisíveis leva a uma negação do efeito de enquadramento, ou seja, não interfere na aceitabilidade moral julgada, nem em caso de ganhos e nem em caso de perdas, característicos de decisões mais sistemáticas, racionais, e menos emocionalmente antecipatórias. O pesquisador sugere, contudo, que para lidar com esses eventos de crise, poderia ser uma solução a indução de certeza em populações expostas a riscos, mas essa opção não seria viável, por poder resultar em alarmes falsos e baixa credibilidade de autoridades.

Essa condição da incerteza foi amplamente relatada nas entrevistas, por conta do rompimento da barragem da mineradora Vale, na região do Córrego do Feijão, no município de Brumadinho/MG.³⁰ Praticantes do setor ponderaram como essa temática, antes desse

³⁰ Rompimento de barragem de minério de ferro da mineradora Vale, no dia 25 de janeiro de 2019, que deixou até o dia 30 de dezembro de 2019, 274 mortos e 11 pessoas desaparecidas.

evento, não era um tema muito presente nas comunicações com a comunidade das organizações mineradoras. “*Não era um issue, a área de relações com comunidades de forma geral errou*”.

Como a gente tratava barragens: A gente chamava as pessoas e falava: Não vai ter risco, nunca vai romper. Porque nós temos segurança, nós temos engenharia, etc. e tal. E na hora que teve o acidente com a outra empresa, a gente queria tranquilizar as pessoas sobre a nossa barragem. Esse foi um grande erro do setor. Porque o que a gente precisa fazer é tornar as pessoas conscientes do risco. (Otávio – ORG P DIR).

Essa fala foi confirmada por um morador de comunidade, impactado pelo rompimento de uma barragem, que relatou:

Na véspera do rompimento da barragem, teve uma reunião, um dia antes, a geotécnica da empresa explicou para a minha avó, e ela nos contou à noite, que se a barragem rompesse, e a sirene alertasse, ela teria um tempo bem grande para sair do trabalho e correr, que ela poderia esperar pelo menos uns 30 minutos, que não precisava largar panela no fogo (ela era cozinheira), podia terminar o que estava fazendo, que daria tempo de ir andando. O trabalho dela ficava a 2km da barragem. Do rompimento da barragem até o local ser inteiramente destruído, foram 1’30”. (Ivano – PI CL)

5.4.2 Aspectos que explicam as transgressões ou condutas imorais

Foram selecionados seis estudos avaliados como contributivos para compreender as fragilidades de decisão moral observadas na GT de ética em relações públicas no Brasil. Três estudos a partir da teoria de Milgram (1965), que teorizou sobre os crimes de obediência, sendo o primeiro de 1974, de Kilham e Mann, o segundo de 1995, por Hamilton e Sanders, que testaram o estudo em três culturas nacionais diferentes, e um terceiro, que fez adaptações ao modelo em 2013, de Virgil Zeigler Hill *et al.*, em função da consideração de que os estudos ultrapassam os limites éticos – há redução do aspecto de tortura no método e são adicionadas contribuições sobre a influência da empatia e do afeto negativo nas decisões. Dois estudos que explicam os fenômenos de transgressões, sendo o primeiro o Unethical Pro-Organization Behavior (UPB) ou Comportamento Antiético Pró-Organização, de Ryan Fehr *et al.* (2019) e o segundo um estudo do impacto da privação financeira nas decisões morais (SHARMA *et al.*, 2014).

5.4.2.1 Os experimentos dos crimes de obediência de Milgram (1965) (KILHAM e MANN, 1974; HAMILTON e SANDERS, 1995; ZEIGLER HILL et al, 2013)

A teoria dos crimes de obediência, de Milgram (1965) buscou testar a relação de poder entre uma autoridade e um indivíduo que executa suas ordens. Nesse experimento, um experimentador, no papel de professor, ordena um comando a um executor (sujeito estudado) para administrar choque a uma vítima (aluno). O método envolve um procedimento no qual tanto o sujeito em estudo (executor) quanto os cúmplices do estudo (vítima e professor) chegam ao laboratório em um mesmo horário marcado, são conduzidos por uma secretária à sala de experimentação, sem apresentações, brincadeiras ou conversas, e são instruídos a começar o trabalho imediatamente. É informado que o experimento envolve o uso de choque elétrico e que estariam livres para sair se desejassem. Foi explicado, nesse momento que o experimento foi planejado para investigar alguns aspectos da relação entre punição e aprendizado, sobre o papel do medo e da punição como fatores motivacionais na educação escolar e dos filhos. Concluíam a não existência de estudos verdadeiramente científicos sobre a influência da quantidade de punição na quantidade de aprendizado – esse estudo estava investigando algumas dessas condições em detalhes. Era perguntado se os participantes tinham alguma preferência em papéis, os cúmplices do estudo se manifestam, um esboça consternação por ter recebido o papel de aluno. Um choque de teste é administrado no executor. O aluno é amarrado a uma cadeira, uma pasta de eletrodos é aplicada nos seus dedos e são amarrados os eletrodos. Se o executor não pergunta a função da pasta, o aluno cúmplice o faz e o executor ouve a resposta de que é para “interromper qualquer formação de bolhas ou queimaduras”. O aluno pergunta o nível de dor dos choques e o executor ouve a resposta de que embora possam ser muito dolorosos, nenhum dano permanente pode ser causado. O ambiente inclui um gerador de simulação de choque, um quadro de interruptores e marcações que indicavam o alcance, duração e intensidade dos choques, com trinta níveis de tensão, de 15 a 450 volts. Um grande transmissor integrava o acionamento dos botões de choque aos eletrodos, que acendia luzes vermelhas e emitia zumbidos.

O experimento consistia em tarefas emitidas pelo professor, que eram respondidas pelo aluno (vítima cúmplice), e se incorretas, o professor dizia “Resposta incorreta, administre volts”, que o executor deveria administrar, ou seja, apertar os botões. As reações do aluno, que não sentia os choques, estavam previamente combinadas. Os choques administrados eram

marcados em uma folha, com descrição da intensidade, sendo choque leve (15-60 volts), choque moderado (70-120 volts), choque forte (135-180 volts), choque muito forte (195-240 volts), choque intenso (255-300 volts), choque de extrema intensidade (315-360 volts), perigo, choque severo (375-420 volts) e “XXX³¹” (435-450 volts). O experimento envolvia o aumento da voltagem a cada resposta incorreta. O experimento continuaria até que o critério de quatro respostas corretas fosse alcançado. Estava combinado com o aluno cúmplice que ele daria aproximadamente três respostas erradas para cada correta, para que o professor sempre pudesse atingir o choque máximo. À medida que os choques iniciavam, os alunos os aceitavam sem reclamar e quando chegavam ao nível forte, ele começava a gritar e batia na parede com as costas da cadeira. A partir dessa intensidade, o aluno começa a gritar com mais frequência, diz que os choques são dolorosos e que não podia aguentar mais, e aos 240 volts, ele diz ser o suficiente, mas continua a responder. A 300 volts ele se recusa a continuar e para de responder. Nesse momento, o professor instrui que nenhuma resposta era equivalente a uma resposta incorreta e exige a administração de mais um nível de choque. Quando fosse administrado o choque de 360 volts, o aluno daria um grito e permaneceria em silêncio. A orientação ao executor, indivíduo em estudo, era padronizada. Se ele apresentasse resistência, era orientado com um “continue”, seguido por um “continue, por favor”. Se deixassem de ser eficazes, avançavam para “você deve continuar”, ou “Você não tem escolha, deve continuar nessa fase” e, por último, “estou assumindo total responsabilidade, então você não tem outra opção a não ser continuar o experimento”. Quando o executor de fato se recusava a continuar, o procedimento era encerrado e era feita uma entrevista pós-experimental, com a presença do aluno cúmplice, que entra sorrindo na sala. É informado que não havia sido administrado nenhum choque, o participante é calorosamente agradecido pela participação no experimento, ele é elogiado e é dito que a maioria dos outros participantes reage da mesma maneira. Tudo é feito para que ele possa retomar sua expressão facial original. Em alguns casos, eram conduzidas conversas relaxadas sobre as questões de obediência e autoridade.

Nos estudos de Milgram, que resultaram na teoria dos crimes de obediência, os percentuais de obediência de executores atingiam níveis de 65%, mesmo com os pedidos dos alunos (vítimas) para serem liberados porque o coração deles estava incomodando.

³¹ A descrição deste último choque como “XXX” tinha o objetivo de permitir ao participante a interpretação do risco de administrá-lo.

No estudo de Kilham e Mann (1974), é feita uma adaptação ao estudo de Milgram. Eles desejavam observar os níveis de submissão a crimes de obediência e inseriram o papel de transmissor ao experimento, que teria a função de conduzir a ordem do professor ao executor, conforme a figura que demonstra o layout da sala.

Figura 7 – Layout do laboratório do estudo adaptado por Kilham e Mann (1974)

FIGURE 1. General layout of laboratory showing seating arrangement for experimenter, transmitter, executant, and learner.

Fonte: Kilham e Mann (1974, p. 698)

A hipótese era que por estarem a um passo do ato, os transmissores sentiriam uma responsabilidade reduzida pelas consequências e seriam mais obedientes aos comportamentos destrutivos que os executores. A hipótese foi confirmada. A comunicação de uma ordem é mais obediente que a execução da ordem, e houve uma diferença de obediência em indivíduos do sexo feminino, que foram menos obedientes. Indivíduos foram colocados a cada teste no papel de transmissor ou de executor, com papéis trocados com os cúmplices, para permitir as comparações. Do universo de participantes, 28% dos executores foram obedientes, contra 54% dos transmissores. E na divisão por gênero, os transmissores masculinos foram 68% obedientes contra 40% dos femininos. Os níveis de choque eram distintos: para os executores, a média de parada do experimento acontecia a 240 volts (muito forte, e quando o aluno afirma “não

aguentar mais”; e para os transmissores, o nível de choque que marcou a primeira desistência foi de 300 volts (choque intenso, quando o aluno para de responder).

A principal contribuição do estudo é que alinhado às descobertas de Milgram (1965) , a evasão à responsabilidade individual por uma ação é resultado de uma sociedade na qual as ações das pessoas são fragmentadas por pertencerem a organizações complexas em hierarquias, responsabilidades divididas e relações de poder. Eles refletiam até que ponto um indivíduo pode perder o senso de relevância de seu próprio comportamento, e qual seria a distância entre o indivíduo e o ato para essa perda de relevância. Esse papel de transmissor poderia ser comparado ao de intermediários da hierarquia organizacional, uma autoridade que repassa comandos e decisões. O que motiva os executores, no estudo de Milgram, é que por conta do “contrato”, do acordo estabelecido com o experimentador, ele tem a preocupação em não estragar o seu trabalho, uma pressão de um contexto institucional que colide com os papéis de transmissor e executor.

Essa obediência torna-se extremamente relevante aos estudos de ética no contexto organizacional e em relações públicas, pelos papéis assumidos pelos transmissores no reforço cultural e na manutenção do sistema de autoridade. Essa distância da execução pode tender a desumanizar as relações, pelo dever de seguir as orientações das hierarquias superiores e em acomodá-las e gerenciá-las.

Hamilton e Sanders (1995) testaram a teoria dos crimes de obediência e de conformidade no local de trabalho de Milgram (1965), a partir de participantes americanos, russos e japoneses. Avaliaram as diferenças nos níveis de conformidade em função de diferentes estruturas sociais, culturas legais e economias, e incluíram nas manipulações variáveis das situações de influência (autonomia, conformidade e obediência) e da posição do ator na hierarquia (autoridade subordinada *versus* autoridade de nível médio). Eles verificaram que a responsabilidade do indivíduo é maior quando age de forma autônoma ou quando são autoridade. As pesquisas foram feitas com participantes das capitais dos países, Moscou (Rússia), Tóquio (Japão) e Washington, DC (Estados Unidos), pela probabilidade de serem bem informados e sensíveis a temas de irregularidades organizacionais.

As contribuições do estudo residem na discussão dos achados de Milgram sobre as diferenças de obediência e conformidade: 1) Hierarquia: a obediência à autoridade caracteriza uma estrutura hierárquica na qual o indivíduo sente que seu superior tem o direito de prescrever comportamentos; e a conformidade regula o comportamento entre agentes de

igual *status*; 2) Imitação: conformidade é imitação, leva à homogeneização do comportamento, à medida que adota comportamento de colegas. Em obediência, não precisa existir imitação da fonte de influência; 3) Explicitação: em obediência, a prescrição de comportamento é explícita, uma ordem ou um comando. Em conformidade, o requisito é muitas vezes implícito; 4) Voluntarismo: na conformidade, a explicação para o comportamento é uma resposta a pressões implícitas e, desse modo, voluntário. Na obediência, os sujeitos negam conformidade e explicam suas ações pela obediência. Obedecer, nesse sentido, é visto como um dever, ao contrário de conformar-se.

A pesquisa mostrou que a hierarquia tem efeito central, e que as autoridades eram mais responsáveis que os subordinados, pelo efeito de autonomia e voluntariedade que tinham. Esse aspecto se explica pela responsabilidade que ele carrega por um resultado negativo, ou seja, a sensação de responsabilidade amplia a desobediência a uma solicitação incorreta. Subordinados, por outro lado, eram significativamente menos responsáveis em função da conformidade e obediência, sendo avaliado que a subordinação, por si só, trazia consigo perda de vontade. Entre os dois aspectos, conformidade e obediência, o primeiro tem menos poder para minimizar a responsabilidade de um ator. Assim, as situações de influência social: autonomia, conformidade e obediência, tiveram a seguinte hierarquia: os autônomos têm mais responsabilidade, os obedientes, menos e os em conformidade estão no meio. Os aspectos culturais foram confirmados de forma muito sutil e apenas evidenciaram que sim, na Rússia e no Japão há maior impacto da hierarquia.

A reflexão de Hamilton e Sanders (1995), de que para que as organizações sociais humanas possam ser de fato mais humanas e morais precisamos entender melhor quando e porque elas não o são, dialoga com as discussões da tese. Eles alertam que a obediência, quando exercida, influencia a conformidade e favorece a ocorrência de mais crimes de obediência. Quando um subordinado obedece à autoridade e faz o que uma comunidade considera ilegal ou imoral, essa prática será comentada, comparada, observada em suas consequências, e irá gerar um contexto de conformidade com seus pares. Assim, A conformidade tornará a obediência mais fácil e rápida. A convergência de conformidade, ou o consenso (JONES, 1991) já apresentado, representa um forte influenciador do comportamento moral e do hábito de uma atividade profissional. Na GT, não foi identificada desculpa pela conformidade, ou seja, o “faço porque meus colegas fazem”, ou o “todo mundo faz”, e sim pela obediência, porque o cliente exige, demanda, “fará tudo para ter seu pedido realizado” ou até

“a decisão é dele”, convergindo com a teoria de Milgram, de que o principal problema da obediência é que ela é vista como desculpa, mais do que a conformidade.

Será que a concordância de praticantes de relações públicas, mesmo que em suas máximas hierarquias, reconhece o representante, seja ele cliente ou empregador, como o responsável por uma decisão? Algumas falas trazem o sentimento de não responsabilidade. A grande maioria dos praticantes recordou o rompimento da barragem de Brumadinho, apresentando opiniões sobre a responsabilidade pela comunicação de risco: muitos praticantes falam em não responsabilidade direta, porque os profissionais não deveriam ter acesso às informações.

O RP não foi o culpado, é claro que não. Não, nesse caso não. Porque muitas vezes a informação não chega na comunicação, fica na operação. Milhões de vezes isso acontece. Tenho certeza absoluta. A área de comunicação, se foi avisada, foi avisada no momento do rompimento. Antes disso eu tenho certeza de que, se foi avisado, foi apenas um cara. [...] Mas se tivesse um trabalho de investigação, de cuidado, de olhar minuciosamente os processos, talvez tivesse colaborado. Peraí, deixa eu ver como está estruturado cada planta, para eu saber como a comunicação vai atuar aqui: a partir do momento que acionou o alarme, não seria interessante acionar uma rádio local? É comunicação. Se eles estivessem realmente inseridos no processo de comunicação de crise, eles poderiam ter percebido que não tinha alarme. E a comunicação interna com os funcionários, que estão ali abaixo da barragem, como a gente avisa esses caras? A comunicação interna ajuda a treinar pessoas, fala de EPI, processo de segurança, processo de evacuação, tenho certeza absoluta que a comunicação interna fala disso. (Antônio – AG PP CEO)

Vou começar pelo risco: eu acho difícil você responsabilizar, por exemplo, no caso de Brumadinho [cidade] ou Mariana [cidade]. A constelação de fatores que levaram a essas tragédias é muito maior e mais complexa. Não dá para responsabilizar as pessoas, a pessoa de RP da Vale, por exemplo, em 100%. Às vezes a comunicação não é estratégica em uma organização, é a última a saber. Ela não é posta à mesa para discutir estratégias, riscos. Então às vezes ela de fato não tem nem condições organizacionais, ambientais, para operar. Esse é um ponto. Segundo, é corresponsabilidade. Quem é mais responsável? Engenheiro? A empresa que construiu a barragem? Quem é? A empresa que fez os laudos recentes? Acho que comunicação acaba sendo uma ponta de um iceberg muito mais complexo, isso tem que ser relativizado. (Arthur – AG GP VP)

O estudo de Virgil Zeigler Hill *et al.* (2013) propôs mudança no método de Milgram (1965), para reduzir o sofrimento psicológico vivenciado pelos participantes em formato de enganação. Burger (2009, apud ZEIGLER-HILL *et al.*, 2013) já havia feito os testes limitando o término do estudo em 150 volts, em vez de chegar a 450, momento em que o aluno exige que seja liberado pela primeira vez, e o participante precisa decidir se obedecer às ordens do pesquisador é mais importante que respeitar o aluno. Como quase 80% dos participantes que continuaram além de 150 volts administraram o maior choque possível, essa solução realista

permitira inferir a tendência à obediência destrutiva sem sujeitar o participante ao mesmo nível de *stress*. Nesse estudo de 2013, o método foi alterado com a redução da escala de punições, e o choque foi substituído por ruídos altos a alunos com histórico de enxaqueca, que seriam marcados pelo aluno em uma ficha com escala que indicaria o nível de dor que ele sentia. Buscou ainda, examinar aspectos individuais de neuroticismo³² e lembranças de afetos negativos que pudessem contribuir com a obediência. Os pesquisadores esperavam que: 1) Com essa mudança, que envolvia menor risco de morte acidental ao aluno, os participantes chegassem em níveis mais altos de obediência; 2) O afeto negativo, ou o sentimento gerado pela causa do dano ao aluno, pudesse reduzir a obediência, em função do modelo de afetação (SCHWARZ; CLORE, 1996, apud ZEIGLER-HILL et al., 2013) sugerir que o afetado por uma ação desempenha um papel importante na maneira como os indivíduos avaliam novas situações. Esse afeto negativo seria identificado em uma entrevista pós-experimento, na qual os participantes poderiam relatar seus sentimentos e efeito negativo lembrado durante a sessão; e 3) Que as diferenças de neuroticismo e a dificuldade em lidar com o *stress* poderiam alterar o nível de obediência, ou seja, indivíduos com níveis mais altos de neuroticismo obedeceriam mais aos comandos do pesquisador enquanto aqueles com baixo nível tenderiam a acreditar que sua desobediência poderia ser bem-sucedida.

Conforme a hipótese, a taxa de obediência aumentou para 94%. E os participantes que exigiram mais estímulos ou ordens para continuar o experimento foram os que experimentaram níveis mais altos de efeito negativo durante a sessão. Isso indica que, possivelmente, a empatia tenha levado à mais responsabilidade.

Esse estudo traz uma grande contribuição da demanda de sensibilidade com o outro ser, como promotora de mais responsabilidade. Converge com o princípio empatia, compreendido pelos praticantes como fundamental da atividade de relações públicas, de colocar-se no lugar do outro para conseguir identificar o impacto, a perspectiva, e poder construir uma proposta relevante. A empatia é recomendada tanto por praticantes que atuam em agências, em atividades de relacionamento com a imprensa, comunicação interna,

³² O **neuroticismo** é um traço de personalidade estudado pela psicologia. Indivíduos com alto índice de neuroticismo são mais propensos do que a média a serem mal-humorados e a experimentar sentimentos como ansiedade, preocupação, medo, raiva, frustração, inveja, ciúme, culpa, humor depressivo e solidão. Tendem a responder pior a estressores e interpretar situações comuns como frustrações ameaçadoras e difíceis. (Wikipedia, Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Neuroticismo>. Acesso em: 27 fev. 2020)

advocacy quanto por praticantes que atuam em organizações, principalmente na área de relações com a comunidade. Uma fala exemplifica essa necessidade

Tem uma questão que é a empatia. Tem gente que tem. Eu adoro psicologia, e tem um psicólogo que fala que em uma certa idade que a criança consegue desenvolver. Aos 5, 6 anos de idade, ela olha na rua, vê um cachorrinho na chuva, fala assim: meu Deus, tá chovendo. Ela consegue se colocar no lugar do cachorrinho. E tem criança que não consegue. [pausa] O mundo está dividido em dois grupos: os que têm e os que não têm empatia. Eu acho que é isso. Para você exercer a função, você tem que ter empatia. No processo seletivo da agência, a psicóloga separa quem tem empatia. Entendeu? Então aí quando eu chego no cliente que eu vejo que o cara é empreendedor, é isso, é aquilo, e ele tem empatia, aí eu falo: hummm aqui tem caminho. Agora quando você saca que a pessoa não tem empatia... Esse cara, daí, não vai sair nada. Ele não tem empatia. Ele não consegue se colocar no lugar do outro. Mas isso você só saca quando você tem 50 anos... (Athena - AG MP CEO)

5.4.2.2 O estudo do comportamento antiético pró-organização de Umphress, Bingham e Mitchell (RYAN FEHR et al., 2019)

O estudo de Ryan Fehr *et al.* (2019) desejou testar variáveis do Unethical Pro-Organization Behavior (UPB), o Comportamento Antiético Pró-organização (UMPHRESS, BINGHAM; MITCHELL, 2010), relacionadas aos fenômenos de dissociação moral e suas influências pelo comportamento de supervisores. Nem sempre os comportamentos indevidos têm o objetivo de beneficiar os agentes que os praticam e, nesse sentido, é importante ampliar os estudos que se debruçam a avaliar as causas e os processos que envolvem atitudes antiéticas para beneficiar organizações. Em função do ambiente de pressão, relações de poder, dependência e sujeição hierárquica e condições de manutenção de empregos, as variáveis do contexto organizacional que podem influenciar o comportamento imoral precisam ser debatidas para evitar a tendência maniqueísta das abordagens de ética profissional ou organizacional. O comportamento antiético pró-organização (UPB) envolve uma tensão inerente entre o desempenho organizacional e os princípios éticos, que sacrificam o princípio em nome do desempenho. O estudo entendeu como relevante avaliar se esse comportamento antiético pode ser percebido como positivo, e em que contextos, e se reforça a dissociação moral – um raciocínio que separa os julgamentos de desempenho dos julgamentos de moralidade (BHATTACHARJEE; BERMAN; REED, 2013, apud RYAN FEHR et al., 2019). Ou seja, não significa que o indivíduo entende que o comportamento moral é justo: ele continua considerando imoral, mas separa as avaliações de desempenho e resultados da qualidade moral da conduta, enfatizando seletivamente o desempenho. Esse comportamento antiético

pró-organização pode ser ativo (quando um indivíduo age para um ato imoral) ou por omissão (quando não age diante da percepção de algo indevido). Alguns exemplos citados no estudo estão diretamente relacionados a atividades de relações públicas, como informações não verdadeiras sobre produtos ou condutas da organização, omissão de informações relevantes a públicos, para não impactar interesses organizacionais etc. Essa dissociação moral pode ser iniciada por testemunho de condutas de dissociação ou por conhecimento de julgamento positivo de uma dissociação moral (CHEN *et al.*, 2018; HABERSTROH *et al.*, 2017; LEE *et al.*, 2015, apud RYAN FEHR *et al.*, 2019). As hipóteses envolviam que o UPB é um comportamento espelhado pelos supervisores, e que ele é uma estratégia para o sucesso. Os resultados confirmam as duas hipóteses, demonstrando que a avaliação de desempenho é um componente central para esse aspecto, e contribuem com o estudo do UPB, ao observar o aprendizado social da conduta. A teoria de aprendizagem social esclarece que as pessoas se informam sobre como agir em um determinado ambiente a partir dos comportamentos observados, e são reforçados por levarem a resultados desejados (BANDURA, 1977, apud RYAN FEHR *et al.*, 2019). Os experimentos mostraram que:

- o grau de dissociação moral do supervisor estava vinculado ao grau de UPB dos funcionários e relacionados às suas avaliações positivas de desempenho;
- o alto grau de UPB do supervisor está relacionado ao alto grau de UPB do funcionário.

Essa pesquisa, desse modo, oferta grande contribuição para relações públicas. Os estudos anteriores da influência do líder no comportamento de empregados também foram beneficiados com esse estudo, porque foi identificado que o comportamento antiético assemelhado é mais provável quando ele pode beneficiar o indivíduo, por exemplo, em avaliações de desempenho, e que estão diretamente vinculadas ao desempenho desejado pela organização. Os desempenhos dos representados podem ser influenciados positivamente por condutas inadequadas de relações públicas, que serão monitoradas por indicadores exclusivamente de interesse reputacional, e reforçarão o UPB e a dissociação moral. Pondera-se que esse fato é mais possível em contextos em que essas condutas não sejam questionadas ou condenadas pelos avaliadores externos ou públicos de relacionamento da organização. Como o contexto de assimetrias e desigualdades característico de um país em desenvolvimento fragiliza essa condição de deflagração de condutas imorais, a observação desse estudo é muito contributiva ao campo.

5.4.2.3 Os experimentos da influência da privação financeira para condutas imorais (SHARMA, et al, 2014)

O estudo de Sharma *et al.* (2014) discute as motivações de privação financeira para condutas imorais e para julgamentos realizados pelos indivíduos. A preocupação do grupo estava concentrada nos efeitos em que um contexto de privação financeira, cada vez mais presente em economias em crise, como a americana e de alguns países da Europa, e que também é relevante ao contexto nacional brasileiro, em função da recessão e da estagnação econômica vivenciada desde 2014. Destaca-se que a privação financeira é assumida pelos pesquisadores como um estado de comparação social, ou seja, como subjetivamente um indivíduo se sente (estado psicológico) inferior em relação a um padrão de comparação saliente, no aspecto financeiro tanto objetivo (renda, riqueza, bens materiais) como subjetivos (*status*) (SHARMA; ALTER, 2012, apud SHARMA, et al., 2014). O objetivo do amplo estudo, era avaliar as percepções dos indivíduos sobre privação financeira e seus efeitos em julgamento e conduta imoral, e depois testar essas percepções em cinco experimentos nos quais situações de manipulação eram administradas para avaliar se o estado de privação aumenta a tendência de conduta imoral; se o julgamento a pessoas em estado de privação é menos severa; se a probabilidade de conduta imoral aumenta quando há possibilidade de benefício ou de equilibrar a privação financeira; se o julgamento de uma privação financeira injusta é diferente do julgamento de uma privação financeira merecida pelo indivíduo, justificada. O método envolvia relatos dos participantes e testes de verificação de imagens no computador com ganhos financeiros para quantidades de acerto, que foram manipulados para a avaliação de cada hipótese.

Os resultados demonstraram que as pessoas não aderem às suas causas nobres defendidas no teste-piloto quando estão sujeitas a alguns tipos de pressão, como a financeira. As pessoas, de fato, não apresentam forte integridade individual, ou seja, não têm uma percepção de unidade, de alinhamento de sua crença e dos sistemas de valores com sua prática. Eles apresentam dualidade moral. Os pesquisadores defendem, nesse sentido, que a integridade não significa que uma pessoa não pode mudar de opinião quando entende que sua posição anterior está equivocada, mas sim, que falta de integridade é uma consciência e convicção de um direito e uma prática que coloca em risco esse direito, geralmente defendido por uma racionalização (PEIKOFF, 1991, p. 260, apud SHARMA et al., 2014). Embora tenham

afirmado que uma situação de privação financeira não justifica uma conduta imoral, os cinco experimentos mostraram uma diferença importante: as pessoas transgrediam mais no teste quando estavam em condições de privação financeira, transgrediam mais quando a transgressão permitia uma compensação financeira e uma perspectiva de reequilibrar a diferença, concediam sentenças mais brandas a pessoas em estado de privação, entendiam como mais aceitável quando a privação era vista como injusta do que quando vista como merecida.

O teste mostra, desse modo, que as pessoas desconhecem sua vulnerabilidade a essa inconsistência antes de um comportamento e é possível que, após de comportarem de maneira imoral, reconheçam essa aparente hipocrisia. Assim, a ciência dessa hipocrisia, ou de que a privação pode alterar os padrões morais de um indivíduo, pode colaborar com sua consciência e seu desenvolvimento.

Essa pesquisa tem forte conexão com a GT desenvolvida, pois oferece possibilidade de compreender o fenômeno de sujeição a condutas inadequadas ou até mesmo de tomada de decisão inadequada em casos relatados de autonomia. Embora esses casos não estejam necessariamente ligados a baixas hierarquias (mas o contrário), o que indicaria uma possível privação financeira objetiva, a privação financeira estudada é um estado psicológico subjetivo em função de comparação, ou seja, poderia colaborar para explicar casos de condutas indevidas por gerentes e até diretores. As falas presentes nos depoimentos dos participantes, de justificativa de comportamentos indevidos para “manutenção dos empregos”, “para manutenção do cliente” ou para “manutenção da meta de faturamento da agência” podem guardar uma explicação dos crimes de obediência, diferentemente da conformidade, como explorado em Hamilton e Sanders (1995), ou uma motivação autônoma desconhecida de busca de equilíbrio em um contexto de privação financeira.

5.5 Comportamento moral, a complexidade de exercer influência

O comportamento moral, como visto, é aprendido historicamente a partir de processos que envolvem uma intenção em manter o convívio coletivo e de agir moralmente; uma escolha que traz consequências positivas ou negativas a indivíduos, grupos ou sociedade como um todo; um processo de julgamento dessas consequências por parte dos outros atores que compõem esse quadro social; e o aprendizado a partir desse processo de julgamentos, por

quem tomou a decisão, por quem julgou e por quem acompanhou o processo construindo igualmente em sua mente, seus juízos. A partir desse processo, temos que o desenvolvimento moral dos praticantes de relações públicas poderia ser favorecido abordando as consequências ou os danos da atividade, que muitas vezes podem ser desconhecidos. Por outro lado, a exposição e a discussão desses danos para a classe profissional seriam fundamentais para o espaço de julgamentos e a construção coletiva desse código moral da atividade, para que algo seja visto como inadmissível, reconhecido como uma vergonha. Independente dos mecanismos de sanções que em muitos contextos regulam o comportamento, como prejuízos sociais de exclusão e perda de direitos, como liberdade, financeiro ou autorizações/licenças, o processo de desenvolvimento moral é de longo prazo.

Esses três pontos, conhecimento de danos e consequências a outros, discussão coletiva para julgamento e existência de sanções, são úteis mas representariam uma visão simplificada em função da complexidade de decisões morais discutida neste capítulo.

É retomada a necessidade de ampliar a discussão sobre o comportamento moral em sua singularidade de cada praticante e complexidade da construção coletiva, a partir dos estudos refletidos nesta etapa.

As correntes éticas, e seu incentivo a uma determinada forma de pensamento, trazem consequências para os processos de tomada de decisão moral. Essa influência de um modelo acontece não apenas no resultado imediato de uma decisão, mas em longo prazo, no ciclo de aprendizado que ela traz às pessoas de um grupo social. Por exemplo, uma decisão deontológica considera menos importante a decisão a partir da reflexão sobre as consequências que ela pode trazer, porque Kant entende que a não existência de uma universalidade científica impede que cada decisão possa ser ponderada pelas pessoas, a partir de suas perspectivas individuais. Adversamente, recomenda que a decisão seja pautada por imperativos categóricos, universais de bem, independentemente das consequências que tragam. Para essa corrente, orientadora de muitos códigos de ética em relações públicas, o estudo e a ponderação sobre os danos de uma atividade teriam pouco efeito, e a atividade deveria se basear nos princípios universais. Pode-se pensar nos desafios de aplicação dessa corrente, por um lado, por muitas vezes não desejarmos as consequências negativas que uma decisão pode trazer e, por outro lado, a clareza de sua recomendação, se aplicável, poderia facilitar a tomada de decisão. Em uma corrente utilitarista, ou consequencialista, recomenda-se a necessidade de ponderar os prazeres e as dores a todos os impactados, não permitindo

que os interesses do tomador de decisão sejam prevalecidos sobre os demais. Essa corrente, por outro lado, demanda a compreensão clara dos possíveis danos e consequências de uma decisão e, a não ciência de sua existência, não exime a responsabilidade do tomador de decisão. Neste sentido, a fragilidade de indicadores relacionados às consequências aos públicos de interesse configura um agravante.

A contribuição de Jones (1991) nos mostrou que os praticantes tem mais facilidade de reconhecer condutas com expressiva magnitude de consequências e que os danos físicos (STEIN & AHMAD, são os que podem influenciar a tomada de decisão; que o segundo aspecto mais relevante para uma decisão moral, o consenso de um grupo sobre a inadequação de uma conduta, representa um risco ao contexto brasileiro, que não tem uma forte discussão sobre sua responsabilidade moral; que a probabilidade de efeito, como critério impulsionador, enfrenta a fragilidade de indicadores de monitoramento e a baixa observação de impactos aos públicos; que a proximidade essencial para a consciência moral é impactada distância e baixa capacidade de escutar os públicos de relacionamento. O estudo de Weber e Wasileski (2001) ajudou a compreender a influência do contexto de pressão e de poder, e que apenas em casos com grande magnitude de consequências um gerente age contrário a uma solicitação organizacional. Por fim, o estudo de Merlhiot et al (2018) explicou a redução do efeito do enquadramento nos contextos de incerteza de consequências negativas em uma decisão, alinhado aos resultados da pesquisa.

Por outro lado, a compreensão do comportamento dos praticantes que mesmo afirmando reconhecer os comportamentos inadequado da atividade, os justificam, revela a força dos fenômenos que explicam as condutas imorais. Entre os estudos revisados por alinharem aos resultados da GT, destaca-se: A força do crime de obediência de Milgram medida nos estudos de Kilham e Mann (1974) por meio da qual até os danos físicos, reconhecidos como mais relevantes para ponderar condutas imorais, são cometidos em resposta à uma pressão superior. A justificativa de obediência, bastante explicitada na pesquisa, pôde ser compreendida à luz do estudo de Hamilton & Sanders, que demonstraram que embora os indivíduos estejam em um contexto de conformidade com um hábito aprendido, a obediência surge como uma justificativa pela não voluntariedade de sua prática. O estudo de Zeigler Hill et al (2013), por outro lado, apresentou um forte desafio, porque a empatia, como aspecto capaz de promover resistência a crimes de obediência, embora muito defendida na atividade, é contraposta com tratamento estereotipado e de vulnerabilidade moral (HONNETH, 2011)

que a impede. A dualidade de compreender um comportamento como imoral, e isolá-lo para uma decisão que considera o desempenho que ela pode trazer, foi explicado pelo fenômeno do Comportamento Antiético Pró-Organização (RYAN FEHR et al, 2019), e que reforça a influência de gestores e de um sistema que não amplie esses incentivos. Por outro lado, o aspecto da sustentabilidade econômica, como grande influenciador do comportamento moral dos praticantes, explicou porque mesmo considerando uma atitude incorreta, os indivíduos cometem condutas imorais quando estão em privação financeira. O aspecto de injustiça a que está submetido o praticante torna-se uma justificativa tanto própria do seu comportamento, quanto para o julgamento licenciado que aplica a seus pares nas mesmas condições.

Essa observação, ao promover mais perguntas que respostas, aproxima-se da proposta de reflexão, que tenta mapear os aspectos que caracterizam essa relação santos e pecadores dos praticantes de relações públicas (FAWKES, 2012b)

6. CÓDIGOS DE ÉTICA: O CONTEXTO NORMATIVO

O estudo histórico dos códigos foi alvo de estudos de diversos profissionais (GONÇALVES, 2007; GONÇALVES, PEREIRA; TONIOLO, 2019; HOLTZHAUSEN, 2015; HUNT; TIRPOK, 1993; PARKINSON, 2001; WATSON, 2014; WRIGHT, 1993), que descreveram a trajetória dos códigos e as suas influências para o campo. A reflexão sobre a sua eficácia para a orientação de comportamentos por meio desse documento norteador é bastante frequente (FAWKES, 2015a; 2015b; GONÇALVES, 2007; HOLTZHAUSEN, 2015; WATSON, 2014).

De maneira geral, os códigos são criticados por não oferecerem orientação que consiga suprir as demandas reflexivas sobre os dilemas morais dos praticantes. Discute-se a prescrição de uma conduta moral do dever kantiano, que coloca o interesse público, o não uso da persuasão, a não representação de organização/causa que contrarie os valores profissionais ou o bem comum; tidos como não aplicáveis e que demandam uma leitura mais complexa (FAWKES, 2015a; 2015b; GONÇALVES, 2007). Sofrem crítica pela ineficiência para a orientação em casos complexos, a não aplicação (fiscalização e sanções disciplinares) pelos órgãos representativos e para a validade da orientação ética que pode reduzir a liberdade e a responsabilidade da reflexão ética individual. São vistos como mecanismos que buscam apenas legitimar o *status* profissional da atividade, com pouca contribuição para identificação de incidentes críticos e suas possibilidades de evitá-las (NOORDEGRAAF, 2011, apud FITCH, L'ETANG, 2017).

Holtzhausen (2015) pontuou dois aspectos centrais: a ineficiência e a possibilidade desses documentos orientadores reduzirem o processo de reflexão moral. Sobre a ineficiência dos códigos de ética, ela pondera que a tomada de decisões éticas não pode ser baseada em regras porque a sociedade é imperfeita e as pessoas são, por definição, moralmente ambivalentes. Os códigos não conseguem prescrever todas as situações particulares que os praticantes enfrentam, ligadas, por exemplo, à engenharia genética, clonagem, realidade virtual, bioengenharia, identidade, privacidade etc.; e, nesse sentido, a intenção do código de promover resultados morais pode levar a consequências imorais. Por outro lado, há o risco do próprio uso do código, pois “a moral não pode ser racionalizada porque não pode calcular ou considerar os benefícios e os ganhos da ação moral”, (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 773), e não é universalizável porque a universalidade resulta em “silenciamento do impulso moral e canalização das capacidades morais para objetivos socialmente concebidos” (BAUMAN, 1993,

p. 12, apud HOLTZHAUSEN, 2015, p. 773, tradução nossa), o que implica que algumas pessoas podem ser deliberadamente excluídas dos benefícios da tomada de decisões morais. Pondera, no entanto, que

Isso não significa que eles sejam totalmente inúteis. Eles podem ser vistos como declarações de intenção de praticar eticamente ou servir como uma narrativa sobre o quadro ético para a prática, mas nunca pode ser uma diretiva que sirva para todas as práticas em todas as situações. (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 774, tradução nossa)

A segunda preocupação está no afastamento da responsabilidade ética do indivíduo com os públicos, ao tomarem decisões “prescritas” por códigos éticos. Destaca que Nietzsche vê o desejo de ética universal como o “vício moral da modernidade tardia” (SMITH, 1996, p. 147, apud HOLTZHAUSEN, 2015, p. 771), porque viver por códigos éticos universais restringe a liberdade do indivíduo para fazer suas próprias escolhas morais. “O resultado do fato de que as pessoas se aderem às regras ou leis estabelecidas pelo grupo ou sociedade, em vez de seu impulso moral, é a pobreza moral e física, a miséria e o desconhecimento da outra.” (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 773, tradução nossa)

6.1 Breve contextualização histórica

Embora a atividade de relações públicas tenha sido construída no âmbito teórico a partir dos princípios que priorizavam as relações mutuamente benéficas, o interesse público, o diálogo e a verdade, o primeiro código de ética de RP *Code of Professional Standards for the Practice of Public Relations* foi implementado em 1950, pela Public Relations Society of America (PRSA), que havia sido fundada em 1947. O código de ética da PRSA foi atualizado sete vezes desde então, em 1959, 1963, 1983, 1988 e 2000 (PRSA, 2000). A IPRA, criada oficialmente em 1955, com o objetivo de elevar os padrões das práticas de relações públicas em todo o mundo, com ênfase para a conduta ética, adotou em 1961, o *Código de Veneza* (IPRA, 1961). Em 1965, Lucien Matrat desenvolve o *Código de Atenas* (IPRA, 1965), pela European Confederation of Public Relations (CERP), que é adotado pela IPRA no mesmo ano. Em 1972, é instituído pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), o *Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas*, que foi revisado pela entidade em 1987 e em 2003 (CONFERP, 2003). No mesmo ano, 2003, a Global Alliance (GA) propõe o *Global Code of Ethics* e a International Communications Consultancy Organisation (ICCO) propõe o *Stockholm*

Charter (ICCO, 2003). Em 2007 a IPRA adota o *Código de Bruxelas* (IPRA, 2007) e em 2011, institui o *Código de Conduta do IPRA* (IPRA, 2011). No Brasil, em 2014 a Associação Brasileira das Agências de comunicação (ABRACOM) propõe a *Carta de Princípios Éticos da Abracom* (ABRACOM, 2014). Em 2016, a International Association of Business Communicators institui o *Code of Ethics for Professional Communicators* (IABC, 2016) e, em 2018, a Global Alliance revisa o seu código de ética, a partir da revisão e comparação de mais de “uma dúzia de códigos de conduta e códigos de ética” (GA, 2018).

Apesar da Abracom evidenciar na sua *Carta de Princípios Éticos* que ela se destina aos profissionais de comunicação corporativa e não mencionar, em nenhum trecho da carta, o termo “relações públicas”, a sua *Carta de Princípios Éticos* foi avaliada por ela congregar as agências de comunicação e de relações públicas do país. Entende-se que a decisão por não incluir o termo relações públicas seja consequência de um debate ainda em andamento no setor, sobre a possibilidade de flexibilização do registro profissional a praticantes não graduados em relações públicas, como recomenda a lei nacional.

Quadro 24 – Linha do Tempo de nove códigos de conduta ética de relações pública

ANO	INSTITUIÇÃO	CÓDIGO
1950	PRSA – Public Relations Society of America	<i>Code of Professional Standards for the Practice of Public Relations</i>
		Revisado em 1954, 1959, 1963, 1977, 1983, 1988 e 2000.
1961	IPRA – International Public Relations of America	1961 – <i>Código de Veneza</i> 1965 – <i>Código de Atenas</i> 2007 – <i>Código de Bruxelas</i>
1965	CERP – European Confederation of Public Relations e IPRA	<i>Código de Atenas</i>
1972	CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações	<i>Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas</i>
		Revisado em 1985, 1987 e 2003
2002	GA – Global Alliance	<i>Global Code of Ethics</i>
		Criado em 2002, revisado em 2018
2003	ICCO – International Communications Consultancy Organisation	<i>Stockholm Charter</i>
2011	IPRA – International Public Relations of America	<i>Código de Conduta do IPRA</i>
2014	ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação	<i>Carta de Princípios Éticos da Abracom</i>
2016	IABC – International Association of Business Communicators	<i>Code of Ethics for Professional Communicators</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

O contexto nacional de relações públicas, juntamente com o Panamá, é diferente dos demais países por ser uma profissão disciplinada por lei e regulamentada, com a existência de um sistema de conselho federal e conselhos regionais, que têm a atribuição de fiscalizar a realização da atividade. O código de ética dos profissionais de relações públicas foi aprovado logo depois das leis que estruturaram o sistema profissional no país. Em 11 de dezembro de 1967 foi disciplinada a Profissão de Relações Públicas (Decreto-Lei n.º 5.377), em 26 de setembro de 1968 foi regulamentada a Profissão de Relações Públicas (Decreto-Lei n.º 63.283), e no dia 11 de setembro de 1969 foi disposta a Constituição do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas (Decreto-Lei n.º 860). Em 26 de junho de 1970, na segunda reunião do CONFERP, realizada em Belo Horizonte, é elaborado e aprovado o Código de Ética Profissional. Não foram disponibilizados pelo CONFERP documentos com o histórico dos elementos que foram considerados pelos membros para o desenvolvimento do conteúdo do código. Andrade (1989) destaca que nesse momento havia dúvida, por exemplo, sobre o reconhecimento do exercício do *lobby* como atividade de relações públicas. Na seção II (Exercício da Profissão), item III, constava “Não se utilizará o profissional de Relações Públicas de atividades de *lobby*, em benefício do seu empregador ou cliente”. Contudo, em janeiro de 1972, em reunião do conselho, realizada em Brasília, há a exclusão do item e o reconhecimento do exercício do “*lobbying*” pelo profissional de relações públicas. Andrade (1989) explica os motivos da não atribuição do *lobby* como atividade de relações públicas ao descrever que mesmo nos Estados Unidos, onde a atividade foi regulamentada ainda em 1946, pela *Federal Regulation of Lobbying Act*, ela se desenvolve sutilmente por meio de relações e compromissos sociais com parlamentares, convidando-os para festas, passeios de iate, oferecendo empregos ou empregos aos familiares dos senadores e deputados. Ele pondera, ainda, que muitas entidades profissionais em função disso têm recomendado aos seus associados evitar a prática e algumas punem os sócios por exercê-las. O código foi então aprovado e instituído em 1972, e revisado em 1985, 1987 e em 2003.

As atualizações documentadas nas Resoluções Normativas do Sistema CONFERP relacionam-se à alteração do artigo 108 da RN 49/03, de 22 de março de 2003, que afirma que

Art. 108 – Fica revogada a RN Nº 14/87, de 20 de dezembro de 1987, ressalvado seu art. 81 e o Anexo Único nele referido.

E o artigo 81 que permanece válido diz que

Art. 81 – Os procedimentos dos Profissionais de Relações Públicas serão qualificados de acordo com o disposto no Código de Ética Profissional, aprovado em 12 de julho de 1985, e baixado como anexo a este Regimento.

Ou seja, não há clareza das modificações realizadas no código³³, tendo em vista que o “anexo” ao documento não está disponível no *site*. Entende-se que seja o próprio código de ética atual da entidade.

Mesmo sem o histórico de revisões, é possível avaliar as influências dos códigos que antecederam o Código do CONFERP, Código de Veneza (IPRA, 1961) e Código de Atenas (IPRA, 1965), como será descrito adiante.

A resolução normativa nº 49, contudo, disciplina dois temas sobre a aplicação do código de ética profissional: a comissão permanente de ética que cuidaria dos processos de descumprimento das normas e as sanções a serem aplicadas aos profissionais em caso de descumprimento.

A comissão permanente de ética do CONFERP, se provocada e solicitada pelos conselhos regionais, além da responsabilidade de promover a discussão do tema junto aos profissionais e acadêmicos, deve cumprir e julgar as atribuições do código de ética. Descreve ainda alguns aspectos de governança, como o sigilo do julgamento dos autos, sendo eles acessíveis aos membros da comissão, envolvidos e seus procuradores legais; regras de votação com deliberação do presidente da comissão em caso de empate; e direito de defesa de acusados, conforme a seguir:

Art. 84 – A Comissão Permanente de Ética – CPE, instalada em cada Conselho, é a encarregada de:

I – Cumprir as atribuições definidas pelo Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas.

II – Julgar as infrações ao Código de Ética Profissional, nos termos das normas do CONFERP.

III – Promover estudos, conferências, debates, seminários sobre o tema “Ética e Legislação de Relações Públicas” junto aos profissionais e acadêmicos da área.

IV – Assessorar os Plenários dos Conselhos em assuntos ligados ao tema.

1º – A Comissão será composta pelos conselheiros suplentes e terá como seu Presidente nato o Presidente do Conselho que, ouvido o respectivo Plenário, poderá indicar novos nomes, quando ocorrer a necessidade de substituição de seus integrantes.

2º – A Comissão Permanente de Ética será instalada no dia da posse dos Conselheiros, mediante a reunião do Presidente com os Suplentes para a eleição de seu Secretário.

3º – Aplicam-se, no que couber, as normas deste Estatuto para o funcionamento da Comissão Permanente de Ética, observado que o Conselho Federal baixará resolução específica para julgamento de processos éticos onde sejam garantidos:

³³ Foram feitas oito solicitações por e-mail e telefone ao Sistema CONFERP para acesso e consulta de documentação histórica e índices de denúncias e apurações de conduta de profissionais, sem retorno positivo. Apenas o Conselho Regional da 4ª Região, Santa Catarina e Rio Grande do Sul apresenta relatório quantitativo referente ao período de 2015 a 2017 no portal transparência.

I – Que a apreciação de matéria ética e seus procedimentos correrão em sigilo, e a reunião de julgamento dos autos será secreta, dela participando os membros da CPE, os envolvidos e seus procuradores legais.

II – Que o Presidente da Comissão de Ética só votará se ocorrer empate na decisão do feito, aplicando o voto de qualidade.

III – Que os acusados terão ampla liberdade de defesa.

4º – A CPE do CONFERP só atuará se provocada pelos Conselhos Regionais para julgamento de autos em grau de recurso, para apreciação de denúncias quanto a procedimentos antiéticos de Conselheiros Regionais ou Federais e nos termos em que dispuser a resolução a que se refere o § anterior.

5º – Para o cumprimento do disposto no inciso III deste artigo, a CPE submeterá previamente para aprovação da Diretoria-Executiva de seu Conselho o programa a ser cumprido e sua competente planilha orçamentária. (RESOLUÇÃO NORMATIVA 49/03, CONFERP, 2003)

O outro tópico refere-se aos seis tipos de sanções por tipos de infrações, sendo multas, de no máximo R\$ 1.000,00, advertências (pessoal ou pública) e três níveis de suspensão, sendo de seis meses a um ano por incapacidade técnica; até um ano para quem comprometer o conceito e o bom conceito da profissão; e de um a três anos para quem for responsável por falsidade. O cancelamento do registro profissional acontece em caso de reincidência de uma mesma infração no prazo de cinco anos.

TÍTULO

IV

- DO CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL E DAS PENALIDADES

Art. 90. Os procedimentos do Profissional de Relações Públicas serão qualificados de acordo com o disposto no Código de Ética Profissional.

Art. 91. A falta do competente registro torna ilegal o exercício da profissão ou da atividade, tornando-se punível o infrator com as cominações do Código de Ética Profissional e do Código Penal Brasileiro.

Art. 92. Serão obrigatoriamente registradas nos Conselhos Regionais as empresas, entidades e escritórios que se dediquem profissionalmente à atividade de Relações Públicas, nos termos da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967 e de seu regulamento, aprovado pelo Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968.

Parágrafo único. Aplicam-se às pessoas jurídicas registradas nos Conselhos Regionais as normas descritas no Título IV deste Regimento.

Art. 93. Os Conselhos Regionais aplicarão aos infratores dos dispositivos do Código de Ética Profissional as seguintes penalidades:

I – Multa de R\$ 200,00 (duzentos reais) a R\$1.000,00 (um mil reais), por infração de qualquer dispositivo.

II – Advertência pessoal.

III – Advertência pública.

IV – Suspensão de 6 (seis) meses a 1 (um) ano, ao profissional ou pessoa jurídica que demonstrar incapacidade técnica comprovada no exercício da profissão ou atividade.

V – Suspensão de até 1 (um) ano do exercício da profissão, ao profissional ou pessoa jurídica que agir sem decoro ou comprometer o conceito e o bom nome da profissão.

VI – Suspensão de 1 (um) a 3 (três) anos ao profissional que, no âmbito de sua atuação, for responsável, na parte técnica, por falsidade.

§ 1º No caso de reincidência da mesma infração, praticada dentro do prazo de até 5 (cinco) anos, após a primeira, será determinado o cancelamento do registro profissional.

§ 2º As cominações deste artigo serão aplicadas aos responsáveis pelas empresas, entidades e escritórios referidos no art. 92 deste Regimento.

§ 3º Será assegurada ampla defesa aos infratores, tanto no âmbito de seu CONRERP, quanto, no caso de recurso, no do CONFERP. (RESOLUÇÃO NORMATIVA 49/03, CONFERP, 2003)

O baixo índice de penalidades, como explorado por muitos pesquisadores de ética em relações públicas, é similar no sistema CONFERP. Os dados disponíveis no Portal da Transparência³⁴ do Conselho Regional da 4ª Região, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, revelam que de 2015 a 2017 foram registrados os seguintes números de Processos Administrativos de Fiscalização (PAFs) e apenas uma penalidade aplicada em três anos.

Quadro 25 – Processos Administrativos de Fiscalização (PAFs) do Conselho Regional da 4ª Região de 2015 a 2017

	2015	2016	2017
PAFs instaurados	99	20	13
PAFs em diligência para serem abertos	102	227	130
Termos de Advertência expedidos (TAs)	89	19	13
Autos de Infração Expedidos (AIs)	49	0	3
PAFs julgados	0	2	0
PAFs julgados com penalidades	0	1	0

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do Relatório de gestão do exercício 2017 (CONRERP/4ª, 2017)

O estudo sobre os códigos de ética foi estruturado a partir de duas preocupações específicas:

- 1) Avaliar as principais influências do código de ética do sistema CONFERP;
- 2) Avaliar como os códigos de conduta ética contemplam os desafios de tomada de decisão moral e necessidade de mitigação de danos apontados na GT;

Ao contrário da maior influência do *Código de Atenas* (IPRA, 1965) sobre os códigos éticos das principais instituições de relações públicas em todo o mundo, como relatado por Watson (2014), o código de ética do sistema CONFERP tem também forte influência do *Código de Veneza* (IPRA, 1961). Ambos na íntegra a seguir:

³⁴ Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas – CONRERP/4ª Região, Relatório de Gestão Exercício 2017, apresentado ao Tribunal de Contas da União – TCU. Disponível em: <http://www.conrerp4.org.br/transparencia/relatorios-anuais/>. Acesso em 27 de julho de 2019.

CÓDIGO DE VENEZA (1961) – Código de Conduta Profissional

Adotado em 1961 e emendado em 2009, o Código de Veneza é um empreendimento de conduta profissional de membros da Associação Internacional de Relações Públicas e recomendado a praticantes de Relações Públicas em todo o mundo.

Na conduta de Relações Públicas, os profissionais devem:

Conduta em relação a Empregadores e Clientes

1. Ter um dever geral de lidar de maneira justa com empregadores ou clientes, passados e presentes.
2. Não representar interesses conflitantes ou concorrentes sem o consentimento expresso dos envolvidos.
3. Proteja as confidências de empregadores ou clientes atuais e antigos.
4. Não empregar métodos que tendem a ser depreciativos para o empregador ou cliente de outro profissional.
5. Não, durante a prestação de serviços para um empregador ou cliente, aceita taxas, comissões ou qualquer outra consideração em conexão com esses serviços de alguém que não seja o empregador ou o cliente sem o consentimento expresso do empregador ou cliente.
6. Não propor a um cliente em potencial que taxas ou outras compensações sejam condicionadas à obtenção de determinados resultados nem celebrem qualquer contrato de taxa com o mesmo efeito.

Conduta em relação ao público e à mídia

7. Conduzir-se com respeito ao interesse público e com respeito à dignidade do indivíduo.
8. Não se envolver em práticas que tendem a corromper a integridade de qualquer canal de comunicação;
9. Não intencionalmente disseminar informações falsas ou enganosas.
10. Procure sempre dar uma representação fiel da organização à qual o praticante serve.
11. Não crie nenhuma organização para servir a uma causa anunciada, mas que realmente atenda a um interesse não revelado nem faça uso de qualquer organização existente.

Conduta em relação aos colegas

12. Não prejudicar intencionalmente a reputação profissional de outro profissional.
13. Não procure suplantar outro profissional com o empregador ou cliente desse profissional.

Conduta relacionada aos canais digitais de comunicação (emenda de 2009)

14. Aja de acordo com o descrito acima com cuidado especial ao usar a Internet e outras mídias digitais como canais de comunicação.

Sanções

Os membros da IPRA deverão, ao manter este Código de Veneza, concordar em cumprir e ajudar a aplicar os procedimentos disciplinares da Associação Internacional de Relações Públicas em relação a qualquer violação deste Código. (IPRA, 1961)

CÓDIGO DE ATENAS (1965) Código de Ética Internacional dos Profissionais de Relações Públicas

O Código de Ética Internacional dos Profissionais de Relações Públicas, conhecido como Código de Atenas, foi adotado pela International Public Relations Association – IPRA, que se realizou em Atenas, a 12 de Maio de 1965, tendo sido alterado em Teerã a 17 de Abril de 1968.

CONSIDERANDO que todos os países membros da Organização das Nações Unidas acordaram em respeitar a Carta em que se proclama “a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor da pessoa humana (...)”, e que, só por esse fato, e pela própria natureza da profissão que exercem, os técnicos de Relações Públicas

desses países devem empenhar-se em conhecer e respeitar os princípios contidos nessa Carta;

CONSIDERANDO que o homem tem em paralelo com os seus “direitos”, necessidades que não são simplesmente de ordem física ou material, mas também de ordem intelectual, moral e social, e que só na medida em que essas necessidades – no que têm de essencial – são satisfeitas, é que o homem pode gozar realmente dos seus direitos;

CONSIDERANDO que os técnicos de Relações Públicas no exercício da sua profissão podem, conforme a maneira como a exerçam, contribuir largamente para satisfazer essas necessidades intelectuais, morais e sociais dos homens;

CONSIDERANDO, por último, que a utilização das técnicas que permitem entrar simultaneamente em contacto com milhões de pessoas, dá aos profissionais de Relações Públicas um poder que importa limitar pelo respeito da ética e dos valores da profissão.

Por todas estas razões, todos os membros da International Public Relations Association declaram assumir como estatuto de ordem moral os princípios do Código de Ética que seguem, e que qualquer violação deste Código, feita por um dos seus membros no exercício da profissão, que possa ser provada perante o Conselho, será considerada como falta grave, à qual corresponderá uma sanção adequada.

Em consequência, cada membro:

DEVE EMPENHAR TODOS OS ESFORÇOS:

1. Para contribuir para a realização das condições morais e culturais, que permitam ao homem realizar-se plenamente no gozo dos direitos imprescritíveis que lhe são reconhecidos pela “Declaração Universal dos Direitos do Homem”;
2. Para criar as estruturas e os canais de comunicação que, favorecendo a livre circulação das informações essenciais, permitam que cada um dos membros do grupo se sinta informado, integrado, responsável e solidário;
3. Para se comportar, em qualquer ocasião e em todas as circunstâncias, de modo a merecer e obter a confiança daqueles com quem se encontra em contacto;
4. Para ter em conta que, devido ao carácter público da sua profissão, o seu comportamento, mesmo privado, irá repercutir-se nos juízos que recaiam sobre o conjunto da profissão.

DEVE TOMAR O COMPROMISSO:

5. De respeitar, no exercício da profissão, os princípios e regras morais da “Declaração Universal dos Direitos do Homem”;
6. De respeitar e salvaguardar a dignidade da pessoa humana, e de reconhecer a qualquer homem o direito de formar juízos por si próprio;
7. De criar as condições morais, psicológicas e intelectuais do autêntico diálogo, e de reconhecer às partes em presença o direito de expor o seu problema e exprimir o seu ponto de vista próprio;
8. De agir em todas as circunstâncias, de modo a considerar os interesses das partes em presença: os da organização que utilize os seus serviços e também os dos públicos em causa;
9. De respeitar as promessas e compromissos, os quais devem ser formulados em termos que não se prestem a nenhuma confusão, e de agir honesta e lealmente em todas as ocasiões, a fim de merecer a constante confiança dos clientes ou empregadores, presentes ou passados, e do conjunto dos públicos implicados nos seus atos.

DEVE PROIBIR A SI PRÓPRIO:

10. Subordinar a verdade a quaisquer outros imperativos;
11. Difundir informações que não assentem em fatos verificados e verificáveis;
12. Dar o seu concurso a qualquer empresa ou a qualquer ação que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade e integridade da pessoa humana;

13. Utilizar qualquer método, meio ou técnica de manipulação para criar motivações inconscientes que, privando o indivíduo do livre arbítrio, lhe tirem a responsabilidade dos seus atos.

International Public Relations Association

O autor deste código é Lucien Matrat, Membro Jubilado (França) da IPRA. (IPRA, 1965)

Antes de analisar o código de ética do sistema CONFERP (2003), a partir dessas influências, cabe destacar a influência e um importante estudo sobre o *Código de Atenas*. Primeiro, em 1973, por meio de pesquisa desenvolvida por Herbert Lloyd, integrante do Comitê de Padrões Profissionais do IPRA e sucessor de Matrat, foi identificado que das 26 organizações internacionais respondentes, 82% adotaram um código de ética e, na maioria dos casos, os códigos eram exatamente o *de Atenas*, ou modelos com poucas variações locais, o que também é, de certa forma, ponderado por Bowen (2008). Tim Traverse-Healey (1988), um dos fundadores da IPRA reforça os valores centrais da atividade de relações públicas defendidos por Matrat: verdade, diálogo e interesse público, que, conforme análise de nove códigos destacada adiante, é ainda convergente com os códigos atuais, mas com baixa clareza de aplicação pelo conflito com outras recomendações.

Em 2014, Watson fez resgate histórico do *Código de Atenas*, que influenciou diretamente o código de ética internacional da Associação Internacional de Relações Públicas (IPRA). O autor concentra sua crítica no contexto de criação do código para a entidade, sua relevância, processo de desenvolvimento, divulgação e aplicação. Descreve que os documentos da entidade validam que até mesmo as discussões que antecederam a criação da Associação, em 1955, já relacionavam a importância da preocupação ética. Em 1961, o código de conduta de Veneza, foi aceito pelo Conselho no Segundo Congresso Mundial de Relações Públicas (Veneza), fruto de um trabalho de quatro anos de um comitê internacional de dez membros. O termo “conduta” e não ética, relacionou-se com a dúvida nessa proposição em um estágio tão ancestral da associação. Paradoxalmente, relata que o código de ética, *Código de Atenas*, não está registrado em documentos do IPRA até o seu lançamento em 1965, e o processo de aprovação apresenta divergências narrativas entre a “aprovação unânime” e o não conhecimento prévio por parte dos conselheiros, além o fato de o documento estar em francês e demandar leitura posterior e não ter contado com discussão por parte do conselho. As narrativas da entidade relatam um esforço conjunto de funcionários e acadêmicos, mas que os documentos apontam para o presidente, o ex-presidente, cinco profissionais franceses e um acadêmico belga.

A personalidade de Lucien Matrat também é relatada, por sua baixa produção e conhecimento em outros países além da França, onde é considerado o “pai das relações públicas” e formador da doutrina europeia das relações públicas. Seu interesse pelo tema ética, na leitura de Watson, é fruto de sua experiência como gerente de relações públicas para o grupo de petróleo francês Elf, e de sua crítica às petrolíferas americanas em suas práticas propagandísticas e com falta de respeito pelos indivíduos.

Watson discute a proposição do *Código de Atenas* por Matrat, em uma leitura universal de que as relações públicas eram um chamado mais alto, diferenciado de propaganda e promoções, e que contribuía para relações humanas sinceras e sadias. O código está fundamentado na *Declaração Universal de Direitos do Homem* e descreve que o uso de técnicas que permitem a comunicação com milhões de pessoas dá aos profissionais “um poder a ser reprimido pela observância de um código moral rígido” (IPRA, 2001, p. 6, apud WATSON, 2014, p. 711, tradução nossa). Divididos em três grupos, que objetivam (1) praticantes ajudam os outros seres humanos a alcançar sua totalidade e seus direitos; promover o fluxo livre de informações; conduzir-se de forma a dar confiança aos outros e considerar o seu comportamento público-profissional e privado como tendo um efeito na reputação da profissão; (2) para observar a *Declaração de Direitos Humanos*; tenha em conta a dignidade dos outros; estabelecer condições morais para diálogo verdadeiro para todas as partes; agir no melhor interesse de todas as partes – organização e públicos; agir pessoalmente para evitar equívocos e integridade para todas as partes; e (3) seja sincero, circule informações com base em um fato verificável; não participe de qualquer atividade que afete a dignidade e integridade humana; e não usar métodos manipulativos (IPRA, 2001, apud WATSON, 2014, p. 711)

Watson descreve as críticas e preocupações discutidas por profissionais após o seu lançamento, relacionadas à viabilidade de cumprimento, por exemplo, no caso de relações públicas que trabalham para governos que não defendem os direitos humanos, o não prestar assistência a causas etc. Entende-se como frágil esse contraponto, pois é perceptível que o mercado tende a observar seus interesses e desafios para a avaliação de normas morais. As críticas foram rebatidas por Matrat, defendendo que o código demonstrava que “as relações públicas são um guia para o comportamento social e como ciência das comunicações” (MATRAT, 1967, p. 1, apud MATRAT, 2014, p. 712). Foi também “a única maneira de diferenciar as relações públicas de um certo tipo de propaganda sociológica” (MATRAT, 1967, p. 2 apud WATSON, 2014, p. 712).

6.2 O código de ética do sistema CONFERP e as influências dos primeiros códigos éticos internacionais

O código de ética do sistema CONFERP guarda particularidades em relação a qualquer outro código profissional. Algumas seções, como honorários profissionais, exercício do *lobby*, e relações com a justiça, não são encontradas em nenhum outro documento. A seção de relações com a justiça se relaciona a uma profissão regulamentada, e que demanda orientação de responsabilidade em caso de julgamento que demande a função de perito. Contudo, a seção sobre os honorários profissionais aborda critérios de precificação a serem seguidos pelos profissionais para que eles não se prejudiquem (complexidade, relevância, pressão de tempo, impedimento de realizar outros trabalhos, vantagens que o trabalho trará ao cliente, temporalidade da contratação e necessidade de locomoção). Para proteção dos públicos, o único aspecto destacado é a necessidade de promoção dos seus serviços com objetividade, exatidão e dignidade. Não é identificada a recomendação de aspectos de concorrência relacionados à precificação mais sensíveis, e que justificariam a existência do tema em um código de ética. Chama atenção uma dualidade com o *Código de Veneza* sobre honorários: enquanto o *Código de Veneza* recomenda que um profissional não deve propor a um cliente taxas ou compensações sobre resultados, quase destacando um aspecto de imparcialidade da função, que promove relações e informação sem o conflito de comprometer-se com um resultado, o código do CONFERP propõe a precificação vinculada às “vantagens que, do trabalho, se beneficiará o cliente”.

Do *Código de Veneza*, verifica-se inicialmente a similaridade da estrutura, dividida por grupos, como a conduta em relação a empregadores e clientes e a conduta em relação aos colegas, adotado pelo código CONFERP. Existe a influência direta no tema concorrência, que tem a intenção de proteger o mercado conquistado por outro profissional e não permitir a concorrência. Esse é um tema bastante sensível no código de ética do CONFERP, pois ele orienta que um profissional não pode “pleitear”, ou seja, candidatar-se a vagas ou funções ou atender clientes que já estejam sendo atendidos por outro profissional de relações públicas. Nota-se, contudo, que essa recomendação específica não se refere às relacionadas à concorrência desleal. Existem outros tópicos que cuidam dessa temática como a proibição de atendimento a clientes concorrentes sem a concordância prévia das partes, e o veto de atendimento particular, com finalidade lucrativa, de clientes que tenha atendido em outras

organizações. Identifica-se também a influência direta da preocupação em não prejudicar a reputação de outro profissional intencionalmente, e que no código CONFERP se orienta que críticas a colegas devem ser objetivas, construtivas, comprováveis e de responsabilidade com o respeito à sua honra e dignidade. Outros aspectos demonstram influência indireta, por temas macro ou que também estão presentes no *Código de Atenas*, como veracidade das informações, integridade dos canais de comunicação, proibição de atendimento a clientes concorrentes, proteção de informações confidenciais e atribuição de ajuda na fiscalização e aplicação de procedimentos disciplinares em caso de descumprimento do código.

Do *Código de Atenas* (IPRA, 1965), verifica-se a influência direta, o que se repete com outros códigos, como será observado, da atribuição do respeito do praticante à *Declaração Universal dos Direitos do Homem* assumida pelos membros da Organização das Nações Unidas (ONU); e a recomendação de empenhar todos os esforços para a criação de estruturas que favoreçam a livre circulação de informações. A diferença está no aspecto que no *Código de Atenas*, a livre circulação de informações tem o objetivo de garantir aos públicos informação, integração, responsabilidade e solidariedade, ou seja, tem o objetivo de garantir que o público seja informado para ser responsável por seus atos. No caso do código do CONFERP, o artigo 4, que recomenda livre circulação de informações, poderia conflitar com o artigo 24, que recomenda o sigilo de informações que possam ser lesivas ao cliente ou ferir a lealdade para com ele. O artigo 27, que destaca a necessidade de quebra de sigilo em caso de fato delituoso, previsto em lei, e com gravidade de consequências de impor a denúncia do fato, não colabora com uma orientação ética, pois está sustentada em um critério legal e de gravidade máxima. Um artigo influenciado na íntegra é o que se relaciona à proibição de motivações inconscientes, para garantir que indivíduos tenham livre arbítrio, ou seja, que possam ser responsáveis por seus atos, e não sejam manipulados por atividades de relações públicas. Esse é um aspecto que influenciou decisivamente todos os códigos éticos de relações públicas. Verifica-se também a influência da recomendação do uso da verdade e de fatos verificáveis e comprováveis, que se entende como um critério relevante de verdade, que será discutido no capítulo oito.

Contudo, o código do CONFERP não incluiu alguns temas presentes dos códigos de Atenas e Veneza, que foram abordados pela maioria dos outros códigos éticos. O tema interesse público, por exemplo, conforme revisado por Gonçalves (2007), é visto como presente na maioria dos códigos éticos e, conforme revisado por Gonçalves, Pereira e Toniolo (2019) é presente também no código do CONFERP, não é compreendido pela autora desta tese

como presente. Não se pode afirmar que o “compromisso com a sociedade brasileira” esteja se referindo a interesse público, até mesmo porque está em um artigo que fala sobre a necessidade de contínuo aperfeiçoamento profissional, para competência técnica e científica e compromisso com a sociedade brasileira. O tema interesse público é evidenciado de forma direta no *Código de Veneza*, na orientação das relações com a mídia, e no *Código de Atenas*, de que, em todas as circunstâncias, deve-se tomar o compromisso de considerar os interesses das partes em presença. O tema diálogo, do compromisso de criar condições morais, psicológicas e intelectuais do autêntico diálogo é abordado explicitamente pelo *Código de Atenas* e não se encontra referência a essa temática no Código do CONFERP, pois diálogo não poderia ser equiparado à livre circulação de informações. O primeiro se refere à intencionalidade e a uma capacidade de troca, e o segundo, a um direito de informação que assegure uma tomada de decisões consciente.

A seguir, o código de ética do CONFERP é replicado na íntegra.

Quadro 26 - Código de Ética CONFERP (2003) e influências do Código de Veneza e Atenas

CÓDIGO ÉTICA CONFERP (2003)	INFLUÊNCIA / SIMILARIDADE
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS	
1. Somente pode intitular-se profissional de Relações Públicas e, nesta qualidade, exercer a profissão no Brasil, a pessoa física ou jurídica legalmente credenciada nos termos da Lei em vigor;	Específico atividade regulamentada.
2. profissional de Relações Públicas baseia seu trabalho no respeito aos princípios da “Declaração Universal dos Direitos do Homem”;	Código de Atenas (1965)
3. profissional de Relações Públicas, em seu trabalho individual ou em sua equipe, procurará sempre desenvolver o sentido de sua responsabilidade profissional, através do aperfeiçoamento de seus conhecimentos e procedimentos éticos, pela melhoria constante de sua competência científica e técnica e no efetivo compromisso com a sociedade brasileira;	
4. profissional de Relações Públicas deve empenhar-se para criar estruturas e canais de comunicação que favoreçam o diálogo e a livre circulação de informações.	Código de Atenas (1965)
SEÇÃO I – DAS RESPONSABILIDADES GERAIS	
Artigo 1º – São deveres fundamentais do profissional de Relações Públicas: Esforçar-se para obter eficiência máxima em seus serviços, procurando sempre se atualizar nos estudos da Comunicação Social e de outras áreas de conhecimento;	
1. Assumir responsabilidade somente por tarefas para as quais esteja capacitado, reconhecendo suas limitações e renunciando a trabalho que possa ser por elas prejudicado;	
2. colaborar com os cursos de formação de profissionais em Relações Públicas, notadamente ao aconselhamento e orientação aos futuros profissionais.	
Artigo 2º – Ao profissional de Relações Públicas é vedado:	
1. Utilizar qualquer método, meio ou técnica para criar motivações inconscientes que, privando a pessoa do seu livre arbítrio, lhe tirem a responsabilidade de seus atos.	Código de Atenas (íntegra)
2. Desviar para atendimento particular próprio, com finalidade lucrativa, clientes que tenha atendido em virtude de sua função técnica em organizações diversas.	
3. Acumular-se com pessoas que exerçam ilegalmente a profissão de Relações Públicas.	

4.	Disseminar informações falsas ou enganosas ou permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos conhecidos e demonstráveis.	Código de Atenas
5.	Admitir práticas que possam levar a corromper ou a comprometer a integridade dos canais de comunicação ou o exercício da profissão.	Código de Veneza
6.	Divulgar informações inverídicas da organização que representa.	Códigos Veneza e Atenas

SEÇÃO II – DAS RELAÇÕES COM O EMPREGADOR

Artigo 3º – O profissional de Relações Públicas, ao ingressar em uma organização como empregado, deve considerar os objetivos, a filosofia e os padrões gerais desta, tornando-se interdito o contrato de trabalho sempre que normas, políticas e costumes até vigentes contrariem sua consciência profissional, bem como os princípios e regras deste código.

SEÇÃO III – DAS RELAÇÕES COM O CLIENTE

Artigo 4º – Define-se como cliente à pessoa, entidade ou organização a quem o profissional de Relações Públicas – como profissional liberal ou empresa de Relações Públicas – presta serviços profissionais.

Artigo 5º – São deveres do profissional de Relações Públicas, nas suas relações como clientes:

Dar ao cliente informações concernentes ao trabalho a ser realizado, definindo bem seus compromissos e responsabilidades profissionais, a fim de que ele possa decidir-se pela aceitação ou recusa da proposta dos serviços profissionais;

Esclarecer ao cliente, no caso de atendimento em equipe, a definição e qualificação profissional dos demais membros desta, seus papéis e suas responsabilidades;

Limitar o número de seus clientes às condições de trabalho eficiente;

Sugerir ao cliente serviços de outros colegas sempre que se impuser à necessidade de prosseguimento dos serviços prestados, e estes, por motivos ponderáveis, não puderam ser continuados por quem as assumiu inicialmente;

Entrar em entendimentos com seu substituto comunicando-lhe as informações necessárias à boa continuidade dos trabalhos, quando se caracterizar a situação mencionada no item anterior.

Artigo 6º – É vedado ao profissional de Relações Públicas atender clientes concorrentes, sem prévia autorização das partes atendidas. Código de Veneza

Artigo 7º – Não deve o profissional de Relações Públicas aceitar contrato em circunstâncias que atinjam a dignidade da profissão e os princípios e normas do presente Código.

SEÇÃO IV – DOS HONORÁRIOS PROFISSIONAIS

Artigo 8º – Os honorários e salários devem ser fixados por escrito, antes do início do trabalho a ser realizado, levando-se em consideração, entre outros:

Vulto, dificuldade, complexidade, pressão de tempo e relevância dos trabalhos a executar;

Necessidade de ficar impedido ou proibido de realizar outros trabalhos paralelos;

As vantagens que, do trabalho, se beneficiará o cliente;

A forma e as condições de reajuste;

fato de se tratar de um cliente eventual, temporário ou permanente;

A necessidade de locomoção na própria cidade ou para outras cidades do Estado ou do País.

Artigo 9º – O profissional de Relações Públicas só poderá promover publicamente, a divulgação de seus serviços com exatidão e dignidade, limitando-se a informar, objetivamente, suas habilidades, qualificações e condições de atendimento.

Artigo 10º – Na fixação dos valores deve se levar em conta o caráter social da profissão. Em casos de entidades filantrópicas ou representativas de movimentos comunitários, o profissional deve contribuir sem visar lucro pessoal, com as atribuições específicas de Relações Públicas, comunicando ao CONRERP de sua Região as ações por ele praticadas.

SEÇÃO V – DAS RELAÇÕES COM OS COLEGAS

Artigo 11º – O profissional das Relações Públicas deve ter para com seus colegas a consideração e a solidariedade que fortaleçam a harmonia e o bom conceito da classe.

Artigo 12º – O profissional de Relações Públicas não atenderá cliente que esteja sendo assistido por outro colega, salvo nas seguintes condições:

a pedido desse colega;

quando informado, seguramente, da interrupção definitiva do atendimento prestado pelo colega.

Artigo 13º – O profissional de Relações Públicas não pleiteará para si emprego, cargo ou função que esteja sendo exercido por outro profissional de Relações Públicas. Código de Veneza

Artigo 14º – O profissional de Relações Públicas não deverá, em função do espírito de solidariedade, ser conivente com erro, contravenção penal ou infração a este Código de Ética praticado por outro colega. Código de Veneza

Artigo 15º – A crítica a trabalhos desenvolvidos por colegas deverá ser sempre objetiva, construtiva, comprovável e de inteira responsabilidade de seu autor, respeitando sua honra e dignidade.

SEÇÃO VI – DAS RELAÇÕES COM ENTIDADES DE CLASSE

Artigo 16º – O profissional de Relações Públicas deverá prestigiar as entidades profissionais e científicas que tenham por finalidade a defesa da dignidade e dos direitos profissionais, a difusão e o aprimoramento das Relações Públicas e da Comunicação Social, a harmonia e a coesão de sua categoria social.

Artigo 17º – O profissional de Relações Públicas deverá apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, tendo participação efetiva através de seus órgãos representativos.

Artigo 18º – O profissional de Relações Públicas deverá cumprir com as suas obrigações junto às entidades de classe, às quais se associar espontaneamente ou por força de Lei, inclusive no que se refere ao pagamento de anuidades, taxas e emolumentos legalmente estabelecidos.

SEÇÃO VII – DAS RELAÇÕES COM A JUSTIÇA

Artigo 19º – O profissional de Relações Públicas, no exercício legal da profissão, pode ser nomeado perito para esclarecer a Justiça em matéria de sua competência. Parágrafo Único: O profissional de Relações Públicas deve escusar-se de funcionar em perícia que escape à sua competência ou por motivos de força maior, desde que dê a devida consideração à autoridade que o nomeou.

Artigo 20º – O profissional de Relações Públicas tem por obrigação servir imparcialmente à Justiça, mesmo quando um colega for parte envolvida na questão.

Artigo 21º – O profissional de Relações Públicas deverá agir com absoluta isenção, limitando-se à exposição do que tiver conhecimento através da análise e observação do material apresentado e não ultrapassando, no parecer, a esfera de suas atribuições.

Artigo 22º – O profissional de Relações Públicas deverá levar ao conhecimento da autoridade que o nomeou a impossibilidade de formular parecer conclusivo, face à recusa do profissional em julgamento, em fornecer-lhe dados necessários à análise.

Artigo 23º – É vedado ao profissional de Relações Públicas:

Ser perito do cliente seu;

Funcionar em perícia em que sejam parte parente até o segundo grau, ou afim, amigo ou inimigo e concorrente de cliente seu;

Valer-se do cargo que exerce, ou dos laços de parentesco ou amizade para pleitear ser nomeado perito.

SEÇÃO VIII – DO SIGILO PROFISSIONAL

Artigo 24º – O profissional de Relações Públicas guardará sigilo das ações que lhe forem confiadas em razão de seu ofício e não poderá ser obrigado à revelação de seus assuntos que possam ser lesivos a seus clientes, empregadores ou ferir a sua lealdade para com eles em funções que venham a exercer posteriormente. Código de Veneza

Artigo 25º – Quando o profissional de Relações Públicas faz parte de uma equipe, o cliente deverá ser informado de que seus membros poderão ter acesso a material referente aos projetos e ações.

Artigo 26º – Nos casos de perícia, o profissional de Relações Públicas deverá tomar todas as precauções para que, servindo à autoridade que o designou, não venha a expor indevida e desnecessariamente ações do caso em análise.

Artigo 27º – A quebra de sigilo é necessária quando se tratar de fato delituoso, previsto em lei, e a gravidade de suas consequências, para os públicos envolvidos de consequência de denunciar o fato.

SEÇÃO IX – DAS RELAÇÕES POLÍTICAS E DO EXERCÍCIO DO LOBBY

Artigo 28º – Defender a livre manifestação do pensamento, a democratização e a popularização das informações e o aprimoramento de novas técnicas de debates é função obrigatória do profissional de Relações Públicas.

Artigo 29º – No exercício de *lobby* o profissional de Relações Públicas deve se ater às áreas de sua competência, obedecendo às normas que regem as matérias emanadas pelo Congresso Nacional, pelas Assembleias Legislativas Estaduais e pelas Câmaras Municipais.

Artigo 30º – É vedado ao profissional de Relações Públicas utilizar-se de métodos ou processos escusos, para forçar quem quer que seja a aprovar matéria controversa ou projetos, ações e planejamentos, que favoreçam os seus propósitos.

SEÇÃO X – DA OBSERVÂNCIA, APLICAÇÃO E VIGÊNCIA DO CÓDIGO DE ÉTICA

Artigo 31º – Cumprir e fazer cumprir este código é dever de todos os profissionais de Relações Públicas.

Artigo 32º – O Conselho Federal e os Regionais de profissionais de Relações Públicas manterão Comissão de Ética para:

Assessorar na aplicação do Código;

Julgar as infrações cometidas e casos omissos, ad referendum de seus respectivos plenários.

Artigo 33º – As normas deste Código são aplicadas às pessoas físicas e jurídicas, que exerçam a atividade profissional de Relações Públicas.

Artigo 34º – As infrações a este Código de Ética profissional poderão acarretar penalidades várias, desde multa até cassação de Registro Profissional.

Artigo 35º – Cabe ao profissional de Relações Públicas denunciar aos seus Conselhos Regionais qualquer pessoa que esteja exercendo a profissão sem respectivo registro, infringindo a legislação ou os artigos deste Código.

Artigo 36º – Cabe ao profissional de Relações Públicas docentes, supervisores, esclarecer, informar e orientar os estudantes quanto aos princípios e normas contidas neste Código.

Artigo 37º – Compete ao Conselho Federal formar jurisprudência quanto aos casos omissos, ouvindo os Regionais, e fazê-la incorporar a este Código.

Artigo 38º – O presente Código entrará em vigor em todo o território nacional a partir de sua publicação no Diário Oficial da União.

“O código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas, continua em vigor nos termos do Art. 80 da RN 14/87, de 14 de dezembro de 1987, com alterações introduzidas pelo art. 108 da RN 49/03 de 22 de março de 2003”. (CONFERP, 2003)

Fonte: elaborado pela autora a partir de CONFERP (2003), IPRA (1961) e IPRA (1965)

Análise apresentada no congresso Abrapcorp (GONÇALVES, PEREIRA e TONIOLO, 2019) comparou a Revisão do *Global Code of Ethics*, da Global Alliance (GA, 2018) com o Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas (CONFERP, 2003). Os resultados apontam para uma convergência de 87,5% dos 16 princípios do código da GA com o do CONFERP, estando ausente do código do Conferp apenas o princípio “Lidar com os públicos com justiça e respeito”. Identificou-se, nesse estudo, outras diferenças entre os códigos. Por exemplo, o princípio do interesse público, que no código do GA aparece como “saldo inclinado a favor do interesse público mais amplo” não existe explicitamente no código de ética do CONFERP, apenas o “compromisso com a sociedade brasileira”. Ou seja, mesmo que destaquemos a dualidade entre se comprometer com os representados e honrar as obrigações de servir os interesses da sociedade recomendados pelo código da GA, ele oferece uma leitura a favor de qual lado

entende que deve ficar o “saldo”. O evitar conflitos de interesse, por exemplo, também não é evidente no Código do CONFERP, apenas a orientação a não adotar métodos escusos em relações governamentais e *lobby*, e ao não favorecimento individual em função de relações profissionais anteriores. Entende-se a importância da análise binária realizada, e sua contribuição no reconhecimento dos esforços do CONFERP, mas se discorda do forte alinhamento do órgão aos princípios da GA, tendo em vista não apenas a dualidade dos princípios do código, que resultam em dificuldade de orientação pelos praticantes, mas principalmente pelos desafios de fiscalização no contexto nacional, que estão mais concentrados em avaliar a formação e o registro que as práticas indevidas dos praticantes.

6.3 Análise comparativa da GT com nove códigos de ética profissionais de relações públicas

É preciso avaliar a capacidade dos códigos de ética em relações públicas darem conta dos desafios de tomada de decisão emergentes na GT. Entre os principais dilemas de tomada de decisão e danos descritos no capítulo sobre Resultados da GT, foram identificados como relacionados com os códigos de ética os seguintes temas:

1. Poder e limites ao profissional.
2. Danos da atividade e responsabilidade de evitá-los.
3. Assimetrias e a responsabilidade do profissional com o interesse público.
4. Responsabilidade com processos de participação, deliberação e diálogo.
5. Responsabilidade com informação: verdade, omissão, informação sobre interesses e patrocínios, e advocacia de representados.
6. Confidencialidade de informações de representados.
7. Relações com os clientes: responsabilidade e lealdade, incompreensão da atividade por parte dos representados e desafios da consultoria objetiva.
8. Conflitos de interesse.
9. Responsabilidade com concorrência: atendimento a causas e representados concorrentes, proteção de propriedade intelectual e lealdade em concorrências.
10. Procedimentos de fiscalização e cumprimento às leis.

Quadro 27 – Síntese temas abordados nos códigos de ética

TEMAS Responsabilidade com	Código Veneza IPRA (1961)	Código Atenas CERP (1965)	Código PRSA (2000)	Carta Esto- colmo ICCO (2003)	Código CONFERP (2003)	Código IPRA (2011)	Código IABC (2016)	Carta de princípios Abracom (2016)	Código Global alliance (2018)
1 – Poder									
Impacto a milhões pessoas		X				X			
Responsabilidade com grupos				X			X		X
2 – Danos									
Influenciar economias e afetar vidas							X		X
Dignidade humana, direitos humanos		X			X	X			X
Liberdade expressão, democracia				X				X	
Danos decorrentes do não livre arbítrio		X	X		X	X		X	
3 – Assimetrias públicos									
Justiça e respeito			X						X
Igualdade na diferença								X	
4 – Participação e deliberação									
Diálogo com condições morais e intelectuais		X	X						X
Troca entendimentos profícua, com tolerância e solidariedade						X		X	
5 - Informação									
Verdade ou não falsear		X	X		X	X			X
Dever de investigar veracidade			X						
Precisão, exatidão				X			X	X	
Não mentir por omissão			X						
Advocacia com responsabilidade			X				X		X
Informação sobre patrocínios			X					X	X
Não criar organização sem interesse revelado	X								
6 - Confidencialidade									
Proteger informações representados	X	X	X	X	X	X	X		
Quebra sigilo quando fora da lei ou consequências graves					X		X		
7 – Relações clientes									
Lealdade representado e interesse público		X	X						X
“Saldo” a favor interesse público									X
Lealdade se não for delituoso (lei)					X				
Consultoria objetiva, direito recusa			X	X	X				
Dever orientar representado sobre expectativas e responsabilidades				X	X		X		
8 – Conflitos Interesses									
Evitar conflitos, não ofertar incentivos a mídia ou partes interessadas						X			X

Evitar interesses pessoais coloquem em risco interesses sociedade			X						
9 – Concorrência									
Proibição atender clientes concorrentes sem consentimento	X		X	X	X		X		
Proteger propriedade intelectual			X					X	
Proibição livre concorrência	X				X				
10 – Fiscalização									
Compromisso praticantes fiscalização	X		X		X	X	X		X
Exclusão a praticante apenas condenação legal			X						

Fonte: Elaborado pela autora

Poder e limites ao profissional

Cinco códigos de ética, sendo o Código de Atenas e quatro mais recentes, a partir de 2003, abordam a necessidade de se estabelecer limites com a atividade de relações públicas, convergindo com a fala de entrevistados, tanto praticantes quanto públicos impactados, que demonstraram essa preocupação.

Eu acho muito complexo esse jogo. Porque obviamente o poder está em quem tem dinheiro. Então acho esse jogo muito cruel. Na alimentação, por exemplo, é um jogo bem pesado, bem complexo. A indústria é uma indústria feroz. As grandes multinacionais, a questão da rotulagem, é feroz. Basta dizer que congressos de pediatria sempre foram pagos pela indústria. E não é uma coisa que a população em geral sabe. Então assim, essa relação médicos e indústria de alimentos é muito complexa. E isso precisa ser dito. As pessoas precisam saber, quando o médico fala: Tudo bem não amamentar todas as vezes. Um ou outro leite não vai fazer mal. Ele não está falando isso porque ele aprendeu exatamente isso em um banco da faculdade. Ele está falando isso porque ele foi em uma palestra, em um congresso pago pela Nestlé, e lá, chamaram algum médico, que pior ainda, topou falar isso no palco, para vender esse ponto. Esse jogo é muito difícil de ser jogado. Porque o poder é muito complicado. (Isabela – PI ONG)

Um dos impactos negativos está justamente na defesa de interesses, particulares. Ou seja, posso fazer uma pressão X para que determinada empresa pare de ser incomodada por uma comunidade local, ao lado de uma indústria. Vou lá, faço a costura com parlamentares, com a mídia local, com outros atores. Mas a comunidade vai continuar tendo o seu rio poluído, ou sofrendo com o barulho... ou seja, e é curioso. São dois interesses em conflito e muitas vezes a tomada de partido de um determinado interesse pode acabar indo de encontro ao interesse de um determinado público, que é igualmente ou as vezes até mais legítimo. (Arthur – AG GP VP)

O *Código de Atenas* seguido pelo código atual da IPRA (revisado) abordam a responsabilidade pelo poder de alcance da atividade, em “impactar milhões de pessoas” (IPRA,

1965) e “amplo alcance” (IPRA, 2011). Já a *Carta de Estocolmo*, o código do IABC e o Código da GA abordam a quem podemos exercer o poder de influência, e a quem devemos, portanto, responsabilidade. A responsabilidade com “clientes, pessoal profissão e sociedade em geral” (ICCO, 2003), o potencial de influenciar “economias e afetar vidas” (IABC, 2016) e “economias e indivíduos”. O código do Conferp é um dos quatro que não mencionam a responsabilidade em função do poder da atividade. Contudo, entende-se que mais importante que assumir o poder, é a clareza sobre os danos que podem ser causados.

Danos da atividade e responsabilidade de evitá-los

Entre os danos identificados na GT, observa-se que eles estão contemplados de forma não explícita em sete códigos de ética, descritos a seguir. É possível relacionar os danos aos possíveis impactos que o poder descrito acima sugere. No entanto, essa responsabilidade com “vidas, indivíduos ou a sociedade em geral” é tão abrangente, que poderia envolver por exemplo, os danos à saúde, danos psicológicos, ao meio ambiente, à cultura, às políticas públicas, mas eles não são explicitados. A possibilidade de “afetar economias”, por outro lado, poderia incluir os danos relacionados ao mercado, concorrência desleal, desenvolvimento de municípios, entre outros. Também é orientada responsabilidade em proteger a democracia, por meio de liberdade de expressão e saúde política, que podem ser reconhecidos, em sua não capacidade de proteção, como danos da atividade.

O código do IABC (2016) destaca que “como comunicador profissional, você tem o potencial de influenciar economias e afetar vidas. Esse poder traz consigo responsabilidades significativas”, o código da Global Alliance (GA, 2018) pontua que “temos o potencial de influenciar economias e indivíduos. Isso traz obrigações e responsabilidades para a sociedade e para as organizações” e destaca o apoio ao “livre exercício e respeito dos direitos humanos, especialmente a liberdade de expressão, liberdade de reunião e liberdade de mídia, essenciais para a prática de relações públicas e comunicação profissional”. O código de Atenas (ipra, 1965) assegura o compromisso com a dignidade da pessoa, devendo proibir “dar o seu concurso a qualquer ação que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade e integridade da pessoa humana”, e é acompanhado pelo código do IPRA (2011), pelo código do CONFERP (2003) e código de Veneza (IPRA, 1965), sendo que este último relaciona essa dignidade às relações com a mídia. A Carta de Estocolmo (ICCO, 2003) destaca o a responsabilidade em proteger “uma

sociedade aberta, liberdade de expressão e imprensa livre”, que são o contexto para a profissão de relações públicas, e que “os consultores operam dentro do escopo desta sociedade aberta, cumprem suas regras e trabalham com clientes que compartilham a mesma abordagem”. Reforçam também a responsabilidade com “nossos clientes, nosso pessoal, nossa profissão e a sociedade em geral”. A carta de princípios éticos da Abracom (ABRACOM, 2014), por sua vez, destaca o compromisso com “instituições democráticas, liberdade e saúde política da nação brasileira”.

Contudo, a generalidade é sensível não apenas por não descrever claramente a quais danos a atividade pode ou deve responsabilizar-se, por entender-se que a variedade de danos de um representado a seus públicos, não necessariamente estejam relacionados a atividades de relações públicas. Mas avalia-se que o não reconhecimento dos riscos e do que se deseja proteger, pode colaborar para a redução da responsabilidade, como identificado na GT, na qual a grande maioria dos praticantes relativizou a culpa de práticas de relações públicas para danos vividos por públicos que envolviam, por exemplo, comunicação de risco, como já apresentado nesta tese.

Avalia-se, desse modo, além das possíveis consequências negativas a serem evitadas, a clareza sobre as formas de se evitar as consequências que são vistas como não admissíveis em uma conduta responsável.

Identificou-se que cinco códigos abordam uma forma de responsabilidade para evitar consequências relacionadas à informação ofertada aos públicos. Entende-se que os códigos abordam de maneira indireta o critério de relevância dentro do princípio de transparência (GOWER, 2006), como será descrito a seguir, ao destacarem a responsabilidade dos praticantes em informar os públicos de modo a os permitir decisões “responsáveis”, “democráticas” e que não levem os públicos a “engano”.

Seguindo o *Código de Atenas*, que recomenda a “livre circulação de informações para que um grupo se sinta responsável” e o não uso de “manipulação que tire o livre arbítrio e a responsabilidade sobre seus atos” (IPRA, 1965), o Código do Sistema CONFERP acompanha a redação completa do artigo. Outros dois abordam que o fluxo livre de informações é “essencial para interesse público e tomada de decisão responsável e democrática” (PRSA, 2000) e “contribuem para o interesse de todas as partes interessadas” (IPRA, 2011). Não se pode, contudo, afirmar que a intenção dos códigos ao relacionar a responsabilidade informativa para interesse público com a intenção em reduzir os danos da atividade, e nem que isso seja

compreendido pelos praticantes. Por fim, a *Carta de Princípios Éticos da Abracom* destaca a necessidade da “honestidade na condução dos negócios e ação comunicativa para de modo a não aceitar que o outro seja induzido a engano que a nossa ação pode evitar” (ABRACOM, 2016). Esta última orientação, é a mais ampla por não abordar apenas o aspecto do fluxo informativo, mas também a condução dos negócios, contudo, o termo engano pode limitar a compreensão sobre o que o praticante entende como sua responsabilidade. A que tipo de engano se refere? De uma comunicação não clara, ou a uma comunicação que o leve a tomar uma decisão que comprometa um interesse ou direito deste indivíduo?

Esse relacionamento apenas ao contexto informativo da responsabilidade em evitar consequências negativas merece ser explorado, tendo em vista que os danos da atividade identificados na GT são fruto de outras formas de responsabilidade. Mesmo que todos os princípios e recomendações dos códigos de ética tem como objetivo ampliar a responsabilidade profissional e evitar consequências negativas das atividades, tanto aos públicos impactados quanto aos próprios praticantes, a clareza desta responsabilidade é entendida como fundamental para o desenvolvimento moral do setor. Afinal, nem mesmo na GT, a grande maioria dos praticantes consegue descrever com clareza e prontidão os danos e a responsabilidade profissional, concentrando-se a algumas atividades como relacionamento com comunidades e sustentabilidade essa atribuição. A maioria dos praticantes entrevistados pondera como dano a ser evitado o prejuízo reputacional ao seu cliente, a si mesmo ou à agência em que trabalha.

Assimetrias e a responsabilidade do profissional

A consideração das assimetrias de poder, que teve o principal aspecto crítico desta GT, que resultou na core category, não é encontrada nos códigos de ética. A força deste fator como impulsionador dos desafios de tomada de decisão moral e dos danos causados pelas atividades profissionais, chama atenção ao não ser tocado diretamente. Ela pode ser vista como implícita ao poder da atividade já discutido, ou como um pressuposto que dá origem aos aspectos de justiça identificados nos códigos.

Três códigos citam aspectos que podem ser relacionados a esse cuidado, ao tratarem de temas como justiça e igualdade, mas em contextos muito específicos de atividades.

O código da PRSA relaciona justiça às opiniões das partes interessadas ao defender que “lidamos de maneira justa com todos os públicos, respeitamos todas as opiniões” (PRSA, 2000), o da Global Alliance, que recomenda “Respeito e justiça ao lidar com públicos”, e a Carta de Princípios éticos da Abracom, que afirma que a justiça é “uma consequência do respeito inicial”, recomendando o que o compromisso com ela requer o “reconhecimento da igualdade na diferença, defesa dos direitos fundamentais e a promoção de termos de convivência que sejam propensos ao equilíbrio, à paz social e à comunicação de boa-fé.”

Não se pode afirmar que os trechos destacados se relacionem à responsabilidade com as assimetrias de poder, porém entende-se que o conceito de justiça seja um dos princípios para lidar com relações em desequilíbrio econômico, de poder ou capacidade de compreensão. Fica muito reduzido, contudo, a uma abordagem de justiça para respeito às opiniões, que é apenas o primeiro passo para um processo de interação, e a recomendação de justiça ao lidar com públicos, que embora relevante, é muito abrangente sobre o que ela deseja proteger, e pode comprometer a compreensão dos praticantes. Por fim, o reconhecimento de igualdade na diferença da carta da Abracom, que pode ser visto como um princípio de considerar o outro, em um contexto de alteridade, chama a uma comunicação de boa-fé, que busca equilíbrio, e um contexto elevado de busca de paz social. Fica o questionamento se a paz social desejada está mais relacionada a um contexto do ideal, quase utópico, e que justamente não reconhece as assimetrias de poder. Como relacionar um contexto de diferenças, que compreenda assimetrias de poder por meio da busca da paz social? Seria ela alcançável?

Responsabilidade com processos de participação, deliberação e diálogo

Os processos de participação, deliberação e diálogo, são relacionados na GT como atividades centrais de relacionamento e interação por meio das quais um praticante consegue escutar e compreender demandas, expectativas e percepções; promover compreensão de informações relevantes de interesse dos representados e dos públicos; discutir temas controversos e construir espaços favoráveis para deliberação que consiga entregar interesses dos representados sem afetar os limites de responsabilidade com grupos.

O princípio do diálogo, como um core-value da atividade há muito reconhecido, está presente desde o *Código de Atenas* (1965). Ele continua presente no Código da IPRA, com recomendações muito próximas, e está presente na carta de princípios da Abracom.

Os aspectos centrais defendidos para a promoção deste diálogo relacionam-se inicialmente ao reconhecimento dos direitos dos públicos em fazerem a exposição de seus problemas e pontos de vista, e a necessidade de criar condições morais, psicológicas e intelectuais para um autêntico diálogo (IPRA, 1965). No código do IPRA (2011), as modificações em relação ao original *Código de Atenas* relacionam-se ao direito dos públicos em expressarem seus “argumentos”, em vez de “problemas”, e “opiniões”, em vez de “pontos de vista”. Nas condições desejadas para o diálogo, no entanto, a psicológica foi substituída pela “cultural”, mantendo a necessidade de estabelecer a moral e a intelectual.

Na carta de princípios éticos da Abracom (2016), no entanto, o diálogo é defendido como um “método de construção de bases comuns” para a “troca de entendimentos” ser “viável e profícua”. A consideração dele como “virtude ética” é apresentada como “método de comunicação em sociedades que cultivam a tolerância e a solidariedade”.

Na GT, o fenômeno da participação está relacionado a desafios do processo de participação, que, por parte de alguns participantes, envolve: a falta de capacidade dos públicos em compreender os temas que precisam ser colocados em análise; o desafio de interlocução com grandes grupos e a necessidade de apoio na organização social para o estabelecimento de fluxos contínuos de diálogo; a percepção de que o poder ou a influência econômica interfere no relacionamento; o desafio de legitimidade de líderes locais; a complexidade de tentar estabelecer diálogo com contrapartes mais agressivas, que fazem uma espécie de “terrorismo” junto à opinião pública; entre outros. Por parte dos públicos impactados, os apontamentos sobre o processo de participação envolvem: Não disponibilidade para ouvir os públicos; construção de processos de informação, em vez de conversa; a falta de autonomia dos representantes em processos de participação; a falta de informação clara e necessária ofertada nestes processos; e a escolha dos agentes em com os quais organizações desejam manter o diálogo e que podem ter relações de conflito com a organização, ou serem “compradas”, como informado por um entrevistado.

No *Código de Atenas* e da IPRA, é percebido como convergente, deste modo, a preocupação com as condições intelectuais para o processo de diálogo, relacionado com a demanda de capacidade de compreensão, ou de promoção de meios para que ela exista, de um público poder participar de um processo de interação de um tema de seu interesse. Essa condição intelectual, recomendada desde o *Código de Atenas*, pode representar a qualidade, relevância e clareza das informações ofertadas aos públicos recomendada por Gower (2006) e Xifra (2016), adequada ao perfil de compreensão destes grupos. Por outro lado, não se pode garantir a compreensão desta intenção apenas com o termo “condições intelectuais”. A condição moral, por outro lado, poderia ser entendida como relacionada ao respeito aos públicos, à consideração do direito e da responsabilidade moral com esse espaço e processo de participação, no qual impedimentos de ordem de autoridade, escassez de tempo, conduta de linguagem, abordagem e postura sejam evitados para o estabelecimento de condições efetivas de diálogo. Contudo, a descrição sobre o “direito de os públicos expressarem seus problemas” ou “argumentos”, retoma a uma concepção de diálogo como um processo com igualdade de direitos de cada parte emitirem sua opinião, não suficiente, em sua metodologia, para estabelecer relações de entendimento e participação produtivas, como será discutido no capítulo sobre processos de participação.

A *Carta de Princípios Éticos* da Abracom, por outro lado, ao referir-se a um método de bases comuns que busque a troca de “entendimentos”, amplia a leitura do direito de expressão de problemas ou argumentos. O termo viabilidade pode relacionar-se com a busca de condições que possam minimizar os desafios deste processo, e por fim, a proficuidade, ou proveito deste processo, demonstra uma busca mais coletiva ou colaborativa dos processos de participação. Contudo, os termos “tolerância” e “solidariedade”, ao serem incluídos neste princípio, retoma a uma intenção que pode prejudicar o objetivo do processo, tendo em vista que tolerar, da raiz *Tol*, tem um significado de suportar o inconveniente, o malquerido, o rejeitável, seja por interesse, por conveniência, ou por dever moral (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 233). Assim, o diálogo busca o suportar o rejeitável, ou estabelecer um entendimento do diferente, como citado nesta mesma carta de princípios? Por outro lado, a busca da solidariedade, retoma a um princípio voluntário de bondade e de cooperação mútua que não se reconhece sua suficiência para traduzir os interesses viáveis de praticantes e representados em um processo de diálogo. Um outro princípio da carta, sobre respeito, sugere uma ampliação

desta compreensão, ao entende-lo como o “reconhecimento da autonomia do outro”, de suas proposições “no mesmo nível em que esperamos ver tratados os nossos mesmos”, e que em casos de discordância, “não o desqualifiquemos como pessoa”.

Responsabilidade com informação: verdade, omissão, informação sobre interesses e patrocínios, e advocacia de representados

A decisão sobre as informações a serem ofertadas aos diversos públicos representou um tema bastante saliente na GT, que ora era extremamente convergente, tanto por praticantes quanto por públicos impactados, ora configurava dúvida, dilemas e até dificuldade de clareza sobre as suas implicações.

É convergente a convicção dos praticantes, e retratada nos códigos de ética, sobre o dever da atividade de relações públicas em dizer a verdade. Seja por dever moral ou por seu risco reputacional em não a adotar, como já abordado, os praticantes a entendem como unânime. Não se pode inferir, contudo, a compreensão exata do termo verdade, como será explorado na leitura de Gower (2006), que contribuiu com a reflexão da verdade no campo das relações públicas, mas fica claro que os praticantes a atribuem como fatos que podem ser comprováveis e verificáveis. Os nove códigos de ética analisados recomendam a verdade ou o não uso de dados falsos, com diferenças em suas abordagens. Cinco usam diretamente o termo verdade (CONFERP, 2003; GA, 2018; IPRA, 1965; IPRA, 2011; PRSA, 2000), sendo que o CONFERP o usa em sua oposição, proibindo a disseminação de informações inverídicas. Um deles destaca ainda o dever do praticante de “investigar veracidade de informações divulgadas em nome de representados” (PRSA, 2000), que converge com um desafio apontado na GT, de responsabilidade por informações complexas de serem verificadas que recebem dos representados. Três códigos não usam o termo verdade, mas escolhem adotar o termo precisão, ou seja, recomenda-se exatidão na informação (ABRACOM, 2016; IABC, 2016; ICCO, 2003), relacionando a precisão a não induzir a engano e a necessidade de corrigir erros. O *Código de Veneza* (IPRA, 1961), por sua vez, parece ser mais flexível ao relacionar a proibição de “não intencionalmente disseminar informações falsas ou enganosas”, compreendendo contextos nos quais o praticante pode não ter a ciência do fato.

O maior desafio do tema informação evidenciado na GT, contudo, foi a omissão. Os praticantes, como descrito nas categorias teóricas dividem-se em convicção e em dilemas

sobre o que pode ou não ser omitido dos públicos no contexto de gestão dos relacionamentos e reputação de seus representados. O dever com a reputação, conforme descrito no processo de tomada de decisão moral dos profissionais, os coloca em situação de reconhecer uma licença profissional de omissão de aspectos que possam ser negativos. Seja porque uma omissão temporária porque o representado está “conduzindo a solução de um problema”; ou porque o fato é “antigo, todo mundo fazia, e não cabe colocar aos públicos neste momento” e a organização “já não pratica mais essa conduta”; ou porque diretamente não “podemos dar um tiro no pé”; ou porque “o dever de fazer denúncia é do ministério público, não do relações públicas”. Por outro lado, os praticantes reconhecem alguns contextos em que a omissão deixa de ser uma escolha estratégica, e passa a ser um dever de informar. Esses casos, como descrito no contexto dos danos percebidos da atividade, tem maior clareza pela gravidade dos fatos, como discutido nos estudos empíricos sobre a magnitude de consequências (JONES, 1991; STEIN; AHMAD, 2009), e estão contextualizados como os crimes de saúde e vida. Nestes casos, um praticante informou que nestes casos, “a ignorância não é uma benção”, e temos um dever de informar, ou que “estamos falando de crimes”. Mas o desafio sobre essa seleção entre o que pode ou não ser omitido relevou frequentes momentos de pausa, de reflexão e até de contradição nas entrevistas com os praticantes. Os públicos impactados, por outro lado, trazem leituras de similaridade entre mentira e omissão, e refletem os graves danos que podem ser causados por omissão. Desde o não conhecimento de malefícios de um produto ou medicamento, compreensíveis apenas para técnicos; o planejamento financeiro e profissional de um cidadão que trabalha em uma organização que tem data determinada para sair de uma localidade e não informa; e as falhas em comunicações de risco, que geram desde caos social em município pelo não conhecimento de pontos de encontro e até a perda de vidas, por informar que “a barragem é segura” e que se romper, vai soar o alarme e “a senhora terá pelo menos 30 minutos para sair, não precisa deixar o fogo da panela acesso, pode sair com calma”.

O único código que trata o tema da omissão é o da PRSA (2000), ao exemplificar como condutas imprópria do Tópico “divulgação de informações”: “Mentir por omissão: Um profissional de uma empresa falha conscientemente em liberar informações financeiras, dando uma impressão enganosa do desempenho da empresa” e destaca outro exemplo, sobre a necessidade de ampliar a oferta de informações, e que pode ser relacionado a uma conduta correta na advocacia, reconhecida por esse código: “Dizer que um produto é seguro sem divulgar evidências em contrário”.

São três os códigos que reconhecem o papel da advocacia em relações públicas, como um processo informativo em nome de um representado e que tem a intenção de colaborar com um debate democrático em um “mercado de ideias”, e que interpretou-se como “debate público” em um contexto de opinião pública: Código da PRSA (2000), Código do IABC (2016) e o Código da GA (2018). Um código o cita, mas relacionado especificamente à representação democrática junto às autoridades públicas (IPRA, 2011). Esses códigos, contudo, apenas evidenciam a advocacia como uma atividade legítima aos praticantes e seus representados, destacando como aspecto de orientação a expressão “de forma responsável”. O trecho do Código da GA demonstra a visão convergente destes códigos: “Serviremos nossas organizações e os interesses do empregador e do cliente, atuando como advogados responsáveis e fornecendo uma voz no mercado de ideias, fatos e pontos de vista para ajudar no debate público informado”. Essa forma de colocação pode tanto gerar a dúvida sobre o que vem a ser um advogado responsável, como também pode inferir que as formas responsáveis de atuação estão relacionadas a todo o conteúdo do código. Contudo, afirmar uma atividade específica dentro de um código de ética dá a ela um destaque em função das possíveis discordâncias sobre sua legitimidade, e neste sentido, poderia merecer orientações específicas para sua aplicação moral. Assemelha-se ao que foi feito no Código CONFERP, que incluiu entre todas as atividades do campo de relações públicas, a de *lobby* e relações governamentais, em função do debate em andamento sobre a atuação de relações públicas. No caso do CONFERP, a “permissão” da atividade estava condicionada a aspectos orientadores.

Um outro tema sensível relaciona-se à informação dos patrocínios, contratações de pessoas formadoras de opinião e uso de entidades para representar interesses particulares com a intenção de serem percebidos como coletivos ou de interesse público. Dois códigos destacam preocupação direta ou indireta com este anúncio (ABRACOM, 2016; GA, 2018; PRSA, 2000). Orientam a necessidade de “revelação destes patrocinadores de causas e seus interesses” (GA, 2018; PRSA, 2000), e até exemplificando e proibindo de forma clara, “a contratação de pessoas para campanhas e audiências públicas se apresentando como voluntárias” (PRSA, 2000). A *Carta de Princípios Éticos* da Abracom (2016), por sua vez, não cita diretamente essa temática, mas pode-se inferir que a orientação de que “a nossa comunicação é clara em seu propósito” refira-se à transparência sobre os interesses das práticas. A revelação de interesses, como será discutido no capítulo sobre informação, é tida como utópica tanto no contexto de verdade, como no de transparência, e mesmo quando feita, é preciso refletir sobre

a real intenção de conhecimento. A fala de uma entrevistada, jornalista impactada por atividades de relações públicas, destaca o desafio de conseguir apertar o botão da foto no celular no slide sobre patrocínios em palestras de médicos em congressos. Ela destaca que essa informação, como é obrigatória pela relação de conflitos de interesse, sempre é o segundo slide de todas as palestras. Mas eles não ficam visíveis nem por um segundo, e ela sempre precisa solicitar as apresentações para conseguir avaliar os conflitos e escrever uma matéria. Ou seja, qual a intenção em revelar os interesses?

Por fim, nesta revelação dos interesses, o uso de entidades coletivas para representar interesses individuais, é abordada pelo *Código de Veneza* em 1961 e foi mantida no código do IPRA (IPRA, 2011): “não crie nenhuma organização para servir a uma causa anunciada, mas que atenda a um interesse não revelado e nem faça uso de organização existente”. Os praticantes e públicos impactados destacaram na GT o uso massivo de associações, entidades coletivas, institutos e outras formas de organização social como atores de discussão de uma temática, muitas vezes como especialistas, no cenário da opinião pública. Uma praticante relatou a sugestão da agência de criação de uma ONG para a promoção de um tema de grande interesse público e de forte deficiência de políticas públicas no país, e que claramente, iria beneficiar o mercado de negócios do seu representado. Não se questiona a legitimidade e o benefício da ação, mas o questionamento do cliente sobre “precisa revelar quem são os fundadores?”, “precisa estar no *site*?” levanta justamente esse questionamento da transparência. Como outro exemplo, portais de saúde com informações úteis sobre doenças, pesquisas e novidades de tratamento, e que mesmo que coloquem no campo de “patrocínio” a logomarca da indústria, não esclarece ao público que a organização não é apenas a patrocinadora, mas a realizadora deste conteúdo que poderia estar em seu *site*, mas em um portal “neutro” pode trazer a percepção de mais legítimo.

Confidencialidade de informações de representados

A proteção de informações confidenciais dos representados é coberta por sete dos nove códigos de ética. Apenas o código da Global Alliance não menciona essa responsabilidade e a carta da Abracom fala da confidencialidade das informações de agências concorrentes. Uma das diferenças observadas, em dois códigos, refere-se à reserva da confidencialidade ao critério de informação dentro da legalidade. Destacam que “A quebra de sigilo é necessária quando se

tratar de fato delituoso, previsto em lei, e a gravidade de suas consequências, para os públicos envolvidos de consequência de denunciar o fato” (CONFERP, 2003) e “Protejo informações confidenciais enquanto ajo dentro da lei” (IABC, 2016).

Na GT o tema de informações confidenciais apareceu em três situações: Para o risco de vazamento de informações privilegiadas e não responsivas no relacionamento com investidores; para o risco de concorrência desleal, quando as informações obtidas no atendimento a um representado são utilizadas por praticantes em clientes concorrentes, ou levadas para outras agências; e para a força legal dos acordos de confidencialidade assinados pelos praticantes no relacionamento com clientes ou empregadores, e que os coloca em dilemas quando os temas sensíveis para relacionamento com públicos são tratados pelo representado como confidenciais.

A dualidade entre a livre circulação de informações e a confidencialidade na proteção das informações do cliente, para não ser vista como um dilema, precisa ser clara em suas condições de entrega. A responsabilidade dos praticantes com as informações estratégicas de um representado é tema que merece grande destaque no campo profissional, mas precisa ser claramente discutida sobre os critérios informativos desta confidencialidade. O fato de os clientes atribuírem os critérios para as informações colocadas sob esta classificação, pode colocar o praticante em uma condição de limitação do exercício de sua responsabilidade. Algumas informações tidas como confidenciais podem sim conflitar diretamente com a responsabilidade com um público para que ele tome uma decisão consciente ou enganosa sobre determinado tema. Neste sentido, como oferecer ao praticante o critério claro que o possibilite exercer sua responsabilidade profissional em seu papel consultivo ao representado?

Relações com os clientes: responsabilidade e lealdade, incompreensão da atividade por parte dos representados e desafios da consultoria objetiva

O dilema vivido pelos praticantes de relações públicas entre a sua lealdade ao representado e a sua responsabilidade já fora descrito nos capítulos que abordaram a concepção da atividade, os processos de tomada de decisão, e será também refletido no capítulo sobre as relações de poder que permeiam a atividade, evidenciando a forte saliência desta temática na GT.

Os aspectos dos códigos de ética que versam sobre essa temática dividem-se na descrição de lealdade *versus* o aconselhamento objetivo e direito de recusa do praticante; e na necessidade profissional e técnica de orientar o representado sobre a finalidade, as condições de trabalho e os resultados que podem ou não ser esperados.

Quatro códigos destacam a necessidade de lealdade aos representados, sendo que três deles abordam que os praticantes têm deveres semelhantes com o interesse público, sendo pouco claro o princípio norteador. O *Código de Atenas* declara o “compromisso de agir considerando os interesses das partes em presença: organizações e dos públicos” (1965); o código da PRSA (2000) afirma que “somos fieis aos que representamos, honrando nossa obrigação de servir o interesse público” e que “atendemos o interesse público, como advogados responsáveis por aqueles que representamos”; e o código da GA (2018) descreve, dentro do tópico “Fidelidade”, “instamos os membros a demonstrarem comprometimento com aqueles que representam, honrando suas obrigações de servir os interesses da sociedade e apoiar o direito à liberdade de expressão”. Nota-se que a dualidade entre os compromissos de fidelidade x obrigação de servir, ou de comprometimento x obrigação de servir sugere uma certa similaridade ou equilíbrio, mesmo o termo obrigação tendo maior peso. O código do CONFERP (2003), por outro lado, recomenda no tema informação e sigilo, já apresentado acima, que o praticante “não poderá ser obrigado à revelação de seus assuntos que possam ser lesivos a seus clientes, empregadores ou ferir a sua lealdade para com eles”, mas que a quebra de sigilo é necessária quando se tratar de “fato delituoso previsto em lei”. Por esses aspectos, os praticantes têm uma responsabilidade equilibrada, e portanto complexa, e um critério legal, mas que por estar vinculado a um contexto jurídico, e portanto, de cumprimento obrigatório, tem pouca contribuição para a discussão de responsabilidade moral.

O *Código de Veneza* (IPRA, 1961) destaca a busca do Interesse Público especificamente no contexto de relacionamento com a mídia “conduzir-se em respeito ao interesse público”; e a *Carta de Princípios Éticos da Abracom* (ABRACOM, 2014) destaca a solidariedade, “entendida como sinônimo de empenho na promoção de ações que favoreçam o crescimento e a realização de todos e de cada um”; mas ambos não foram classificados explicitamente como o princípio original de interesse público.

Três códigos abordam diretamente a importância da consultoria objetiva e o direito de recusa aos profissionais, o da PRSA (2000) aborda que “prestamos consultoria objetiva e somos responsáveis por nossas ações” e devemos “recusar a representação de clientes que exigem

ações contrárias ao código”, retirando a possibilidade de delegá-la ao representado; o do ICCO (2003) toca no ponto dos conflitos de interesse, ao destacar que “as consultorias não podem ter interesses que possam comprometer seu papel como consultor independente. Devem abordar clientes com objetividade”, e que podem “aceitar ou recusar uma tarefa”; e o do CONFERP (2003) destaca nos princípios fundamentais o “compromisso com a sociedade brasileira” e que os praticantes devem “tornar interdito o contrato sempre que contrariem a consciência profissional, os princípios e regras do código”. Esse direito de recusa, de independência, é visto pelos praticantes como um dos grandes desafios da atividade, sendo muitas vezes condicionado menos a um aspecto moral, e mais a um critério de inviabilidade estratégica, por comprometer a reputação do cliente, da agência ou do profissional, como já apresentado.

Um aspecto saliente relacionado a esta lealdade, está no desafio de compreensão por parte dos representados, da função e responsabilidades da atividade de relações públicas. Muitos praticantes justificaram condutas percebidas por eles como inadequadas pelo desconhecimento do cliente, ou da sua interface no cliente, do propósito do trabalho. Quando perguntados sobre a responsabilidade em promover esse esclarecimento, que pudesse minimizar as solicitações ou a pressão para práticas imorais, surgiram três compreensões diferentes: 1) É papel do praticante orientar, aconselhar e explicar a atividade ao cliente; 2) O praticante tem responsabilidade, mas não consegue porque não tem acesso aos tomadores de decisão que precisam ser orientados, algumas vezes limitados pelas próprias interfaces contratantes “pouco inteligentes” e “ansiosas em demonstrar resultados para o CEO”; e 3) Não é papel de um gestor conscientizar a alta administração, se ele não tem acesso, porque ou ela já compreende ou ele morrerá frustrado.

Quatro dos códigos de ética analisados contemplam essa responsabilidade de orientação ao representado. O Código do ICCO (2003) e o código do IABC (2016) abordam a necessidade de estabelecer antecipadamente as expectativas sobre o trabalho; e o Código do CONFERP (2003) e da GA (2018) abordam respectivamente a necessidade de “dar ao cliente informações sobre o trabalho, compromissos e responsabilidades profissionais” e de “definir com precisão quais atividades RP podem ou não alcançar”.

Um estudo importante a ser considerado nesta temática do interesse público nos códigos de ética profissionais, é o de Gonçalves (2007), em Portugal. Ela comparou quatro principais códigos internacionais de ética ou conduta de relações públicas segundo a *Global*

Alliance for Public Relations em 2002 (*Código de Atenas* (IPRA), Código Europeu de Conduta de Relações Públicas – Código de Lisboa, o Código Profissional da PRSA e o Código de Ética para Comunicadores da IABC), e apontou os principais valores dos códigos, sendo eles honestidade/verdade, integridade, fidelidade, confidencialidade, transparência/precisão, respeito pelos direitos humanos. Gonçalves (2007, p. 9) reflete um aspecto central desta tese que é “Como podem as relações públicas ‘desenvolver relações mutuamente benéficas’ quando têm como missão conciliar valores aparentemente inconciliáveis, como são os interesses privados e públicos?”, defendido por Cutlip, Center e Broom (1985, p. 2), ao afirmar que as relações públicas são uma “função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus mais variados públicos”. Ela questiona, deste modo, o elevado grau de responsabilidade exigido às relações públicas, e os desafios de ser colocado em prática, como observado nesta GT. Ela desejou observar se os valores e princípios de cinco códigos éticos de instituições de relações públicas (Global Alliance, IABC, PRSA, CERP, ICCO) de fato colocavam como prioritários os deveres e responsabilidades para com a sociedade e interesse público. Ela analisa os códigos a partir dos core-values das relações públicas proposto no Código de Atenas: verdade, diálogo e interesse público, os relacionando com os padrões de conduta presentes nestes documentos: honestidade, lealdade, integridade, conflito de interesses, Livre circulação de informação, transparência, confidencialidade, concorrência, assessoria/*expertise* e enobrecimento da profissão.

Ela identifica que mesmo que os códigos falem do interesse público, eles não orientam claramente qual posição a ser tomada pelo profissional quando o interesse do seu cliente, ou representado, conflita com o interesse público, que nada indica que o RP tem obrigação de priorizar o bem estar do público em detrimento do sucesso do representado. Ao contrário de Gonçalves (2007), esta pesquisadora identificou um único artigo no Código da GA que diz que o “saldo” da relação deve inclinar-se a favor dos interesses mais amplos, inferindo que o compromisso maior do profissional deva estar com os públicos. Contudo, em outros trechos retoma o conflito ao recomendar que o profissional deve demonstrar comprometimento com os representados, honrando as obrigações de servir os interesses da sociedade. Ou seja, ficaria à interpretação do praticante avaliar se ele segue seu compromisso ou sua obrigação de honra.

Diverge-se de Gonçalves (2007) sobre a necessidade de os códigos incluírem orientações claras de que o profissional tem o dever para com a sociedade acima das necessidades dos clientes ou dos profissionais com que se relacionam, até o interesse

individual. Não identifica-se viabilidade nesta defesa, por conta da natureza e da finalidade das organizações representadas, e que exigir isso dos profissionais de relações públicas poderia implicar em : 1) Ter que mudar a finalidade das organizações, para terem que em todas as suas decisões atender ao interesse público acima os individuais; ou 2) Impor uma responsabilidade ao profissional de Relações Públicas de sozinho responder pelo comportamento de toda uma organização ou representado, com claras limitações.

Gonçalves (2007) também pondera o desafio da avaliação do cumprimento dos princípios recomendados pelos códigos de forma geral, e de consequente punição, e que em função disso, eles acabam funcionando mais como meio para autoeducação dos profissionais, ou até mesmo uma estratégia para limpar a imagem das relações públicas.

Conflitos de interesse

Os conflitos de interesse na atividade de relações públicas foram citados nas entrevistas em relação a diversas classificações de relacionamento: junto a públicos que se deseja influenciar, como jornalistas, formadores de opinião, especialistas técnicos, poder público, líderes comunitários, influenciadores, ativistas e ONGs, analistas de mercado de capitais e até junto a clientes. Essas relações são permeadas por situações de interesses relacionados, que podem comprometer a imparcialidade ou a decisão responsável das partes nos temas que representam. Entre os exemplos, pode-se citar os presentes, brindes, amostras, convites a eventos ou hospitalidade a jornalistas, ainda frequentes mesmo com o aumento das políticas de *compliance* tanto nas organizações, em conflito com as expectativas de contrapartidas; os conflitos de apoio ao desenvolvimento de organismos de organização social como associações e lideranças comunitárias que, ao serem beneficiados pelo representado, podem influenciar para a redução de pressão; os interesses de profissionais de relações com investidores em terem suas organizações ofertadas em relatórios de analistas de mercado, e que podem, desse modo, ceder de algum modo à pressão por informações privilegiadas, entre outros.

Três códigos de ética abordam o tema conflitos de interesses. O código da GA (2018) apresenta como princípio da prática profissional, de forma objetiva “Evitar conflitos de interesse”. O código da PRSA (2000) e o código do IPRA (2011) abordam de modo claro os riscos dos conflitos. Enquanto o código do IPRA estabelece as práticas que não podem ser adotadas, orientando que “nem direta nem indiretamente ofereça nem dê incentivos financeiros ou

outros a representantes públicos ou à mídia ou outras partes interessadas”, o código da PRSA estabelece os riscos a serem observados nestes conflitos. Pondera a necessidade de “evitar situações que colocam interesses pessoais ou profissionais em conflito com interesses da sociedade” e “circunstâncias que podem comprometer o bom julgamento comercial” (PRSA, 2000). Exemplifica especificamente sobre os presentes, devendo os praticantes garantir que sejam “nominais, legais e pouco frequentes. Ex. Dar presente a um colunista para que ele escreva uma matéria”. Recomenda ainda, a comunicação imediata de qualquer relação de conflito de interesses a clientes e organizações afetadas, e a solicitar que o cliente avalie a existência de conflitos.

O código do CONFERP (2003) aborda o tema de conflitos especificamente na atividade de *lobby* e relações governamentais, mas aproxima essa preocupação ao aspecto legal de não usar métodos escusos e permitidos por lei.

Os “incentivos financeiros ou outros” e o contexto de “direta ou indiretamente”, pela forma geral como está descrito no código do IPRA, tem a abrangência que pode abarcar todas formas de exercer influência nas relações entre os diversos públicos. Mas observa-se que o fato de apenas o código da PRSA contemplar os riscos decorrentes dessa questão possa impedir a compreensão das consequências, como evidenciado na GT. Retoma-se, por parte de praticantes, a não observância da influência das relações empregatícias de uma comunidade com a redução de pressão junto à organização privada; ou a percepção de que emprestar um carro para um jornalista fazer uma viagem pessoal e testá-lo não representa um conflito com o interesse deste jornalista em sua cobertura de temas de interesse dos leitores do setor automotivo.

Chama atenção, contudo, a baixa presença deste tema nos códigos analisados, tão permeado nas relações desenvolvidas com os diversos públicos de relacionamento nos códigos analisados.

Responsabilidade com concorrência: atendimento a causas e representados concorrentes, proteção de propriedade intelectual e lealdade em concorrências

Aos praticantes das agências que ofertam serviços de relações públicas, quando perguntados sobre limites morais da atividade mais observados, relataram de forma massiva os relacionados à concorrência. Nestes depoimentos percebeu-se um sentimento de pesar,

pela não concordância com métodos escusos, e que são vistos como frequentes. Os principais temas relacionam-se aos processos de concorrência (definição prévia do selecionado, mas com convite a demais agências apenas para composição de quadro de preços; uso de planos apresentados em concorrência pelo cliente tomador da cotação, sem ter selecionado a agência detentora da ideia; agências que denigrem deliberadamente concorrentes), à obtenção indevida de propriedade intelectual de outras agências (por meio de contratação de funcionários ou equipes inteiras, com determinada experiência em algum setor, para levar os conhecimentos e muitas vezes contatos com antigos clientes para a nova agência), o atendimento a clientes ou temas concorrentes ou conflitantes sem aprovação das partes, muitas vezes por meio de abertura de novo CNPJ, com mesma equipe diretiva ou de atendimento. Contudo, há a ponderação que é possível ter uma conta e ainda assim desejar ganhar o atendimento do seu principal concorrente. Neste caso, a proposta é feita por equipe diferente da que atende o cliente atual e se der certo, dispensam a conta do cliente anterior. O depoimento a seguir ilustra esse caso e os conflitos percebidos no mercado

Tenho um cliente hoje, sei toda estratégia comercial dele. E quando vou atender o concorrente, eu recupero meus arquivos e mostro? A gente não faz. É como as pessoas que mudam de emprego e levam tudo. Aquilo não é seu. Precisa disso de fato? Você conseguiu emprego novo, não vai agregar, criar? Não copia as coisas e leva. É a mesma coisa. Esses dilemas são porque a gente tem acesso a muita informação. Eu posso pegar as informações que eu tenho de um cliente para escrever uma proposta para o seu principal concorrente? No entanto, a gente fala: o time que trabalha para esse nem chega perto dessa proposta. Mesmo que essa seja uma oportunidade maior, a gente vai tentar com outra turma, se ganhar, a gente dispensa esse cliente. E aí eu não estou sendo boazinha nem ingênua, estou pensando na marca no longo prazo, na sustentabilidade do nosso negócio (Abigail - AG GP – CEO)

Seis códigos abordam o tema de responsabilidade na concorrência, sendo o tema atendimento a clientes ou temas concorrentes o mais recorrente (IABC, 2016; ICCO, 2003; Conferp, 2003; IPRA, 1961; PRSA, 2000). O tema de proteção da propriedade intelectual e de métodos escusos em concorrências, como informações privilegiadas ou cartas marcadas é abordado pelo Código da PRSA (2000) e pela *Carta de Princípios Éticos da Abracom* (2016). Por fim, o aspecto de não denegrir concorrente é abordado tanto pelo Código da PRSA quanto pelo Código do CONFERP (2003). Chama a atenção a permanência da proibição de livre concorrência, presente no *Código de Veneza*, de 1961, e mantida no Código do CONFERP (2003), como descrita anteriormente, de que é vedado ao profissional pleitear vaga que esteja sendo ocupada ou cliente que esteja sendo atendido por outro relações-públicas. Essa

abordagem parece estar relacionada a um contexto de proteção de mercado, no qual pela grande oportunidade de abertura de novos campos de atuação, não se recomenda a competição entre os praticantes que já estabeleceram as atividades para um determinado representado.

Procedimentos de fiscalização e cumprimento às leis

Por fim, convergente com a GT, na qual diversos praticantes destacaram a necessidade de fiscalização das práticas profissionais por um órgão competente, e diversos públicos impactados não reconheciam a existência de um código de ética e muito menos de um órgão fiscalizador, seis códigos de Ética abordam o tema da fiscalização.

Desses, cinco destacam a importância do compromisso dos praticantes em colaborar com o processo de fiscalização, não sendo conivente com condutas indevidas de colegas ou por meio de denúncias aos órgãos competentes (CONFERP, 2003; IABC, 2016; IPRA, 1961; IPRA, 2011; PRSA, 2000). O código da GA (2018), de forma mais enfática, sugere a instituição de um termo de concordância e de promessa de cumprimento do código por parte dos praticantes. Destaca-se, nesse tema, a decisão da PRSA, em 2000, de alterar sua decisão sobre as sanções, considerando a possibilidade de excluir a associação de um praticante apenas em caso de condenação tribunal e sanção por agência governamental.

A aplicação dos mecanismos de fiscalização dos códigos de ética internacionais é evidenciada pelos pesquisadores como agravador do comportamento moral negativo dos praticantes. As informações sobre o baixíssimo número de denúncias e sanções disciplinares pautadas nos códigos de ética de relações públicas é evidenciada pelos pesquisadores (HOLTZHAUSEN, 2015; WATSON, 2014) e é também observada no contexto brasileiro.

No caso do *Código de Atenas*, por exemplo, o fato de entre 1965 e 2002 não haver nenhum registro disciplinar sobre o código, levou Watson a afirmar que este código funcionou mais como estratégia de divulgação da entidade do que para ajudar o comportamento moral das relações públicas. Chama atenção o estudo dos cinco Documentos de Ouro do IPRA que discutem o tema ética, no qual Código de Atenas é apoiado apenas no paper 10, apenas em relação à confidencialidade do cliente. As discussões sobre ética não o citavam, não relacionavam-se ao código como critério para orientar as decisões morais da classe.

6.4 Considerações sobre os códigos éticos de relações públicas

A análise dos códigos de ética profissionais, a partir dos resultados da GT, demonstra que os dilemas, percepção de conflitos e danos da atividade revelados por praticantes e públicos impactados são cobertos de forma parcial nos códigos de ética.

O objetivo desta análise não foi diferenciar e comparar os códigos, mas a verificação de existência do tema (mesmo que em apenas um deles) para avaliação da capacidade destes em oferecer orientação aos dilemas apresentados na pesquisa. O tema omissão é um exemplo. Ele foi fortemente evidenciado na teoria emergida como um conflito ou direito do profissional quando a informação pode prejudicar seu representado, e é contemplado apenas no código da PRSA (2000), de que o praticante é responsável por mentir por omissão.

A análise realizada sobre como os códigos abordam dez dos temas relevantes à responsabilidade moral dos praticantes não pode ser feita de forma isolada, tema a tema. O grande desafio evidenciado na GT reside justamente em responsabilidades, obrigações e deveres que são confrontados em situações de oposição e dualidade.

Por exemplo, há evidência em sete dos nove códigos analisados que o praticante é responsável por proteger as informações confidenciais de seus representados, e ao mesmo tempo, cinco códigos afirmam que ele tem obrigação em falar a verdade e outros cinco que ele tem a obrigação de informar para permitir o livre arbítrio. Como conciliar um direito de um público a uma informação relevante ao seu livre arbítrio em um cenário no qual os praticantes são responsáveis por proteger as informações confidenciais de seus representados, e que o critério de confidencialidade é determinado pelo próprio representado em contratos assinados pelos praticantes? Dois códigos dão pistas a esse dilema: o código do CONFERP (2003) e do IABC (2016) sugerem que deve quebrar sigilo em caso de delitos previstos em lei, portanto sem validade moral, ou casos de consequências graves.

Outro tema conflitante é a lealdade ao cliente e ao interesse público, apresentadas com forças de responsabilidade por meio de termos como “obrigação”, “dever de honrar” igualmente duas partes que geralmente tem interesses opostos. E um código, da Global Alliance (2018), sugere que o “saldo” deve estar em favor do interesse público. Essa opção seria viável? Destaca-se que a não clareza sobre o que é fundamental ser protegido em relação a cada parte interessada amplia os desafios de tomada de decisão moral e a incidência de danos.

Concorda-se com os pesquisadores que estudaram os códigos de ética, ao afirmarem que a maioria das declarações de responsabilidade são mais úteis para a defesa da integridade do profissional no mercado, para assumir uma posição de responsabilidade moral da atividade, do que de fato para orientar os praticantes em caso de dilemas.

As orientações em casos de dilemas, como os evidenciados na teoria emersa, teriam maior validade à prática profissional, convergindo com a leitura de que um dilema não é caracterizado pela escolha entre o certo e o errado, mas sim sobre duas responsabilidades que não podem ser atendidas ao mesmo tempo:

O dilema se caracteriza por uma situação de difícil solução ou uma dificuldade insolúvel de evitar que a escolha por uma alternativa de ação entre duas implique o abandono da outra necessariamente que, do ponto de vista moral, também deveria ser realizada (NAPOLI, 2014, p. 202)

Verifica-se também, como sensível nesta análise, a necessidade de revisão de códigos. Chama a atenção, por exemplo um artigo mantido no código de ética do sistema CONFERP (2003), que foi proposto no primeiro código de ética profissional, o de Veneza (IPRA, 1961), que proíbe a livre concorrência na atividade. No código de Veneza (IPRA, 1961) “não procure suplantar outro profissional com o empregador ou cliente desse profissional”, e seguido pelo código do CONFERP (2003) “O profissional de Relações Públicas não pleiteará para si emprego, cargo ou função que esteja sendo exercido por outro profissional de Relações Públicas”.

Por fim, evidencia-se ausências nos códigos. Por exemplo, a consideração da prática de advocacia como uma atividade de relações públicas pelos códigos da PRSA (2000), IABC (1016) e Global Alliance (2018), de forma responsável, implica em aprofundar o que se entende por uma advocacia responsável, tendo em vista que ela pressupõe justamente a liberdade de defesa dos interesses do representado como uma voz na esfera pública. O aspecto da participação para deliberações também não fica claro nos códigos, ao recomendarem práticas de diálogo que respeitem a expressão de voz das demais partes com respeito, e condições intelectuais que não contempla o desafio das assimetrias de poder e o desafio de produção de consenso. O tema de oferta de informações, contudo, é visto como um dos mais frágeis nos códigos revisados, tendo em vista que não há clareza sobre o que é entendido como verdade. Os praticantes entendem como verdade uma informação que pode ser confirmada, que é exata, que não é uma mentira, diferente da concepção teórica do termo, e que justamente neste aspecto reside o desafio da oferta de informações que possam assegurar o livre arbítrio.

Como, deste modo, equilibrar a oferta de informações que atendam à necessidade de uma decisão consciente por parte dos públicos, que seja verdadeira e ao mesmo tempo proteja as informações confidenciais do representado e que acolha uma liberdade estratégica de omissão por parte do profissional?

Por outro lado, em função das transformações na configuração da esfera pública, entende-se que é necessária uma revisão importante da responsabilidade profissional. As relações que estavam pautadas em influências “orgânicas” ou “não pagas” pelos praticantes de relações públicas, agora são desconstruídas pelo predomínio das influências patrocinadas nas redes sociais, tanto por parte de veículos de mídia quanto por parte dos atores que participam deste debate público. Em função de pressão, “não alternativa” ou uso “intencional” desse sistema de influência, que será visto no próximo capítulo, as relações de poder apontam para impactos em temas protegidos historicamente pelas relações públicas nestes códigos de ética, como espaço democrático, tomada de decisão consciente e livre arbítrio.

7. PODER E RELAÇÕES PÚBLICAS: DEPENDÊNCIAS E APLICAÇÕES NA REPRESENTAÇÃO

A interrogação de Bourdieu (1990) sobre o comportamento humano “Como pode o comportamento social ser regulado sem ser o produto da obediência às regras?” (BOURDIEU, 1990, p. 65), inspira este capítulo, que se relaciona diretamente a core category desta GT.

Trazendo a indagação para esta tese, por que os praticantes observam o ideal de conduta e não conseguem ou não desejam entregá-lo? Por que os públicos impactados sentem os danos de atividades de relações públicas, mesmo estando conscientes de que eles existem, e não conseguem evitá-los?

Os relatos dos participantes da pesquisa foram detalhados em explicar os contextos, circunstâncias e desafios que vivenciam. Por parte dos praticantes, os desafios de relação com os representados, tanto como empregadores quanto como clientes de agências; com os públicos de relacionamento, sejam eles consumidores, clientes, comunidades, poder público, jornalistas, ativistas, investidores ou poder público; e com seus concorrentes no mercado. Por parte dos públicos impactados, por outro lado, desafios envolvendo diversas organizações e também os demais atores que participam de seu contexto social.

A teia de relações, forças e pressões é complexa. Foram inúmeras tentativas de demonstrá-la visualmente, mas seus fluxos de idas e vindas, de mudanças de posição de atores, de inversão de condições, transformavam o desenho finalizado em um emaranhado de setas que se assemelhava a um mapa de pontos (atores) e rabiscos (relações) sobrepostos e contínuos de uma rede social – e que de fato, o é. Assim, o fraco resultado didático levou a uma preferência descritiva textual e em tabelas.

O aspecto central deste processo é o poder, ou as relações de poder e suas influências na ordenação social. Poder que é consequência e influenciador de um contexto que o reforça, e que abre oportunidade para danos. A intenção de mapear os danos da atividade, desde o início do projeto de pesquisa desta tese, como pressuposto para promover a reflexão moral do campo, encontrou-se com um contexto, um campo onde esses danos são produzidos, em disputas (resistentes ou não) de poderes e forças com restrita possibilidade de serem dissolvidas.

Os resultados desta temática na GT foram organizados na codificação focalizada e teórica em três grandes temas: 1) Contexto observado (dividido entre contexto social, político

e econômico, e específico de imprensa e influenciadores); 2) Relações de influência e pressão; e 3) Danos percebidos. No processo de leitura e releitura das categorizações aberta e focalizada, na leitura dos memorandos de campo e nas perguntas que buscavam a relação entre as categorias e a compreensão dos fenômenos por parte dos atores, compreendeu-se que eles estão sistematicamente imbricados. Deste modo, neste capítulo, essas categorias foram agrupadas para explicar o fenômeno **contexto – poder – danos**. O contexto contempla aspectos econômicos, culturais e sociais que afetam os representados e os diversos grupos sociais, como descrito na tabela de resultados da GT. As relações de influência e pressão envolvem aspectos (nem sempre conscientes) de dependência de um grupo sobre outros, de interesses em conflito com suas posições, de escolhas de interação e meios de relacionamento em função da capacidade de um público, entre outros. Por fim, as consequências da atividade, relatadas tanto por praticantes como por públicos impactados, envolviam danos a si mesmos, às organizações, aos seus representados e a outros grupos ou à sociedade de forma geral.

As relações públicas, como profissão inerentemente de gestão de relações com representados e demais públicos, é uma rede complexa. Quando observadas em um mapeamento de *stakeholders*, em relações bilaterais separadamente, parecem transparecer um cenário claro de demandas informacionais, necessidades e expectativas a serem geridas pelos profissionais. Contudo, essas relações guardam os “porquês” e as justificativas que quando observadas à luz dos seus desdobramentos e impactos, revelaram vínculos encadeados nos quais residem as causas ou os agravantes da irresponsabilidade moral do profissional.

A categoria teórica das relações de poder compreendeu que:

Quadro 28 – Descrição da categoria teórica 3: Poderes em Jogo

3. PODERES EM JOGO:

Assimetrias de poder e capacidades entre os atores sociais, ao mesmo tempo que ampliam o desafio da prática, são usadas como elemento tático pelos praticantes

A prática da atividade é determinada pela capacidade de sua contraparte em participar do processo comunicativo. Assimetrias de ordem econômica, educacional, informacional e capacidades, características de uma sociedade em desenvolvimento, ampliam o impacto do poder econômico nos conflitos entre os atores sociais e geram maior possibilidade de danos. A pesquisa demonstrou que os principais danos da atividade estão concentrados em cenários em que há maior concentração de poder. Mesmo nos casos em que há compreensão das relações de poder junto aos públicos, o seu uso é justificado como parte de um contexto estratégico de atuação. Contudo, nos casos nos quais não há compreensão, seu uso é maximizado. Praticantes promovem discussão pública com agentes e públicos de influência conflitados que resulta na redução significativa da igualdade de participação para a defesa dos interesses legítimos de cada parte interessada. Praticantes têm esse poder outorgado para uma representação, ao mesmo tempo em que também são parte em conflito com seus interesses pessoais de sustentabilidade econômica e de posição, que têm forte peso nas suas tomadas de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da GT.

A partir desse contexto observado, a responsabilidade moral de relações públicas, com princípios defendidos como verdade, diálogo, e busca de interesse público, não consegue ser aplicada a todos os públicos com a equidade esperada do profissional. Os públicos são diferentes, e suas capacidades assimétricas de exercício do seu papel social, por aspectos econômicos, educacionais, culturais e de relações de conflitos com outros atores, influencia a forma como os praticantes os impactam.

O resultado da GT será discutido à luz da revisão teórica que ajudou a compreendê-la.

Inicialmente, cabe apresentar os principais pontos teóricos que após o processo de percurso de idas e vindas nos dados, leituras e releituras das categorias e memorandos, permitiu explicar alguns fenômenos, e identificar as fragilidades teóricas deste campo. As relações de poder mais salientes nesta teoria emersa foram as de relações com representados, imprensa, influenciadores, comunidades locais e advocacy.

Deste modo, esse capítulo está dividido em quatro grandes subtemas: 1) Reflexões teóricas sobre poder em relações públicas; 2) Poder nas relações com os representados; 3) Poder nos relacionamentos com públicos e grupos, subdivididos em: a) relações com imprensa e influenciadores, b) relações com comunidades locais e c) relações com diversos atores em defesa de temas na esfera pública e advocacy; e 4) Considerações sobre as Relações de Poder em Relações Públicas.

7.1 Poder: Reflexões teóricas

Lukes (2007, p. 59, tradução nossa) descreve que poder significa simplesmente “a capacidade de gerar resultados” e que geralmente caímos em falácias ao analisá-lo. A primeira seria do exercício, quando equiparamos poder a vencer, e a segunda do veículo, quando o comparamos com meios ou recursos. Nas duas situações, ele destaca que atribuímos responsabilidade a quem obteve resultados muito significativos, mas que não consideramos a possibilidade de privilegiados não terem “consciência da deferência de outros e da aceitação de horizontes limitados” (p. 60, tradução nossa). Lukes destaca a necessidade de compreender o poder em seu sentido mais geral, de promover interesses e afetar interesses, seja negativa ou positivamente.

As três dimensões do poder de Lukes são muito discutidas teórica e empiricamente, sendo a primeira o estudo do comportamento concreto e observável pelo qual A (por ter mais capacidade) tem poder sobre B, a segunda na qual o poder relaciona-se com o controle da agenda pública que não o ameaça, e a terceira, na qual o poder, consciente ou não, pode influenciar um dominado a consentir a dominação por meio dos desejos e crenças do dominado. A terceira dimensão de Lukes foi extremamente criticada, por exemplo, por Morris (2006) e Dowding (2006), porque os valores que justificam uma pessoa a concordar e celebrar seu domínio não são suficientes para compreender o poder. Ela cita o exemplo de uma mulher indiana que desiste da comida e da saúde para o marido e o filho se alimentarem melhor, e o faz de bom grado, ou seja, é disposta à sua dominação. Contudo, ela observa que avaliar apenas os interesses e o status moral de preferências significaria negar uma análise social mais abrangente. Dowding (2006) critica Lukes porque a relativa autonomia de um indivíduo em consentir com uma dominação não considera que as preferências podem ter sido formadas e influenciadas pela ação de outras pessoas. Deste modo, ela considera importante a avaliação da intencionalidade nas relações de poder.

A partir desta ponderação inicial, objetivou-se uma revisão teórica que permitisse a compreensão do poder emerso na GT, sobre poder e danos que pudesse dialogar com suas principais características fenomenológicas. Os processos comunicativos de influência na esfera pública não seriam acolhidos na teoria de poder de Lukes.

Reed (2013) discutiu as dimensões relacionais, discursivas e performativas do poder, argumentando a necessidade de separá-las analiticamente, de ampliar os debates sobre as

fontes de poder, para melhorar os debates normativos sobre causalidades de dominação as formas de alívio. Parsons (1963, apud REED, 2013) focalizou o aspecto econômico como maior força do poder e desconsiderou autoridades e conflitos entre os indivíduos; Mann (1992, apud REED, 2013), discutiu as redes organizacionais e as interações sobre as fontes de poder; Foucault (1977) se concentrou na construção do sujeito a partir dos saberes e poderes, em mecanismos de dominação intelectual (discursos de verdade) e física (disciplina) sobre os corpos, e contribuiu com os conceitos de biopolítica, biopoder e micropoder; Elias (1994) e Elias e Scotson (2000) teorizaram o processo civilizador por meio da teia de ações organizadoras e das relações de poder que definem os estabelecidos e os “outsiders”; e por fim, Bourdieu (2007a, 2007b, 2015), teorizou a construção do mundo social a partir dos *habitus* e campos nos quais os recursos de poder dos capitais se articulam para alcançar os objetivos. Encontrou-se em Bourdieu uma oportunidade para dialogar os resultados da GT, em função da característica não estática, não concentrada apenas no indivíduo como alguém que “tem” poder, mas que encontra-se em “posições” dentro de um “campo” nos quais busca acumular recursos que se transformam em “capitais” de poder que constroem os sistemas de “disposições” estruturantes ou “*habitus*” que legitimam essas posições de poder. Assim, entende-se que esta tese se ocupou de descrever alguns fenômenos deste espaço de poder chamado campo, onde os capitais e os *habitus* operam.

Alinha-se à sugestão de Edwards (2006), que discorreu sobre a importância da teoria social e relacional de Bourdieu (2007a) para relações públicas, que oferece oportunidade de compreensão sobre o poder simbólico de nossa atividade e seus impactos para legitimar relações de poder que podem ser arbitrárias.

Deseja-se ampliar a perspectiva ofertada por Oyvind Ihlen (2005), que defendeu a exploração do capital social pela atividade de relações públicas, mesmo reconhecendo que o contexto organizacional tenha sido ignorado por Bourdieu. Em sua perspectiva, a atividade de relações públicas precisa compreender o tamanho e a força de seu capital social – com quantos grupos ou indivíduos influentes ela mantém contato, quais os resultados e benefícios desta rede. Contudo, diverge-se desta leitura muito concentrada no capital social, muito relacionada a acesso aos públicos promovido pelo relações públicas, em uma abordagem de gestão de relacionamentos. O capital social do relações públicas não é isolado, é dependente, influencia e é influenciado por outros capitais nos campos. Entende-se a demanda de uma compreensão dos demais capitais, não apenas dos praticantes ou da atividade de relações públicas, mas dos

grupos a ela imbricados, que se chocam e conflitam e reforçam (ou não) esse capital social e principalmente o simbólico.

Em um contexto organizacional, os estudos sobre poder também ofertariam contribuições, mas focados em uma perspectiva interna, pontuados pela sua clareza à compreensão da relação dos praticantes com seus representados. Morgan (2007) descreve a organização como um sistema político no qual há a necessidade de negociação e consulta quando há interesses divergentes que precisam ser reconciliados. Trata-se de um processo organizacional que envolve interesses, conflitos e poder. O poder é então um “meio através do qual conflitos de interesse são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (MORGAN, 2007, p. 163). Bertero (1996) descreve o poder como uma atribuição que mantém a harmonia e o equilíbrio no interior de uma organização, e aproxima o contexto externo ao interno. O poder tem uma conotação do status social que influencia o organizacional, porque a posse do primeiro influencia a do segundo, em suas relações de ambivalência. Essa ambivalência influencia a análise de quem analisa o fenômeno do poder, dependendo da posição que ocupa. Se a pessoa que fala é subordinada e ressentida com relação ao poder, o discurso tende a focalizar os aspectos sombrios, o negativo, a dominação. Por outro lado, se observado por quem o exerce, ou se se identifica com quem o exerce, o poder torna-se um instrumento para a consecução de objetivos, de forma nobre, para trazer a legitimidade de seu exercício. A fragilidade da análise das relações de poder é fundamental a esta tese, pela complexidade de exercê-la

O poder gera ambiguidade em todos, inclusive em quem se propõe a analisá-lo, pelo simples fato de que não sendo ele distribuído equitativamente, se fica fadado a verificar se quem fala e analisa está entre os que o possuem ou entre os que por não possuí-lo passam à condição de subordinação. (BERTERO, 1996, p. 28)

Adicionalmente, foram revisados três estudos sobre relações de poder em relações públicas, sendo o primeiro uma pesquisa Grounded Theory desenvolvida por Katie Place (2013), focado no bio-poder de Foucault relacionado à sujeição dos praticantes que têm os corpos controlados em uma perspectiva de obediência; o segundo de Bruce Berger (2005) que investigou as relações de poder os desafios de atuação junto à coalisão dominante para realização de seu papel estratégico e responsável; e por último o estudo Grounded Theory de Elspeth Tilley (2015) que investigou os paradoxos do poder organizacional em relações públicas.

7.1.1 Bourdieu (2007a, 2007b,, 2015) e as relações de poder em relações públicas

É preciso observar as relações de poder, pois ele está em toda parte. Bourdieu (2007b) destaca que é necessário justamente “saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido”, porque esse é um poder “invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 2007b, p. 7). Contudo, não é possível apreendê-lo facilmente. Por meio da analogia de uma partida de bolinha de gude ou pôquer, que em um momento o número de bolinhas ou fichas está de um lado, e na jogada seguinte pode estar em outro, Bourdieu (2015) destaca que uma pesquisa sobre o poder consegue apreender um instante de uma luta, uma fixação de um corte mais ou menos estável no terreno de uma luta, porque “o capital que (os agentes) haviam adquirido nas fases anteriores pode implicar um poder sobre a própria luta, e conseguinte, sobre o capital detido pelos outros” (BOURDIEU, 2015, p. 230).

O contexto deste campo influencia diretamente nesta construção, e neste sentido, a GT, ao observar um contexto, mesmo que temporário, buscou refletir sobre o “estado da luta” e as variações deste decorrer do jogo em relações públicas

a força à disposição dos indivíduos depende do estado da luta pela definição em relação ao pretexto da luta. A definição dos instrumentos e dos pretextos legítimos da luta faz parte, com efeito, dos pretextos da luta; além disso, a eficácia relativa dos instrumentos que permitem dominar o jogo – o capital sob suas diferentes espécies – está ela própria em jogo, portanto, submetida a variações segundo o decorrer do jogo. (BOURDIEU, 2015, p. 230)

A relevância dos estudos de Bourdieu pauta-se em ampliar o olhar que poderia estar apenas para as relações de comunicação, para as relações de poder. Essas relações de comunicação são, “de modo inseparável, sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições) envolvidos nessas relações” (BOURDIEU, 2007b, p. 11). Assim, essas relações sociais de subjetividades entre condições e posições sociais que se organizam “tem mais realidade do que os sujeitos que a praticam”, e permitem uma “margem restrita de variação deixada pelas condições de existência” que “exprimem as relações de força” (BOURDIEU, 2007a, p. 25). Deste modo, tanto a participação de profissionais de relações públicas quanto dos demais públicos nestas relações sociais tem autonomia relativa nesta construção.

Essa construção comunicativa é portanto, integrante de um capital simbólico em um sistema que “cumpre a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre a outra, dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentaram” (BOURDIEU, 2007b, p. 11).

O **campo**, “espaço de poder”, ou “arena de lutas sociais”, representa uma rede ou configuração das relações objetivas entre as posições ocupadas pelos indivíduos. Nele, são produzidos, acumulados, circulados posses de bens, serviços, conhecimento, status e competição entre os agentes para mobilizar capitais. Essas posições não são classes sociais. Uma estrutura social é composta por condições e posições sociais que são as primeiras influenciadoras do processo de significação social, pois definem mais do que classes econômicas, mas marcas de distinção. As marcas de distinção, como atos e procedimentos expressivos, representam para quem exprime e para os outros, “sua posição na estrutura social, operando sobre os valores necessariamente vinculados à posição de classe, que autoriza a autonomização metodológica de uma ordem propriamente cultural” (BOURDIEU, 2007a, p. 14). Por ela, são carregados objetivos e interesses, objetos, e estratégias e regras do jogo que resultam em posições de dominação ou dependência. É neste espaço do campo, como uma estrutura de distribuição de alguns tipos de capitais, que o *habitus* opera.

Esse *habitus* é compreendido pelas disposições, ou seja, matriz de percepções, ações e apreciações adquiridas a partir de experiências passadas. Essa matriz atua como esquemas que permitem a solução de problemas de ordem de relação social, uma vez que o hábito interioriza estruturas de posições e disposições exteriores e por meio das práticas dos agentes, exteriorizam os sistemas de disposições que foram incorporados. (BOURDIEU, 2007a) O hábito funciona como uma “consciência de classe”, em suas necessidades de formação social por meio de esquemas que são implantados desde a primeira educação familiar, e são repostos e atualizados ao longo da vida. Nos interessa o fato de que eles podem ser corrigidos pelos “incessantes resultados obtidos” e assim alterar essa forma geradora que “permite justificar, ao mesmo tempo, práticas e produtos classificáveis, assim como julgamentos, por sua vez, classificados que constituem estas práticas e estas obras em sistema de **sinais distintivos**” (BOURDIEU, 2015, p. 162-163, grifo original).

O **capital** representa, dentro deste campo estruturado pelo *habitus*, o acúmulo de forças que um indivíduo consegue alcançar dentro do campo. Os diversos recursos, sejam eles

econômicos (dinheiro e propriedade), cultural (bens culturais e serviços), social (redes e conhecimentos de cunho social e relações) ou simbólico (legitimidade de uma dada situação de poder) funcionam como capital, porque oferecem condições de estabelecer relações de poder. Nenhum recurso é dominante, nem o econômico, porque a atribuição de valor aos recursos, ou ao capital, é resultado do interesse que os indivíduos têm de apropriá-los e acumulá-los, ou seja, quando os recursos são objeto de lutas sociais.

Esses **símbolos**, que buscam a legitimidade de uma determinada relação de poder dos capitais, operam por meio de três instrumentos simbólicos centrais: As Estruturas Estruturantes (Instrumentos de conhecimento e de construção do mundo objetivo); as Estruturas Estruturadas (Meios de comunicação – língua ou culturas, *versus* discurso ou conduta); e os Instrumentos de dominação (Divisão do trabalho – classes sociais, Divisão do trabalho ideológico – manual intelectual, função de dominação) (BOURDIEU, 2007b, p. 16). Eles tornam possível o consenso sobre o sentido do mundo social, e deste modo, reproduzem uma ordem social que pode ter o papel de “desmobilizar possíveis classes dominadas” (BOURDIEU, 2007b, p. 10) em um poder equivalente da força física ou econômica:

O poder simbólico como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário (BOURDIEU, 2007b p. 14)

A construção simbólica é feita muitas vezes por “representantes” (BOURDIEU, 2007b, p. 176), que ao representarem os interesses de seus mandantes, inevitavelmente buscam satisfazer a seus próprios interesses, mesmo que “sem necessariamente confessarem a si mesmos – tais como lhes são determinados pela estrutura das posições e das oposições constitutivas do espaço interno do campo político” (BOURDIEU, 2007b, p. 172). Eles são vistos como “produtores”, que atuam sob uma lógica de procuração, de delegação aos produtores de conteúdo para satisfazerem aos seus interesses. O campo de produção simbólica, portanto, pode ser visto como “um microcosmos da luta simbólica entre as classes: é ao servirem seus interesses na luta interna do campo de produção (e só nesta medida) que os produtores servem os interesses dos grupos exteriores ao campo de produção.” (BOURDIEU, 2007b p. 12)

Esses “representantes” podem ser compreendidos pelos praticantes de relações públicas, que, por conta de uma causa específica a defender, participam de uma harmonia

estabelecida com os representados para o alcance de seus interesses, que dissimulam não apenas a relação “representante e representado”, mas também a concorrência entre representantes em uma determinada luta simbólica.

Neste “jogo político”, os “privilegiados” de investir no jogo, e aceitam de forma tácita as condições de funcionamento, para não serem excluídos e poderem lutar pelas vantagens materiais ou simbólicas de um capital simbólico. Neste campo político, a concorrência pelo poder se faz por meio da “concorrência pelos profanos ou, melhor, pelo monopólio do direito de falar e de agir em nome de uma parte ou da totalidade dos profanos”. Este porta-voz dominante, deste modo, “apropria-se não só da palavra do grupo dos profanos, quer dizer, na maioria dos casos, do seu silêncio mas também da força desse mesmo grupo”. Ele contribui com o grupo, desde modo, por meio de uma “palavra reconhecida como legítima no campo político” (BOURDIEU, 2007b, p. 185)

Bourdieu (2007b) destaca que o poder das palavras, neste jogo simbólico, é relacionada com a crença na legitimidade destas palavras e daquele que as pronuncia, e que portanto, está muito menos à competência de uma palavra, mas o que ela reforça e sustenta em uma disposição. Assim, as ideologias são construídas a partir dos interesses daqueles que as produzem e também dos interesses das classes que elas exprimem. Essa crença em *pessoas* que exprimem as construções simbólicas traz os “*intermediários*”, não representantes, mas os que “servem aos interesses dos dominantes por interesses”, porque desejam tirar em “seu proveito o poder de definição do mundo social que detém por delegação” (BOURDIEU, 2007b p. 12). Na analogia da teoria social de Bourdieu, eles podem ser os “ideólogos conservadores”, como “letrados, intelectuais e artistas, segundo a época”.

Os grupos dominantes até permitem a manifestação dos *sistemas de expressão política e simbólica dos grupos dominados*, desde que não ponham em risco o sistema de dominação política e simbólica exercida sobre eles. Ou seja, pode haver algum espaço de expressão de voz, mas que resulta em benefícios e na continuidade do poder dos dominados. A relação ou disputa com grupos dominados em um determinado campo social de manifestações simbólicas é descrita como “**tomada de consciência do arbitrário na luta social**”. Essa luta é caracterizada pela busca do reconhecimento do poder simbólico entre detentores “distintos” e pretensores “pretenciosos”, em tudo o que se refere à crença, ao crédito e ao descrédito, à percepção e à apreciação, ao conhecimento e ao reconhecimento – nome, reputação, prestígio, honra, glória e autoridade” (BOURDIEU, 2015, p. 235).

A tomada de consciência do arbitrário, deste modo, envolve a destituição do poder de imposição simbólico radicado em um desconhecimento, e busca “revelação da verdade objetiva e o aniquilamento da crença”. Ou seja, à medida em que “o discurso heterodoxo destrói as falsas evidências da ortodoxia”, ela pode neutralizar o poder de desmobilização, e “encerrar um poder simbólico de mobilização e de subversão, poder de tornar atual o poder potencial das classes dominadas.” (BOURDIEU, 2007b, p. 15)

Esse é o **jogo simbólico**, um jogo de recursos de capitais entre posições influenciado diretamente pelas crenças e ideologias construídas, mas principalmente pelo acesso que os grupos têm aos instrumentos de percepção e expressão do mundo social, pela capacidade de expressão desses interesses e pelos obstáculos do desapossamento econômico e cultural.

Por essa perspectiva, vem a relevância da compreensão dos contextos dos atores que fazem parte de um determinado campo de disputas simbólicas. A uma posição dominante, quanto menos posses materiais e culturais têm os dominados, melhor:

a concentração do capital político nas mãos de um pequeno grupo é tanto menos contrariada e portanto, tanto mais provável, quanto mais despossados de instrumentos materiais e culturais necessários à participação ativa na política estão os simples aderentes – sobretudo o tempo livre e o capital cultural. (BOURDIEU, 200b, p. 164)

Quanto menor acesso aos instrumentos de expressão, melhor:

Dado que os produtos oferecidos pelo campo político são instrumentos de percepção e de expressão do mundo social (ou se assim quiser, princípios de divisão) a distribuição das opiniões numa população determinada depende do estado dos instrumentos de percepção e de expressão disponíveis e do acesso que os diferentes grupos tem a esses instrumentos. Quer isto dizer que o campo político exerce de fato um efeito de censura ao limitar o universo do discurso político e, por este modo, o universo daquilo que é pensável politicamente (BOURDIEU, 2007b, p. 165)

Quanto menor a capacidade de expressão dos interesses, melhor:

A fronteira entre o que é politicamente dizível ou indizível, pensável ou impensável para uma classe de profanos determina-se na relação entre os interesses que exprimem essa classe e a capacidade de expressão desses interesses que a sua posição nas relações de produção cultural e, por este modo, política, lhe assegura. (BOURDIEU, 2007b, p. 165)

Assim, os grupos dominados conseguem participar desta disputa simbólica a partir da oportunidade de contextos externos, de uma conjuntura, de acontecimentos objetivos que podem dar abertura a discursos capazes de interferir em um domínio simbólico. Esses eventos podem permitir a

Tomada de consciência do arbitrário, quer dizer, a revelação da verdade objetiva e o aniquilamento da crença [...] que neutraliza o poder de desmobilização, que ele encerra um poder simbólico de mobilização e de subversão, poder de tornar atual o poder potencial das classes dominadas (BOURDIEU, 2007b, p. 15)

Esses discursos simbólicos com essa capacidade são caracterizados pelo contraste, pelo potencial que eles têm de denunciar e contrastar as formas de submissão. Bourdieu destaca que

As classes dominadas não intervêm nas lutas simbólicas pela apropriação das propriedades distintivas que conferem sua fisionomia aos diferentes estilos de vida e, tampouco nas lutas pela definição das propriedades que merecem ser apropriadas e do modo de apropriação legítimo a não ser a título de referência passiva, de **contraste**. (BOURDIEU, 2015, p. 235, grifo original)

Assim, busca-se, por parte dos dominados, uma autonomia relativa do simbólico para a construção de uma legitimidade, por meio de uma certeza, uma crença no símbolo contrastante, que contraria formas de submissão, que funciona quase como um “blefe” que pode ser imposto se o próprio agente que o emite acreditar nele

Como o signo mais seguro da legitimidade é a certeza com a qual ela se afirma e, conforme se diz, “se impõe” o blefe, se for bem sucedido – e, em primeiro lugar, junto ao próprio agente do blefe –, se torna uma das únicas maneiras de escapar aos limites da condição ao servir-se da autonomia relativa do simbólico (ou seja, da capacidade de dar e perceber representações) para impor uma representação de si normalmente associada a uma condição superior e garantir-lhe a adesão e o reconhecimento que a transformam em uma representação legítima e objetiva (BOURDIEU, 2015, p. 236)

7.1.2 Estudos sobre relações de poder em relações públicas

Derina Holtzhausen (2015), em uma perspectiva pós-moderna discute os efeitos da forte assimetria na relação entre os profissionais e os representados. Ela discute que os códigos de ética em relações públicas falham ao criar a impressão de que profissionais e organizações têm igualdade de poder, porque a própria relação contratual dos ambientes profissionais dificulta a decisão ética livre por parte dos profissionais. Ela referencia a teoria da agência (JENSEN & MECKLING, 1979), que descreve as relações entre principal (dono do capital) e os agentes (neste caso os profissionais de RP), que não pressupõe liberdade ao agente, ao contrário, é governado pelas expectativas de desempenho a quem ele se reporta. “A autonomia individual e a heteronomia na sociedade moderna são distribuídas de forma desigual” (BAUMAN, 1993, p. 29, apud HOLTZHAUSEN, 2015, p. 771). Deste modo, ela

compreende que os profissionais de relações públicas se tornam criadores de discursos morais das organizações que representam, construindo significados sociais, capital simbólico em um contexto pós-moderno em que grupos sociais assumiram o papel da igreja e ocultam esse poder moral.

A partir dessa perspectiva que assume a forte interferência das relações de poder na atividade, e amplia os desafios à entrega da responsabilidade moral, foram revisados três estudos sobre poder em relações públicas.

Katie Place e Verdeman-Winter (2013) desenvolveram pesquisa GT, sobre o bio-poder de Foucault, em sua capacidade de controlar os corpos dos praticantes, a vida humana por meio de forças disciplinadoras e discursivas. Elas desejaram avaliar empiricamente as discussões de Holtzhausen e Voto (2002) sobre o papel dos praticantes de relações públicas, que ao serem inseridos nestas relações de disciplina e poder, atuam por meio das estratégias discursivas para reforçar as práticas reguladoras de dominação. Holtzhausen e Voto (2002) sugeriram que os profissionais devem resistir às práticas de controle, por meio do uso do seu bio-poder. Deveriam resistir ao poder destrutivo, como ativistas organizacionais internos que resistem às injustiças feitas aos públicos funcionários e sociedade. A pesquisa com 20 praticantes discutiu que o poder hegemônico regula e disciplina o modo como eles agem, comunicam e percebem seu trabalho, para se adequarem. Que eles se vêem como “guardiões da reputação”, tradutores da organização para os públicos e gestores das percepções obedientes às demandas dos clientes e mídia, com pouca consideração pelas interpretações e informações dos públicos. Atuam para reforçar dominações, como construtores do discurso da verdade de Foucault (1980, apud Place e Verdeman-Winter, 2013). Os corpos dos profissionais são controlados e disciplinados em rotinas 24 horas por dia, 7 dias por semana, para gerir mídias sociais e acompanhar imprensa, em uma vigilância auto-imposta para promover o sucesso e a sobrevivência da organização, cliente ou marca (PLACE, VERDEMAN-WINTER, 2013). O bio-poder de fortaleza interna do praticante, que poderia resultar em sua resistência a formas negativas de disciplina, não foi identificado na pesquisa. Na teoria emersa de Place e Verdeman-Winter (2013), o praticante reconhece os conflitos mas sente-se incorporado a essa relação de poder, assume esse papel sem demonstrar interesse ou condições de exercer o bio-poder para ampliar a responsabilidade na atividade. Então elas recomendam que esse resultado beneficie a discussão no âmbito acadêmico. Place e Verdeman-Winter (2013) defendem que conhecer o processo de construção dos discursos dominantes pode inserir mais

realidade na área, e que estudantes devem se conscientizar sobre essa “autodisciplina” esperada, para que consigam negociar melhor as tensões que viverão.

Bruce Berger (2005) desenvolveu estudo qualitativo com 21 praticantes de relações públicas sobre a coalisão dominante das organizações. Ele partiu do pressuposto que a teoria da excelência e de gestão de relacionamentos recomenda que o praticante precisa fazer parte da coalisão dominante da organização para ser estratégico e conseguir aconselhar. Identificou que as relações de poder organizacionais, como variáveis relacionais, não necessariamente tornam verdadeira essa premissa da teoria da excelência.

Ele identificou seis proposições, sendo:

- 1) A coalisão dominante é um mito, pois as decisões acontecem em espaços e grupos diferentes dessa coalisão, como reuniões sistemáticas de conselho de administração, reuniões de comitês executivos, grupos especializados (como comitês de crise, reuniões de fundações) entre outras. Assim, não existe uma coalisão dominante, e que quão mais eficazes o aconselhamento do profissional em diversos ambientes, mais escuta ele terá;
- 2) Os locais das coalisões dominantes mudam, e as decisões não estão reservadas a um único local. Como exemplo, uma decisão tomada em reunião com a coalisão dominante, pode ser alterada em um momento posterior com outro executivo que traz outro ponto de vista;
- 3) O CEO é o principal membro da coalisão dominante, mas ele sempre é aconselhado por outros executivos, que o acessam em outros fóruns e exercem forte influência em suas decisões. Se o praticante não é reconhecido como esse aconselhador ou “mensageiro” do contexto organizacional terá pouca influência;
- 4) As decisões da coalisão dominante, mesmo com a presença do RP nunca são finais. Após reuniões de deliberação são feitas aprovações em outras instâncias, verificações para alinhamento aos interesses organizacionais, aprovações de texto e reprovações de conteúdo;
- 5) A coalisão dominante demanda resultados e indicadores que comprovam as funções instrumentais, de resultados de negócio, e efetividade simbólicas, dos discursos construídos. Os indicadores de negócio são os mais relevantes, mesmo que entregues por meio dos resultados de assertividade dos discursos;
- 6) Os praticantes não são imunes às pressões de conformidade organizacional. Eles usam as “algemas de ouro” e assumem obediência ao poder organizacional para manutenção dos seus interesses privados, e que não é apenas econômica.

Uma perspectiva que não pode ser confirmada, mas que indica uma sugestão de Berger (2005), relaciona-se à perspectiva simbólica das relações públicas no contexto organizacional. Em sua leitura, a atividade pode ser vista como uma atividade de sensibilidade, de relacionamentos que buscam simetria, de fraquezas que podem prejudicar os resultados organizacionais. E por esse motivo ela teria mais dificuldade em integrar a coalisão dominante.

Frente a esse cenário de relações de poder relativas à coalisão dominante, ele sugere um compromisso do praticante com formas de resistência, sejam elas sancionadas ou não pelos seus representados. Entre as sancionadas, estão a capacitação profissional para melhores resultados; a construção de alianças com a coalisão dominante ou o aprimoramento das habilidades políticas dos praticantes; a construção de indicadores que forneçam evidências substantivas sobre a atividade que possam conscientizar, por exemplo, pelos riscos, pelo medo reputacional. Entre as não sancionadas, estão ações de ativismo mais radical, que embora possam trazer riscos por ferir a lealdade à organização e representar ameaças à carreira, pode aumentar o diálogo sobre essas questões. Ele cita quatro exemplos: 1) o vazamento intencional de informações sobre temas contra a organização para jornalistas ou fiscais do governo, por exemplo, destacando que não trata-se de informações confidenciais de mercado, mas práticas que se deseja que a organização assuma maior responsabilidade, e se o tema se tornar público, ela precisará mudar sua postura. 2) Denúncias internas a canais éticos ou externas, a órgãos de classe profissional. 3) Compartilhar e espalhar informações sensíveis para fomento de discussão interna com funcionários e questionamentos; e por fim 4) Ativismo de associações de classe de relações públicas, para ampliar consciência profissional.

Elspeth Tilley (2015), desenvolveu de 2004 a 2010 um estudo qualitativo Grounded Theory (com grupos focais, entrevistas e e-mails) com 13 organizações de relações públicas na Nova Zelândia sobre ética, a partir da teoria do discurso pós-estruturalista feminista de Nancy Fraser (2008, apud Tilley, 2015). A pesquisa teve como resultado uma teoria emersa sobre os paradoxos do poder organizacional e a ética em relações públicas. A partir da leitura de relações públicas como uma profissão inerentemente relacional, definida por seu contexto social (Edwards, 2006), Tilley relaciona a contribuição da análise do discurso feminista por teorizar a natureza da existência ética como um relacionamento social vivido.

O estudo resultou em quatro inferências centrais:

1) Dilemas éticos são comuns. A autocrítica envolve desde a agência não se considerar agência de relações públicas por serem antiéticos, ou em desenvolver campanhas “verdes” para

clientes que não tinham nem programa de reciclagem. Os praticantes reconhecem que existem dilemas, e são apresentadas formas diferentes de lidar, dependendo de sua posição hierárquica. Gestores afirmam mais responsabilidade e controle e em hierarquias inferiores declaram mais desafios e complexidade de atuação.

2) Estereótipos exacerbam o problema. O estudo mostrou que o praticante é marcado por estereótipos negativos, geralmente aplicados por jornalistas. A atividade é criticada e desmoralizada como escura, suja, de spin-doctors³⁵, e que essa pré-concepção leva à dificuldade na construção de relações, que começam negativas. Esse estereótipo prejudica o desenvolvimento da atividade.

3) Silos: Tilley (2015) discutiu a compartimentalização de poder, ou a concentração em silos. Esse fenômeno foi observado em diversos grupos, como: a) relacionamento com clientes, que não ouvem os praticantes de agência, agência não participa de decisão estratégica, pedem atividades em cima da hora, têm visão tática do trabalho, e praticantes de agências têm sensação de impotência pelo controle financeiro. b) dentro das organizações clientes, há o silo entre os decisores e o contato da agência, ou a divisão entre as áreas de marketing e corporativo, que dificultam as atividades. c) dentro das agências, os silos entre os gestores e os não-gestores: não gestores sentem que não participam de decisões éticas, enquanto gestores sentem que são éticos, que aconselham clientes, que recusam clientes por seus setores (cigarros, por exemplo), que entrevistam os clientes sobre suas práticas para decidir continuar ou não o trabalho. Apontam como desafios ao comportamento responsável: a falta de tempo para investigar e ter certeza sobre a idoneidade do cliente, o fato do cliente não pagar por esse levantamento, e porque não adianta recusar, outro praticante fará o trabalho. Gestores e não-gestores divergem nas visões sobre verdade, sobre condutas corretas –gerentes acham que a empresa é ética e os funcionários não, e foram retaliados na frente da pesquisadora quando afirmam suas posições. Quando estão sozinhos com a pesquisadora falam que não é preciso ser totalmente honesto, que é tudo suborno de um jeito ou de outro.

³⁵ O termo spin-doctor foi empregado por William Safire, colunista do The New York Times, em 1984, para se referir à prática de manipulação nos bastidores da campanha de Ronald Reagan à Casa Branca. O termo nasce de uma analogia à Ivo Lee, que se definia como “Doctor of Publicity”. Spin significa colocar efeito em uma bola no baseball. Vasco Ribeiro (2015) o define como “projeção positiva para o espaço público de um determinado sujeito ou ação, através das mais sofisticadas e atualizadas técnicas de manipulação e persuasão”. RIBEIRO, Vasco. O spin doctoring em Portugal: Perspectivas de governantes, jornalistas e assessores de comunicação que operam na assembleia da república. Observatório Journal, 9 (2), 2015. P. 225-256. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Spin_doctor.

4) Estratégias de enfrentamento: Os praticantes usam estratégias de autoproteção e defesa. Entre as principais estão a) culpa a outros: criticam falta de ética dos jornalistas por irem a festas e não fazerem pesquisas sobre os fatos que noticiam, criticam consumidores que acreditam em tudo que vê e lê; b) fatalismo: uma constatação de que a ética 100% em relações públicas não acontece, porque as pessoas sempre vão violar as condutas, pelo dinheiro, e que uma empresa não é 100% antiética por um fato, não se pode condená-la. c) as estruturas de obrigações éticas: afirmação de que a responsabilidade ética geralmente não está nas mãos do relações-públicas, e sim em outras instâncias deliberativas. d) E por fim, a restrição do conhecimento como estratégia de enfrentamento – o não saber. O praticante não sabe o que o público pensa dele, porque ouvir as expectativas éticas seria arriscado ao não terem condições de cumprir. Assim, os praticantes não buscam conhecimento e concordam por diplomacia para não perder o cliente – sabem que muitos clientes omitem informações relevantes. Aspecto da ignorância (produzida e sustentada) por clientes com agências, por praticantes com seus gerentes, para evitar opressão e exclusão. (KEEVERS, TRELEAVEN, 2008, apud TILLEY, 2015).

A discussão do estudo reforça que ganhar a conta é prioridade para os praticantes, e por este motivo, não estimulam debates sobre ética. Reconhecem as limitações das relações de poder nas quais estão incorporados. Os profissionais tentaram confrontar as percepções negativas da atividade, mas poucos não se sentiram capazes de contrapor. São pós-modernos, no sentido de ironia e contradição (Holtzhausen, 2000). Os dados pareceram desanimadores, pela natureza pessimista, mas que demanda compreensão dos enquadramentos para que os praticantes possam trabalhar por sistemas mais justos.

As experiências dos participantes em vários níveis de socialização apontam para a onipresença da estrutura dentro do sistema do capitalismo global, incluindo o uso de serviços de relações públicas, mas também mostram que não há oportunidade significativa para discutir essas decisões: não existe um fórum com tudo incluído para debater questões de poder e responsabilidade ética entre organizações e clientes, entre divisões ou hierarquias organizacionais, atividades transnacionais de empresas multinacionais ou mesmo entre setores como mídia e relações públicas” (TILLEY, 2015, p. 97)

A partir dessa constatação, ela compreende que os dilemas e reações são sintomáticos de uma situação muito maior, um sistema global que não tem governança democrática, e não que eles sejam a raiz do problema. Neste sentido, indaga “quem tem o direito de definir o quadro que limita ou amplia a responsabilidade?” (TILLEY, 2015, p. 97)

A partir desta breve revisão teórica, serão agora refletidas relações de poder na atividade de relações públicas, divididas entre relações com representados e com os grupos de interesse.

7.2 Poder nas relações com representados

A teoria emersa revelou alguns fenômenos que explicam as forças mais significativas da relação com representados, que podem ser sintetizados nesta abertura:

1) Praticantes tendem a ser mais responsáveis quando uma decisão pode comprometer a reputação dos seus representados. Por exemplo, a omissão é permitida porque mantém lealdade ao representado, e entende-se que não há aspecto legal que a proíba na atividade, mas é evitada quando o dano que ela pode trazer pode impactar a reputação do representado. A reputação do representado representa a sua reputação, e a manutenção dos seus interesses particulares.

2) Os interesses particulares dos praticantes e representados, em sua cadeia complexa de cumprimento, podem fragilizar o alcance dos objetivos da atividade de relações públicas. Atendimentos em agências desejam manter seus empregos, e cumprem as solicitações de seus gerentes interessados em manter a meta de suas áreas. Os gerentes podem vender projetos mais relacionados ao seu objetivo de faturamento que às necessidades de seu cliente (faz-se o que traz faturamento para sua área). O interesse do Diretor ou CEO em manter o cliente, por questões econômicas, status de representação da conta, também envolve conflitos profissionais. Muitas vezes, a interface no cliente é um “administrador de agências ou de contratos”, e esse perfil de relação pode direcionar as propostas feitas pelas agências que recomendam em aconselhamentos estratégicos soluções apenas dos serviços que prestam:

A grande questão é muitas empresas não pagam para essa parte estratégica. Você dá a parte estratégica e ele compra a execução do plano. Aí cabe agência pensar: o quê que eu vou colocar da minha parte eu ganhar (faturamento) entendeu? Porque se eu criar uma coisa muito digital, mas eu não estou ali com a parte digital naquela conta, então o dinheiro vai ficar com o outro, então é difícil, entendeu? (Athena – AG MP CEO)

No representado, uma interface tem o interesse em se manter relevante ao tomador de decisão, e busca impressionar por resultados que nem sempre estão conectados ao longo prazo. Por fim, quando existe uma posição diretiva de comunicação, ela tem o desafio de

alinhar estratégica e politicamente a atividade à missão da organização, independente de sua premissa de responsabilidade profissional.

3) Praticantes tendem a alcançar maior responsabilidade quando seu representado tem um compromisso maior com governança, conformidade ou ética. Os sistemas de conformidade e integridade retiram o peso individual de aconselhamento e conflito e o profissional consegue colocar a responsabilidade profissional na agenda de gestão de riscos. As organizações mais preocupadas com esses aspectos são as listadas em bolsa ou com grande nível de pressão externa, para proteção de interesses de mercado.

Praticantes têm dificuldade de se posicionarem de forma autônoma. Ao “dever” profissional como gestor dos relacionamentos e da reputação dos seus representados, quase acima de sua responsabilidade moral e legal, é acrescido a descrição de um contexto que amplia seus desafios. A crise econômica, que implicou em um período de recessão e estagnação econômica de 2011 a 2019³⁶ influenciou diretamente o cenário. Um praticante de organização de grande porte, Otávio (ORG P DIR), relatou que a crise econômica reduziu as estruturas de comunicação das grandes empresas e ampliou o desafio de exercer o papel estratégico. Outro relatou que as agências são cada vez mais vistas como um processo de *“terceirização, um outsourcing de uma força de trabalho”, uma lógica de “clientela, de prestação de serviços” com “um custo menor”, e que “é a maior precarização da face da terra. E ela é a regra hoje. Pagando preços cada vez menores para essas agências”* (Arthur – AG GP VP).

Não apenas em momentos de crise, mas agravados por eles, a necessidade de sustentação financeira – seja a manutenção do emprego para praticantes de organizações, do cliente ou da meta de faturamento em serviços para o cliente para praticantes de agências -, sempre é relatada como outra prioridade, ou dever consigo mesmo ou com os colegas. Isso converge com os resultados das pesquisas de Place (2013) e Tilley (2015), sobre a relação de submissão ao poder para sobrevivência. Depoimentos como *“o gerente vai morrer frustrado ou vai ficar desempregado”* (Alexandre – AG GP CEO), ou *“esse sempre vai ser o nosso dilema, contrabalancear. Entender o cliente, a necessidade, afinal de contas é ele que paga”* (Alfredo – AG PP DIR), ou *“um ponto importante é a questão financeira. Hoje nossa agência tem uma*

³⁶ Crescimento de 0,9% de 2011 a 2020, pior década em 120 anos. Queda de 3,8% do PIB em 2015 e de 3,6% em 2016. Crescimento de apenas 1,1% em 2017 e 2018. Fonte: Estudo Econômico FVG. FERRARI, Hamilton. 2011 a 2020: a pior década da história da economia brasileira em 120 anos”. *Correio Brasiliense*, 23 jun. 2019. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/06/23/internas_economia,764945/2011-a-2020-a-pior-decada-da-historia-da-economia-brasileira-em-120-a.shtml. Acesso em: 18 set. 2019.

estrutura que suporta um ‘bater de frente como cliente’, correndo risco de perder o contrato [...] mas se você tem uma estrutura muito frágil” (Antônio – AG PP CEO), foram muito presentes. Mesmo que “em tese, uma agência nunca vai trabalhar para algo ruim, porque ela está trabalhando para a reputação”, e que ela deva usar seu poder de influência para ajudar a consertar o que está errado na marca, quando se omite, “se torna parte do problema”. E que

isso acontece muito ainda, porque [...] o influenciar positivamente às vezes pressupõe conflito. E muitas vezes a agência não está disposta a entrar em conflito. Por quê? Porque ela não quer perder o cliente, não quer arranhar a relação dela com o cliente. Às vezes você vai em uma reunião, com a alta cúpula da empresa, para dizer coisas difíceis. E quando eu digo conflito eu não quero dizer que você vai chegar lá chutando a porta, mas sim entrar em uma sala e realmente dizer as verdades que precisam ser ditas. Não é todo mundo que está disposto a fazer isso. Não é toda agência disposta, não é todo profissional, e vou te dizer mais: não é todo profissional que foi treinado para fazer isso (Armando – AG MP VP)

Essa dependência do capital econômico de Bourdieu (2007a, 2007b, 2015) acontece de formas diferentes de acordo com a posição que ocupam dentro de agências ou de organizações. Dentro de agências, por exemplo, a ponta da prática é muitas vezes um estagiário ou um analista júnior, que tem como principal dependência o emprego, e é influenciado por ambientes de direcionamento mais autoritários, o citado antigo “*cala a boca e rema*” (Armando – AG MP VP). Os gerentes de áreas dentro de agências, por outro lado, em uma disputa por entrega de faturamento, influenciam para que sejam aconselhadas ações não prioritárias aos clientes, mas as relacionadas às metas da área que gerenciam, em uma disputa na agência por projetos do mesmo cliente (por exemplo, área de comunicação interna, eventos, gestão de redes sociais etc.). Por sua vez, o interesse do Diretor ou CEO em manutenção do cliente, por questões econômicas ou do status de representação daquela conta, resulta em posturas mais em “conformidade” com a demanda do cliente ou que mesmo que não adequada, entrega o que manterá o cliente. Ou esse mesmo dirigente de agência, pelo objetivo em propor ações que estão relacionadas ao serviço da conta que administra, também envolve conflitos. Muitas vezes, a interface no cliente representado é um “administrador de agências ou de contratos”, com serviços distintos, e a compreensão desta lógica traz direcionamentos nas propostas feitas pelas agências:

A grande questão é muitas empresas não pagam para essa parte estratégica. Você dá a parte estratégica e ele compra a execução do plano. Aí cabe agência pensar: o quê que eu vou colocar da minha parte eu ganhar (faturamento) entendeu? Porque se eu criar uma coisa muito digital, mas eu não estou ali com a parte digital naquela conta, então o dinheiro vai ficar com o outro, então é difícil, entendeu? (Athena – AG MP CEO)

Ou seja, contextos de organização da cadeia produtiva que resultam em comportamentos influenciados pelos interesses e pressão individuais. No ambiente organizacional, por outro lado, além da pressão por manutenção dos empregos, existe também o desejo político de ampliar o poder de sua área de atuação e influência dos grupos. A fala de um diretor de uma organização de grande porte reforça tanto a compreensão desta relação de poder econômico, quanto um contexto de pressão interna vivido por ele:

Meu presidente quer falar sobre tal coisa, arrumem aí. É uma relação comercial. Eu não estou fazendo relações com a imprensa, eu estou fazendo relações com a agência. Aí eu quero resultado. A conta corrente não é com o jornalista, é com a agência. Amigão, se você não me fizer aparecer no jornal, você está aí para quê? (Oliver – ORG P DIR)

Essa necessidade de proteção da sustentação financeira é inclusive a que impulsiona o comportamento responsável, ou a recusa a alguns aspectos em que se entende que um comportamento indevido pode prejudicar a reputação do cliente e consequentemente da agência. Em outras palavras, a motivação para a resistência à solicitação de um comportamento inadequado, dependendo de sua gravidade, não é a responsabilidade profissional, mas o risco dessa conduta impactar a reputação e a sustentação econômica. Em ambientes regulados, essa preocupação reputacional como limite está relacionada a questões legais, como por exemplo, o mercado de saúde

A gente se posiciona como consultor de fato. [...] Também por trabalhar com saúde, que é um mercado muito regulado, é muito difícil sair uma coisa que não tenha passado por nossa revisão sênior, no mínimo. Até por parte do cliente, porque o mercado é muito regulado. Tudo o que a gente produz passa pela revisão de uma área médica, por uma área regulatória, então não é um gerente de produto que aprova. (Alice – AG GP DIR)

A dúvida reside em saber qual é o limite da gravidade deste cenário, ou seja, o que é de fato o limite, o não realizável, quando não há um mercado regulado

Para a gente tem que ser assim: temos que ir lá e fazer a recomendação. Mas novamente, a agência não toma a decisão. A gente recomenda, mostra o cenário: esse é o cenário A, em que tudo vai dar errado, o cenário B... Mas nós não somos os tomadores de decisão. É claro que dependendo da gravidade do cenário, a agência se recusa a continuar “se esse é o cenário que vocês vão seguir, a gente para por aqui. [...] já aconteceu da gente abrir mão de contas [...] quando você vê que não existe reação e que na verdade o cliente não tá interessado em mudar, não tá interessado em melhorar, você precisa entender, e eu volto para a reputação da agência: “Se eu continuar com esse cara, na hora que isso aqui estourar, eu vou junto”. Porque você está sendo conivente com aquilo (Armando – AG MP VP)

A fragilidade destas réguas-limite reside na natureza da atividade de representar, da não clareza de autonomia profissional de decidir por um representado. Assim como o praticante acima, que destaca que “nós não somos os tomadores de decisão”, diversos outros ecoam essa fala, destacando por exemplo que “na hora que vai para o cliente, muitas vezes a gente tem uma abertura para fazer uma recomendação e ela ser aceite, mas nem sempre” e nestes casos, reforça-se que *“nossa recomendação é essa, mas se vocês preferem ir por esse caminho, a gente alerta que as consequências podem ser X, Y e Z. E deixar registrado de alguma maneira”* (Aline – AG GP GER). Ser uma atividade especializada, cuja autonomia técnica e estratégica precisa estar em alinhamento com seu representado, distribui desigualmente os pesos na tomada de decisão, com visível desbalanceamento para o lado econômico. Esse hábitus de tomada de decisão sustenta a posição de dominação do representado (BOURDIEU, 2015) e dificilmente é questionada pelos praticantes.

Uma área em que um praticante de organização, não de agência, afirmou a primazia de sua autonomia sobre o que deve realizar, acima das solicitações da organização, foi a de relacionamento com investidores. Contudo, o motivo pelo qual ele decide deste modo é também um mercado amplamente regulado, de grande exposição dos profissionais, e que uma conduta indevida pode acabar com a carreira do profissional: *“Muitas vezes você é o chato dentro da organização, o profissional de RI. [...] você está defendendo sua reputação, a reputação da empresa, e que estão totalmente relacionadas”* (Oscar – ORG P DIR). Contou casos complexos em que precisou “subir instâncias” aos controladores para afirmar sua posição, e fez denúncia no canal de ética, e foi retaliado

eu acho que até atrapalhou minha carreira em alguns momentos. No sentido de que aquelas pessoas que eu delatei me perseguiram, porque souberam de uma forma ou de outra. Aconteceram algumas vezes isso. E eu continuei fazendo, mesmo sabendo que poderia ser ruim em alguns momentos, em alguma avaliação, no bônus, que alguém poderia me prejudicar, entendeu? (Oscar – ORG P DIR)

e quando perguntado o motivo de sua conduta, respondeu que queria proteger “A mim. A mim”, seguido por longa pausa reflexiva e descreveu o risco das práticas indevidas:

Se começa a só querer divulgar coisas positivas, o RI não sobrevive no mercado. Se ele não falar a realidade do mercado, ele não sobrevive. Porque mentiu. E aí tem duas questões: ou a comunicação foi manipulada ou a área de controladoria da empresa é péssima, o que de qualquer maneira, é uma porcaria aquela empresa. Ou a controladoria é ruim ou são antiéticos. Não tem outra explicação. O mercado pune você se você faz errado. (Oscar – ORG P DIR)

Essa pressão externa apareceu na fala dos entrevistados quando destacam a força de ambientes mais desenvolvidos de governança corporativa, conformidade ou ética organizacional. Por serem ambientes muito monitorados, converge com os resultados do estudo de Berger (2005) sobre a influência de indicadores para tomada de decisões junto à coalisão dominante. Os praticantes da GT brasileira reforçam que a participação em mercados regulados ou de pressão da sociedade civil é capaz de promover o aprofundamento de valores, políticas e orientações institucionais que favorecem a responsabilidade moral dos praticantes. Nesta linha, Janine Ribeiro (2008) pronunciou em entrevista que “O papel dos profissionais de relações públicas pode ser o de esconder o que a empresa faz de antiético ou o de garantir que ela preste contas [...] pedindo desculpas à sociedade ou compensando pelo desgaste que fez” e que o profissional de RP “ajudará a criar um ambiente ético se ele, e a empresa, forem éticos. Se não, não há o que fazer” (RIBEIRO, 2008, p. 167-168). Além da influência para responsabilidade com o longo prazo e a reputação, esses esforços são importantes para momentos de dilemas, quando o profissional se vê pressionado para uma conduta indevida ou presencia algo em não conformidade: *“as empresas têm que ter estrutura para receber esse tipo de questão. Nesse caso específico, algumas vezes que aconteceram dilemas, tinham comitês de ética”* (Oscar – ORG P DIR) que poderiam debater melhor a temática.

Contudo, esse conflito da relação praticante e representado é agravado pela falta de compreensão sobre a atividade de relações públicas, tanto por parte dos decisores dos representados, quanto das interfaces com a agência de relações públicas. Esse aspecto converge com os achados de Tilley (2015), sobre os silos entre clientes e agências, entre interfaces no cliente e seus gestores, e entre gestores e não gestores nas agências. Assim, a GT brasileira evidenciou que potencializam essa falta de compreensão, o baixo acesso às hierarquias de decisão, a dificuldade de tradução dos indicadores de relações públicas à missão e aos interesses organizacionais, e que demonstram a fragilidade estratégica do profissional. É como se além da assimetria e dependência econômica, estivéssemos lidando também com uma deficiência técnica na formação do profissional. Quem tem o dever de explicar ao representado os objetivos, métodos, princípios e responsabilidades profissionais?

A GT mostrou de forma expressiva o desafio da **atividade não ser compreendida**. Desde a simples confusão de “relacionamento com imprensa” com “poder de edição de conteúdo” na imprensa; desejo de indicadores apenas de vendas ou mercadológicos, a não compreensão da necessidade de se posicionar em contexto negativo, e até a não consciência do representado

em entregar informações verdadeiras para o desenvolvimento do trabalho de relações públicas, com a expectativa de conseguir encobri-la até do profissional que gerencia sua reputação. Essa não compreensão é impactada por três aspectos relacionados: 1) pela posição que o profissional ocupa, e sua oportunidade de explicação e gerenciamento dos indicadores da atividade conectados à causa ou missão da organização e 2) pelo perfil dos praticantes participantes.

Praticantes que atuam em contextos não estratégicos de comunicação são vistos de forma mais técnica, transmissora de conteúdos, e recebem demandas mais prontas, sem oportunidade para discussão. O contexto atual, de maior ou menor posição estratégica da atividade, é bastante plural, está relacionado ao contexto do entrevistado. Alguns relatam que a atividade está agora mais estratégica, por necessidade de gestão reputacional. Outros destacam que ela está mais instrumental, focada em vendas em um cenário de curto prazo. Não significa, é claro, que se tivesse acesso, conseguiria ser estratégico e explicar a atividade. O estudo desenvolvido por Berger (2005), que investigou o processo de acesso e tomada de decisão em relações públicas junto à “coalisão dominante”, identificou que o acesso a esse nível decisório não garante a influência do praticante na estratégia do representado. Como fora relatado na breve revisão teórica, as decisões colegiadas e em comitês impõe relações políticas fortes; decisões em espaços formais e informais distanciam a influência do praticante em ambientes oficiais; as influências de outras áreas com maior poder de acesso ao CEO podem influenciar mais que o praticante que tem acesso a uma coalisão dominante; a capacidade de conexão dos indicadores da atividade com os resultados organizacionais são mais influenciadores que o acesso; e os interesses individuais dos praticantes amplia a possibilidade de ceder à pressão por conformidade organizacional.

O perfil dos praticantes pode contribuir para a compreensão do cliente sobre a atividade, que reduziria as ações inadequadas, em aspectos desde demográficos, à formação e competências e habilidades técnicas e emocionais. A senioridade, a experiência, os “cabelos brancos”, atribui confiança pelos exemplos da prática. Outros que os profissionais de interface com agências formados em comunicação, e não apenas em marketing, conseguem compreender melhor os indicadores e limites profissionais. A competência de fazer perguntas em um perfil argumentativo, vinculado à uma capacidade de compreensão das relações com os públicos, pode ampliar a atuação estratégica. Uma praticante descreve a responsabilidade

do próprio relações-públicas ter postura estratégica, saber fazer as perguntas, e não do decisor dar abertura para o profissional:

A responsabilidade passa a de ser um representante em uma articulação mais estratégica. O profissional de relações públicas precisa se capacitar e mergulhar na tomada de decisão e nos assuntos que estão sendo pautados pela empresa. Eu falo isso para minha equipe também: ‘seu fator de sucesso é quando você começar a ser chamado para as reuniões antes de se quer pensar que comunicação precisa fazer alguma coisa’. Não vem um reconhecimento de... “Ah, você é um expert disso, eu quero te ouvir”. E você pode anotar o pedido e sair fazendo, que é o que acontece, sei lá, 80%, 70% das vezes. Mas você pode perguntar: qual é a sua questão? Qual seu problema? Que público você quer alcançar? (Olga – ORG P GER)

Os praticantes destacam a importância de um perfil que vença o “medo” de aconselhar o decisor do representado, pois “Pra você ser um bom conselheiro, a gente precisa ter coragem, você precisa ser um pouquinho atrevido. Quando você está sentado diante de um alto executivo, às vezes é desafiador, a gente engole seco para dizer certas coisas” (Abigail – AG GP – CEO). Essa fala de necessidade de coragem foi abordada por muitos praticantes. Um deles destacou o limite desta imposição dos clientes, “Se o cliente te mandar matar alguém amanhã você vai ter que ir cegamente? Perdeu-se o filtro e perdeu-se o valor. Só faz isso quem não vê valor” e que o profissional precisa ter o “espírito crítico” de um “cérebro adicional que deve olhar criticamente” e dizer: “esse é o caminho ou não é o caminho”. Mas ele pondera que infelizmente é a regra hoje, e demonstra os impactos desta rede de dependências:

Falta as agências terem mais voz ativa nisso. Elas têm medo dos clientes. Elas têm que parar de ter medo. Não é uma relação servil, é uma relação profissional, não é porque o fluxo do capital vem do cliente para a agência que ela tem que fazer o que o capital pedir. Quem paga, manda. O CEO manda no diretor de comunicação, que manda na agência, que manda no profissional, que entrega a bucha para o jornalista. E que as vezes por acaso tem o mesmo anunciante. E as vezes tem um conflito que o diretor de redação vira e fala: dá espaço para esse aqui. (Arthur – AG GP VP)

Adicionalmente, as agências ponderam que as interfaces das agências, ou seja, os profissionais que gerenciam as relações de uma organização representada com uma agência, são vistas como decisivas e desafiadoras, pela baixa capacidade, bloqueio à atuação estratégica e ansiedade na condução dos projetos. Avaliam que o “desejo de impressionar o CEO” no curto prazo, e a qualquer custo, dificulta a relação e coloca a agência em uma posição mais técnica:

Outro desafio é a nossa interface direta de comunicação. Ali às vezes você tem uma pessoa insegura, ou menos corajosa, e ele é o cara do seu dia a dia, decide sobre o seu contrato. Nem sempre, Agatha, essa interface é muito inteligente. Quanto mais inteligente é a interface melhores são os resultados da agência. Já verifiquei isso mil vezes. (Abigail – AG GP – CEO)

A gente não tem contato com líder, tem contato com uma interface, que nessas empresas é cada vez mais júnior. Então isso é um pepino. Em comunicação interna (área de negócio da agência) tem clientes com porte maior, só que a gente não tem acesso aos líderes, apenas à equipe de comunicação. Então lá eles são obrigados a fazer e pronto. (Athena – AG MP CEO)

Sobre o papel da atividade para promover essa compreensão, a mesma convicção com que alguns praticantes afirmam que “ou a organização e os decisores tem isso internalizado na cultura, ou não há o que ser feito”, outros são categóricos em dizer que “cabe aos profissionais fazer essa tradução”. Essas visões opostas são encontradas tanto em ambientes de agências, em sensações de frustração, mas impulsionada por uma busca contínua por conscientização, mesmo que tenha que aconselhar de maneira “cuidadosa”, quanto em ambientes organizacionais. Nesse último, os praticantes ponderam tanto uma necessidade de argumentação junto à alta administração quanto a necessidade de compreensão clara da organização e do seu contexto para a realização de um trabalho.

A fala de praticantes que atuam dentro de organizações mostra o desafio desta mudança: “Você só pode conseguir coisas importantes, relevantes, de mudanças de comunicação, nem tanto na linguagem, mas na abertura de informações, se a organização estiver comprada com a ideia. Se a alta administração não estiver comprada com a ideia, esquece.” Quando perguntado se o próprio profissional é responsável por criar esta consciência, responde enfaticamente que “não”. E quando perguntado de quem é a responsabilidade, responde:

Eu conheço profissionais que entraram em empresas, ficaram 6 meses e pediram demissão. Porque a cabeça da empresa é: [...] “eu abri o capital e estou lá”. Mas não tinha uma postura, uma cabeça de companhia aberta. É... (o profissional) tem que tentar. Mas se ele ver que não vai dar, tchau, não tem o que fazer, entendeu? Ou seja, se a alta administração da empresa não tiver comprada com a ideia de ter uma abertura para o mercado, um desejo de informar, um desejo de ser transparente e ter um relacionamento adequado com o mercado... (Oscar – ORG P DIR)

Outro praticante cita o exemplo dos questionamentos que precisam ser feitos no momento do ingresso a uma organização:

Quando eu entrei, em 2015, tinha acabado de sair a lei das doações eleitorais. Eu perguntei se a empresa já tinha feito doações no passado, ela falou que sim, pedi para ver para quem fez, pois pode surgir alguma demanda de imprensa, e seria natural. E eu fiz a seguinte pergunta para a diretoria: A legislação proíbe. Se a legislação voltar, nós vamos voltar a fazer? Porque se voltar, eu “tô” fora. Porque eu não concordo. E eu não quero tomar esse tipo de decisão, pois ela recai sobre mim. Tomamos uma decisão que independente da legislação mudar ou não, nós não iríamos mais financiar. Não precisava ter esperado virar lei. Porque a prática é conflitante. (Otávio – ORG P DIR)

Essa não compreensão sobre os objetivos, métodos, princípios e limites éticos da atividade cria um ambiente de oportunidade para que clientes solicitem atividades não responsáveis, ou não aceitem as recomendações e orientações técnicas ou estratégicas dos praticantes, como já descrito. Quem é responsável por explicar os limites de uma atividade que não é clara ao “domínio público” em seus pressupostos? É claro a este “domínio público” que os advogados tem a lealdade a seus clientes como maior pressuposto, e os entrega o direito de defesa em caso de culpa; que médicos deveriam ter a lealdade primeira aos pacientes, que a proteção da vida está acima dos interesses particulares; que um contador, mesmo sendo um tradutor e “adequador” legal, fiscal e tributário ao seu cliente, age para que ele se beneficie economicamente em alternativas que não tragam riscos elevados. Independente da “abordagem” de relações públicas do praticante, a compreensão sobre os limites éticos da atividade, para si e para seus representados, precisa ser clara. Não se trata de uma escolha ou alinhamento de valores individuais como demonstrado no processo de tomada de decisão moral do profissional na GT, mas de uma responsabilidade profissional.

A GT demonstrou que podem ser colaborativos para essa compreensão, quando a organização não tem solidez de Governança Corporativa de longo prazo, o uso estratégico de “relações de poder” dentro da lógica produtiva deste representado, convergindo com os achados de Berger (2005). Se o praticante consegue inserir as decisões sensíveis em uma agenda colegiada de deliberações, tem a oportunidade de ampliar a força argumentativa, que pode passar a ser de mais pessoas com diferentes poderes, e não apenas de uma área da organização. Ampliação de consciência de gestão de riscos em decisões que podem ampliar a responsabilidade e consequentemente proteger a reputação da organização. Neste sentido, um praticante reforça a importância de compreender a lógica da complexidade de decisões, e que “ninguém faz nada sozinho”

Quando a gente fala em governança, em transparência, nessas coisas, não adianta você colocar em uma pessoa. Precisa ter uma estrutura pensando isso. E constantemente. A grande sugestão feita é de ter um comitê, com pauta estabelecida. Eu acredito, Ágatha, na minha experiência, que você só consegue conquistar as coisas se você convence um grupo maior de pessoas. Hoje em dia é tudo muito colegiado, muito comitê, tem que ter grupos. [...] Quando você vai analisar qualquer coisa, você vai olhar por várias óticas, é uma miríade e uma complexidade que não cabe a um profissional só. (Oscar – ORG P DIR)

Contudo, é fundamental que o praticante consiga relacionar, para isso, por meio de indicadores, a atividade e seus limites a indicadores de danos a públicos, reputacionais ou de confiança.

7.3 Poder nas relações com públicos e grupos

Imersos nos contextos de interesses particulares descritos anteriormente, os praticantes desenvolvem suas atividades com outros grupos com relações iguais ou mais potencialmente conflitantes para os resultados de suas atividades.

Sem a tentativa de classificação de públicos, a rede de vínculos que a GT observou compreende públicos que transitam em posições de públicos “fim” e públicos “intermediários”. Por exemplo, diretamente alvo dos praticantes, por conta de suas relações de interesse estarem voltadas aos interesses de seus representados, estariam os consumidores que decidem ou não manter relações comerciais, os funcionários que decidem o nível de entrega de seu tempo e capacidades para uma organização, as comunidades de entorno que decidem licenciar uma atividade, os investidores que irão decidir por confiar seus recursos, o poder público que decide pelo licenciamento e regulação de operações de forma direta ou indireta, os cidadãos que decidirão por apoio a um governo e também a sociedade civil organizada, incluindo ONGs e ativistas que decidem o nível de pressão ou confronto que vão aplicar a uma organização ou causa no espaço de debate público. Mas também envolve públicos tidos como “intermediários”, que colaboram dentro de um processo intrínseco de relações, para alcançar os objetivos e os demais públicos. Mas esse não é um processo estático, e é aí que reside o aspecto complexo desta dinâmica. Os “intermediários” podem ser os jornalistas, que atuam como *gatekeepers* dos conteúdos que os consumidores de notícias terão acesso; os especialistas e formadores de opinião, como pesquisadores, médicos, profissionais técnicos em determinada área do conhecimento que participam de discussões em espaços de debate público que influenciam a opinião pública; analistas de investimento que emitem informações ao mercado e recomendam investimentos; os influenciadores pagos por organizações e causas para abordar determinado tema; e até os líderes comunitários, que mesmo compondo um grupo que deseja individualmente avaliar seu interesse de licenciamento, intermedia e acaba representando a comunidade junto às organizações.

Todos esses atores, grupos ou indivíduos, apresentam: 1) Contextos econômicos, sociais, culturais e de capacidades muito distintos e assimétricos; e 2) Apresentam mais de um interesse, mais de uma relação com uma organização ou causa, que se alternam em posições “fim” e “intermediárias” e assumem configurações conflitantes que compromete a entrega da responsabilidade moral do processo comunicativo. Por exemplo, podemos citar o caso de moradores de comunidades locais, que enquanto são apenas moradores, podem observar sob um aspecto coletivo os prejuízos e os ganhos da relação da comunidade com uma organização. No entanto, ao ser contratado como empregado, pela transformação social individual provocada pela mudança de posição, assume postura de defesa de uma visão positiva, como intermediador perante uma comunidade que continua em igual condição de ganhos e perdas.

Esses dois aspectos resultam em uma das questões mais complexas da discussão de responsabilidade moral em relações públicas, independente da abordagem utilizada, que vai além de entregar verdade, promover diálogo e decidir observando o interesse público. Mesmo que se assuma uma abordagem extremamente intencional de relações públicas, de advocacia, ficam as duas perguntas: “qual a **capacidade** dos grupos neste espaço de debate público de participarem desta discussão?”, e “como reconhecer as **causas ocultas e conflitantes** na agenda de um debate público aparentemente legítimo”?

A GT relevou a existência, mesmo que não unânime, de dois padrões:

1) Mesmo que reconheçam a fragilidade de muitos públicos, as assimetrias de ordem econômica, educacional e cultural, os praticantes tendem a ser **mais responsáveis com públicos mais capacitados e de maior pressão**. Com a imprensa cuidam para não mentir, com investidores preocupam-se em não trazer uma informação equilibrada e real sobre resultados. A responsabilidade está relacionada ao poder que este público tem de impedir o alcance dos seus representados.

2) Praticantes buscam **influenciar o espaço de debate público por meio de estratégias disfarçadas para parecerem autônomas ou independentes**. Os especialistas, formadores de opinião ou influenciadores contratados recebem patrocínios, pagamento por consultoria ou contrapartidas do interesse dos grupos para a promoção de conteúdo e pareceres, que quanto mais independentes e percebidos como autônomos, melhor. A influência no debate público, composto por baixa capacidade, está conflitada com os interesses das partes em relação, obscurecidas por estratégias de relações públicas.

A descrição deste processo será feita em quatro perfis de relacionamento mais presentes na GT, por emergirem os principais conflitos éticos na leitura dos praticantes e dos públicos de relacionamento, a saber: relacionamento com imprensa, relacionamento com influenciadores, relacionamento com comunidades e *advocacy*.

7.3.1 Crise na imprensa e ampliação de estratégias digitais patrocinadas: o curto prazo pode comprometer a democracia e a própria atividade de relações públicas?

A crise da imprensa nacional, independente da mídia, seja impresso, digital, rádio ou televisão, foi citada pela grande maioria dos entrevistados, tanto praticantes quanto públicos impactados, em seus desdobramentos para o contexto de relações entre representados, praticantes e veículos de notícias. Contudo, é somado ao contexto de revolução digital, que trouxe novos hábitos de consumo de informação e interações, que foram percebidas as implicações mais relevantes à atividade de relações públicas.

A queda de audiência nos veículos de imprensa é proporcional, ou poderíamos dizer, desproporcional ao crescimento da audiência em redes sociais. Públicos que não eram consumidores de notícias em veículos de imprensa são consumidores assíduos de redes sociais. Dos 211,6 milhões de habitantes, 140 milhões de brasileiros são usuários ativos de mídias sociais, e destes, 85% navegam na web todos os dias³⁷. Em contrapartida, o número de assinantes (circulação impressa + digital) dos 10 principais jornais diários de grande circulação no país foi de pouco mais de 1,46 milhão em 2019³⁸. Neste mercado de redes sociais, o desafio das organizações é se manter presente junto aos públicos, e o volume de conteúdos patrocinados cresce de forma vertiginosa. Na rede social Facebook, por exemplo, em 2012, um conteúdo ofertado tinha alcance orgânico (conteúdo disponibilizado nas páginas dos perfis de seguidores) estimado em 16%, em 2014 caiu para 6,5%, e em 2016 foi estimada uma queda na ordem de 52% no alcance orgânico. Estima-se atualmente que entre 1 e 2% do conteúdo circulado na rede social seja orgânico.

³⁷ Relatório Digital 2019 da We Are Social e Hootsuite. Disponível em: <https://www.pagbrasil.com/pt-br/insights/relatorio-digital-in-2019-brasil/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

³⁸ Dados oficiais do Instituto Verificador de Comunicação – IVC. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/midia/jornais-no-brasil-perdem-tiragem-impressa-e-venda-digital-ainda-e-modesta/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

Todos os praticantes desta GT afirmaram utilizar-se de patrocínios a influenciadores para promover seus representados. O potencial de audiência, os resultados expressivos e “incríveis” em visibilidade e negócios, são vistos como os principais motivadores. E dividem-se na compreensão sobre ser ou não publicidade, sobre ser ou não uma estratégia de relações públicas, e sobre essa prática ter ou não algum impacto negativo junto aos públicos.

Por outro lado, para públicos impactados, a reflexão é mais categórica: o uso de influenciadores, especialistas ou outras formas de contratação pagas compromete o espaço de debate público, afinal, *“não é a blogueira do Instagram que vai desvendar em uma matéria investigativa o laranjal do PSL”* (Iago – PI JOR) e *“se os conteúdos patrocinados falam apenas o lado do cliente, quem vai mostrar o outro lado aos públicos?”* (Oliver – ORG P DIR).

Assim, a pergunta central é “Como a crise da imprensa e o aumento de estratégias patrocinadas de relações públicas, por meio de influenciadores, impacta a atividade e a sociedade em geral?”

A categoria teórica descreve que:

Quadro 29 – Categoria teórica 4: Contexto crise imprensa e comercialização de influência

<p>4. CONTEXTO CRISE IMPRENSA:</p>	<p>A crise na imprensa somada à revolução digital e sua comercialização impuseram mudanças na concepção da atividade e do próprio “espaço de debate público”. Há compreensão de que a indústria de relações públicas atuava na construção da opinião pública por meio de estratégias junto à imprensa, aos formadores de opinião e diretamente com os grupos sociais, sendo caracterizada por uma influência “espontânea”. Mesmo que essas relações sempre tenham guardado posições de dependência, poder e conflitos, observa-se que o pagamento que permeia as atuais “estratégias de relacionamento, conteúdo e conversas sociais” contempla forte interesse de não distinção entre conteúdos pagos e não pagos e intensificação do desequilíbrio de informações contraditórias necessárias ao debate público para decisões conscientes. Praticantes assumiram a contratação de influenciadores, e as recomendações de investimento aos representados reduzem ainda mais o investimento em anúncios e veículos de grande circulação, dos quais ainda são dependentes para promover conteúdo notoriamente de “interesse público”. Com a força do poder econômico, o praticante pode estar submetendo a lógica do “<i>marketplace of ideas</i>” do <i>advocacy</i> (FITZPATRICK, 2006), ou “mercado de ideias”, traduzido nesta tese como “esfera pública”, em um “mercado de patrocínios”. A imprensa, em seu ainda mantido poder de legitimidade, continua sendo objetivo de praticantes, em relações de conflito que se intensificam com a crise dos veículos.</p>
---	--

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da GT.

A redução de investimentos em publicidade em veículos de notícias é mais significativa a cada ano, e compromete sua sustentabilidade. Em contrapartida, o investimento em

publicidade on-line, nas plataformas digitais, como portais de buscas, grandes portais e redes sociais cresce de forma vertiginosa.

Estudo *Top thirty global media owners*, feito pela consultoria Zenith Optimedia, mostrou o ranking dos principais destinos de investimentos globais em publicidade em 2016, estando à época em primeiro lugar o Google, com US\$79,4 bilhões. Em segundo lugar, o Facebook, com UR\$ 26,9 bilhões. A lista seguia com grandes empresas de TV a cabo e produtoras de filmes, o buscador chinês Baidu e outras empresas de internet como Yahoo e Twitter, plataformas de e-commerce que detêm dados relevantes de perfil e hábitos de consumo como Amazon³⁹, e alguns grupos de conteúdo de mídia, mas os que ofertam notícias estavam no fim da lista. Os dados revelam que no mundo, o maior volume de anúncios está em plataformas digitais. No Brasil, estudo desenvolvido pelo Conselho Executivo das Normas-Padrão (Cenp)⁴⁰ sobre o investimento em publicidade no primeiro semestre de 2019 demonstra o crescimento de 50,9% no meio internet, de R\$1,1 bilhão no mesmo período de 2018 para R\$ 1,66 bilhão. O estudo mostra os investimentos que passaram pelas 218 maiores agências de publicidade do país, e a ordem decrescente do *ranking*: televisão aberta, com R\$ 4,41bilhões; internet, com R\$ 1,66 bilhões; mídia exterior, com R\$ 891,1 milhões; televisão por assinatura, com R\$557,8 milhões; rádio, com R\$ 368,1milhões; jornal, com R\$ 213,2 milhões; revista, com R\$ 71,9 milhões; e cinema, com R\$ 35,9 milhões. A soma totaliza R\$ 8,21 bilhões de investimentos semestral, e uma estimativa anual na casa dos R\$ 16 bilhões. Contudo, no estudo não aparecem os investimentos feitos por médios e pequenos anunciantes, que não passam por agências de publicidade, na maioria das vezes, investimentos em plataformas digitais. O estudo feito pela consultoria PWC, AdSpend 2019, revela que no Brasil foram investidos R\$ 16,12 bilhões em publicidade on-line. Isso equivaleria ao total de investimentos de publicidade registrados oficialmente pelas agências. Por outro lado, nos jornais e revistas tem crescido os investimentos em projetos especiais, os informes publicitários, ou conteúdos *branded content*, com alta de 60% em jornais e 41% em revistas, mas que não demonstram aumento dos investimentos totais nas mídias, apenas uma migração no tipo de exposição contratada.

³⁹ Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/02/21/google-e-facebook-estao-perdendo-verba-publicitaria.html>. Acesso em: 17 dez. 2019.

⁴⁰ Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/11/18/investimentos-publicitarios-em-internet-e-midia-exterior-avancam-no-brasil.htm>. Acesso em: 17 dez. 2019.

Essa crise econômica teve como consequência, para os participantes da GT, a redução de tiragem de veículos impressos, fechamentos e redução de anunciantes. Alguns números podem ilustrar essa percepção: Em 2018, de 25 revistas da Editora Abril, 10 foram canceladas. O número de assinaturas de impressos dos 10 principais jornais do país caiu 10,5% em 2018 segundo o Instituto Verificador de Comunicação (IVC)⁴¹, enquanto o número de digitais cresceu 5,4%. Nos últimos 10 anos, pode-se citar pelo menos 10 grandes jornais que deixaram de circular no país, como a *Gazeta Mercantil*, em 2009, o *Jornal do Brasil*, em 2010, *O Estado do Paraná*, em 2011, o *Jornal da Tarde* o *Diário do Povo*, em 2012, *O Diário do Comércio* e *O Sul*, em 2014, *Brasil Econômico*, em 2015, *Diário de São Paulo*, *A Cidade* e *Gazeta de Alagoas*, em 2018.

Adicionalmente, redações cada vez mais enxutas. Em pesquisa empírica desenvolvida por Gandour (2019), nos últimos 10 anos, os jornais impressos brasileiros diminuíram em páginas (78% dos jornais) e número de profissionais: 83% dos jornais reduziram o número de jornalistas nas redações, 13% se manteve e apenas 3% cresceu seu quadro de profissionais. Quando comparado a relação de redução de páginas e redução do quadro de profissionais, há percepção clara da redução de tempo: por exemplo, nas editorias de economia, verifica-se redução de páginas em 46% dos veículos e redução do número de jornalistas em 50% dos veículos.

É claro que esta redução não é impulsionada apenas por redução de investimentos publicitários, mesmo que ela seja bastante expressiva, como mapeou Gandour (2019). Ele comparou a redução de receitas de jornais norte-americanos, que nos anos 2000 acumulavam um investimento total na ordem de US\$ 65,8 bilhões, e que em 2013 marcavam apenas US\$ 17,3 bilhões (LAFLOUFA, 2013 *apud* GANDOUR, 2019, p. 21); e nos jornais brasileiros: Em 1996, os jornais impressos representavam 25,11% dos investimentos em publicidade e em 2013 já representavam apenas 10,22%, segundo monitoramento da Associação Nacional de Jornais (ANJ). Contudo, a transformação digital é avaliada como um processo diretamente relacionado, e que demanda adaptação e inovação no modelo jornalístico para as novas formas de consumo de informação.

⁴¹ Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/01/30/circulacao-digital-dos-grandes-jornais-cresce-no-brasil.html>. Acesso em: 18 dez. 2019.

Estudo do Reuters Digital de 2019⁴² que analisou os hábitos de consumo de mídia em 38 países, incluindo o Brasil, e mostra dados alarmantes de queda no consumo de notícias em veículos oficiais, e a preferência por informar-se por notícias compartilhadas em redes sociais. Inicialmente, 32% das pessoas (34% no Brasil) tem evitado notícias por motivos que vão desde a não compreensão, não confiança (55% das pessoas não confiam), até o fato delas serem excessivamente negativas. Em função disso, a maioria das pessoas não pagaria por notícias online, e se tivessem que escolher apenas uma assinatura de conteúdo a fazer, apenas 7% das pessoas de até 45 anos escolheria notícias, e 37% escolheria assinatura de vídeos/filme e 15% de música. Em contrapartida, o consumo dos produtos Facebook Messenger, WhatsApp e Instagram representam 84% do uso semanal de mídias sociais e 57% para consumo de notícias. No Brasil, país que lidera o uso do WhatsApp, 53% se informam por meio de troca de notícias por esta plataforma, contra a média mundial, que é de 16%. O consumo de notícias pelo Facebook no Brasil em 2018 era de 66%.

Independentemente da motivação mais preponderante, se a crise da imprensa está mais relacionada à mudança de hábito dos consumidores de notícias, ou à redução dos investimentos publicitários que foram para o digital. Ambos, investimentos publicitários e pessoas, foram para o digital. Mas a crise na imprensa é um fato, que independente da perspectiva de quem o vê, seja de otimismo, pessimismo ou realista, precisa ser compreendido em seus desdobramentos.

Nesta GT, os desdobramentos desta crise envolvem diversos pontos da relação imprensa e praticantes que podem ser descritos em 3 grupos: 1) Impacto para as sugestões de pauta – que para alguns é facilitada, em função de uma possível dependência de oferta de conteúdos frente a uma menor capacidade de busca e investigação; e para outros é dificultada, pela menor quantidade de veículos de grande circulação e consequentemente maior concorrência de sugestões; 2) Desafios de promoção de relações mais estreitas com jornalistas, que tem cada vez menos tempo para participar de encontros de aproximação, coletivas de imprensa e cobertura de eventos; e 3) Aceite de ofertas de patrocínio de viagens, produtos para teste e outras vantagens, que por conta da crise é mais flexível por alguns veículos, e por conta de regras de conformidade mais rígida em outros.

⁴² Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-06/redes-sociais-perdem-espaco-como-fonte-de-noticiadiz-relatorio-global>. Acesso em: 17 dez. 2019.

Mesmo com a crise da imprensa e a ampliação de atuação com influenciadores, os praticantes destacam a importância dos veículos de notícias para a validação de legitimidade de seus conteúdos. A imprensa mantém seu poder, seu capital simbólico e social em relação à sociedade, praticantes e representados. A imprensa está relacionada a uma necessidade ampliar a compreensão sobre um tema, em uma perspectiva democrática, porque “*se não existir, você não vai ter mais ‘bastião’, entendeu, pra te defender, pra te mostrar um pouco os dois lados, pra te mostrar um pensamento diferente*” (Oliver – ORG P DIR). Como a imprensa “*lê tudo com olhar crítico – nem de dúvida, nem de aceitação de tudo, [tem] olhar crítico do interesse da organização*” para “*identificação se há interesse público*” (Iago – PI JOR), acaba protegendo a sociedade contra notícias falsas, referindo-se aos produtores de conteúdo ideológicos que tem se proliferado:

quando você começa a ter diversas fontes de informação, você começa a ampliar a possibilidade de ter notícias falsas, as fake news. E quando você começa a proliferar essa quantidade de notícias falsas, eu entendo que a imprensa é a vacina. [...] É um ciclo, ele foi muito importante, e está voltando, não sei de que tamanho. Embora alguns políticos estejam em uma estratégia de diminuir a importância da imprensa, acho que isso ainda vai durar por muito tempo. (Alfredo – AG PP DIR)

Há uma relação de importância da assessoria de imprensa para o jornalista, mesmo que ele guarde uma percepção de um capital social, cultural e simbólico superior. A atividade é percebida como positiva à medida em que ela inicialmente consegue conectar organizações e a imprensa, como um tradutor das dinâmicas da imprensa junto às fontes de informação representadas,

existe [...] uma incompreensão, seja de executivos, seja de gestores públicos, de políticos ou artistas, de qual é o papel da imprensa, do que a imprensa quer, de como a imprensa opera. Então é fundamental que o relações públicas traga esse conhecimento para dentro dessas organizações para que a relação seja a melhor possível. (Iago – PI JOR)

Embora uma jornalista tenha afirmado a não utilidade da assessoria:

*Na verdade, o trabalho para mim não tem muita utilidade. Eu respondo os e-mails, respondo ligações deles porque **sou uma pessoa educada**. (risos) Tento ler e se dá para fazer alguma coisa, faço. Mas geralmente quando o assessor de imprensa que envia informação eu **não estou interessada**. Eu gosto mais de fazer a minha pesquisa e eu descobrir os assuntos* (Iara – PP JOR, grifos nossos)

E a tenha comparado a uma função de secretário(a), por colocá-la em contato com as pessoas, reconhece a importância do contato com as fontes.

A gente precisa da fonte, as fontes precisam da gente. Mas sim, chega uma dependência. Mas você também não pode não conhecer ninguém, porque se não, não terá informação. [...] Geralmente um bom assessor de imprensa é o que responde rápido. Que responda com os dados que você precisa. Esse é o bom assessor de imprensa. [...] Uma questão da prática, do dia a dia, é o que resolve. Quer uma foto, envia, quer o contato, quinze minutos depois você está falando com a pessoa. (Iara – PP JOR)

Mas a construção feita pelos jornalistas foi identificada como de fato, superior, assim, como percebido na GT Australiana (TILLEY, 2015), que relevou o peso negativo dos estereótipos da atividade em um contexto de compreensão social da função. Os jornalistas fazem uma sustentação de uma posição bem disseminada, e que não é apenas funcional, mas também moral. Quando perguntada sobre o relacionamento rotineiro com assessores, que incluem sugestões de pauta por *e-mail* e ligações telefônicas, respondeu em tom de “pena” que *“Não, eu não tenho problema [com follow up]. É o trabalho deles. Eu sou muito sensível que cada um tem seu trabalho. Se vou publicar, aviso a eles, para saberem que está pendente a minha publicação”* (Iara - PI JOR). E que se tiver tempo encaminha a sugestão *“Recebo, se eu tiver tempo, compartilho com meu editor e se ele disser ‘não’ eu aviso. Se tiver tempo”* (Iara - PI JOR). E a explicação para isso exhibe a posição de distinção afirmada simbolicamente *“Eu tento me colocar do lado deles. Todo mundo gostaria de trabalhar no jornalismo independente. Quem não gostaria? Ninguém gosta de ficar fazendo anúncio para outros. Se estudou para fazer anúncios sim, mas não o jornalista”* (Iara – PI JOR). Outro entrevistado sustenta sua posição com um aspecto moral: *“Do lado do jornalismo, por mais que o jornalista seja muito eticamente questionado hoje em dia, existe uma preocupação com ética. O que é certo e o que é errado. No jornalismo existem princípios éticos que são basilares”* (Iago - PI JOR). E compara com a atividade de relações públicas: *“Então, já o RP não. Não existe um código de ética para RP. O que é um RP ético? O que é uma campanha de RP moral? O que ultrapassa esses limites? A gente não tem essas definições”* (Iago - PI JOR). E destaca, nesse momento, um instrumento da divisão do trabalho, por trabalhar para a sociedade e o relações públicas para uma organização *“RP é muito entendido como a serviço da empresa, da organização, da pessoa para quem ele trabalha. E um trabalho bem feito é um trabalho que atende a esses interesses”* (Iago – PI JOR).

A forma como o jornalista percebe o assessor um ponto de discussão sensível na GT, relacionado às construções simbólicas feitas por atores que sustentam ou rejeitam marginalizados, ou na leitura de Honnett e Anderson (2011), são reduzidos em seu reconhecimento e tratados como “vulneráveis”. Esse processo de vulnerabilidades provocadas

em relações de restrição à autonomia é evidenciado também pelos praticantes em relação aos demais públicos de relacionamento.

O poder da imprensa está se mostrando impactado negativamente, contudo, pela escassez de tempo para investigação e apuração de matérias ocasionada pela redução dos quadros das redações, pela “juniorização” dos profissionais, como alternativa de redução de custos, e pela oferta de conteúdos patrocinados. A assessoria, neste sentido, mostra-se importante ao jornalista porque *“traz informações muito boas e muito úteis, e para uma pessoa sem tempo, revolve o fechamento. Alguém que fez o trabalho que geralmente o jornalista iria fazer”* (Iara – PP JOR). Contudo, essa prática não é vista como um desejo do jornalista, e sim um resultado de uma indústria quebrada, e que *“quando ele entra no mercado e ele percebe que ele precisa entregar, ele se vê diante de um conflito. ‘Eu vou me aprofundar, mas eu não vou ter tempo, porque eu vou ter que entregar uma série de matérias’”* (Alfredo – AG PP DIR).

Um praticante aprofunda a contraposição de um contexto antes da crise da imprensa com o atual cenário de escassez de tempo e contratação de jornalistas menos experientes. Somando-o ao interesse do lado do cliente, evidencia uma conjuntura de potencial conflito pelos interesses sobrepostos que podem ferir a qualidade da informação e o interesse público, e precisariam ser mediados:

De um lado você vai ter um cliente que acha que tudo o que faz é notícia, é interessante “meu filho é mais bonito que o outro”. E do outro lado você tem um jornalista que sabe o que quer: “Isso para mim é interessante, isso para o meu público é interessante, e eu vou buscar não só isso que você quer contar, mas eu quero uma outra visão”. Antigamente você tinha redações mais plurais, mais completas, com pessoas mais especializadas sobre um determinado assunto, então a conversa fluía mais fácil. Hoje as redações estão enxutas, uma série de pessoas foram mandadas embora, você paga menos, começa a contratar pessoas menos experientes, então quando você junta: esse aqui achando que tudo o que ele faz é legal, isso é notícia, e pega do outro lado uma pessoa que é majoritariamente, eu vou falar uma palavra que é “mal preparado”, ou inexperiente. Na hora que junta isso você tem um universo que eu preciso mediar esse conflito. (Alfredo – AG PP DIR)

A falta de tempo também impacta as ações de relacionamento. A disponibilidade de jornalistas para eventos, encontros de aproximação e coletivas de imprensa é cada vez menor, e abriu espaço para os influenciadores participarem destes eventos, e existirem eventos exclusivos para eles.

Se em 2000, 2001, você tinha coletiva para apresentar qualquer coisa, hoje você não tem coletiva nem para lançar... sei lá, só se você for lançar a descoberta da cura da Aids, do Câncer. Ou se for para falar de um desastre. Agora, assuntos cotidianos: “ah, lancei um produto novo. Mas o que ele faz de diferente? É melhor que o outro. Quanto melhor, 200%? Não, 10%. Ah, 10%...” Então acho que essa é a questão. A gente tem

uma dificuldade de comunicação muito maior com o jornalista, que estão com o tempo cada vez mais escasso. A grande dificuldade aí é a gente criar laços com os jornalistas, que irão ler seu e-mail na caixa, e vão dizer: “Puxa, o fulano me mandou e-mail, deve ser coisa legal”. (Alfredo – AG PP DIR)

E ele acrescenta a isso, o conflito que o praticante vive, junto ao seu representante, e que potencializa a pressão: *“E não só o “meu filho é mais bonito”, mas também “meu chefe está dizendo que o meu filho é o mais bonito”.* (Alfredo – AG PP DIR)

Os conteúdos patrocinados são vistos com muitas ressalvas por praticantes e públicos impactados: jornalistas e ativistas. A leitura é que além do conflito moral com o direcionamento, não entendido como possível no jornalismo, os conteúdos patrocinados prejudicam a credibilidade dos próprios veículos e pode estar intensificando a crise de confiança na imprensa. Há leituras de compreensão deste processo por parte dos praticantes, como uma tendência natural da transformação digital e da nova forma de consumo de notícias, que levou a imprensa a se adaptar e por isso *“os veículos estão se canibalizando, porque foram obrigados a entrar nas redes sociais, vender branded content”* (Alfredo – AG PP DIR). Mas independentemente das motivações, a leitura é de que conteúdo patrocinado não é jornalismo *“Branded content não é jornalismo. É publicidade. A partir do momento que você está escrevendo como branded content, você deixa de ser jornalista”* (Iago - PI JOR). Esse jornalista inclusive relata um caso em que um jornalista recusou-se a fazer uma matéria patrocinada, porque além do viés positivo que o trabalho exigia, ainda resultaria em mascarar uma realidade negativa: *“ele foi em uma região onde tinha uma grande empresa, uma grande obra, e a ideia ela falar como aquela grande obra estava mudando aquela região. E quando chegou lá encontrou um conflito social”* (Iago - PI JOR). Esse colega recusou-se, porque sua ética o obrigava a trazer na matéria os contrapontos, dizendo *“Não vou fazer essa pauta. Quem o contratou falou: tudo bem, eu te entendo. Eu faço essa pauta, você não precisa fazer”* (Iago – PI JOR)

E as consequências desse processo são unânimes aos entrevistados: pode comprometer a credibilidade da imprensa. *“Se o veículo perde a credibilidade como um veículo sério, ele não vai ter a credibilidade para vender nem esse branded content no mercado. Ele vai virar uma agência”* (Iago – PI JOR). E adicionalmente, pode intensificar a confiança na imprensa como um todo: *“Todo esse movimento contribuiu para essa crise que a gente vive hoje de fake News, de destruição da mídia, de dizer que nada é crível, ‘Globo Lixo’, ‘Falha de SP’, e sei lá mais*

o quê”. Para essa entrevistada, essa crise de confiança “nasce dessa fragilização desses projetos (patrocinados), porque você começa a pensar: No que dá para acreditar?” (Isabela - PI ONG). E observa o risco da crise da imprensa: “acho ruim no geral (a crítica à imprensa), porque você está enfraquecendo e botando no lugar coisa muito pior” (Isabela – PI ONG)

A relação entre jornalistas e assessores é também permeada por conflitos de interesse, que no passado, na leitura de um praticante, ela era quase “umbilical”. Ele recordou-se por exemplo, em um momento de incentivo ao desenvolvimento econômico por meio do setor automotivo, da criação de cadernos de carros nos principais jornais diários. E que para o fechamento destes cadernos, era muito o gestor de comunicação receber solicitação de anúncios para “fechar espaços” em branco. Era uma construção conjunta, que interessava a ambas as partes.

Atualmente, os possíveis conflitos de interesse mais relatados são sobre os antigos “jabás”, hoje representados pelos convites a eventos, viagens e hospitalidades e oferta de produtos e serviços. E chamou a atenção que até a amizade que o assessor busca construir com o jornalista é um conflito de interesses.

Os presentes são vistos de forma muito díspares pelos entrevistados, mas há dois aspectos centrais do contexto brasileiro: o surgimento de regras de governança e *compliance* por parte de veículos e organizações representadas tem minimizado os riscos; e a crise na imprensa pode levar a uma maior flexibilidade no aceite de recursos.

Um jornalista relata que *“existe uma preocupação muito maior. Antigamente tinha a figura do jabá. Criou-se muitas regras. Por exemplo a gente não pode mais aceitar viagens. Só pode viajar se a gente puder pagar pela viagem”* (Iago – PI JOR). E adicionalmente, do lado dos praticantes, *“Tem regra e compliance para tudo, até para dar e receber brinde”* (Oliver – ORG P DIR).

Embora pouquíssimos praticantes avaliem que emprestar ou convidar para conhecer não é conflitante, é “empréstimo editorial”; os jornalistas percebem clareza nas intenções e expectativas dos praticantes quando ofertam algo. Jornalistas inclusive relataram que o comportamento dos praticantes, de frustração, de questionamento e crítica aberta quando uma oferta não resulta em uma matéria positiva como esperado, demonstra o conflito intencional por parte do relações-públicas. Um jornalista relata: *“uma coisa que me incomodava (quando podia aceitar viagem) era justamente isso: receber uma viagem, ser*

tratado como o melhor cliente do mundo, e depois... isso para mim era uma propaganda paga" (Iago – PI JOR) . E conta um caso:

A empresa que me chamou para cobrir um evento, uma grande feira de tecnologia no Japão. O que ela apresentou na feira não era digno de ter a imagem de abertura da matéria. Surgiu um outro produto, de outra marca, na imagem de abertura da matéria. A empresa ficou muito brava. Então existe uma expectativa de que eu estou te dando isso e quero isso em troca. (Iago – PI JOR)

Essa expectativa de poder pelo acesso é utilizada até para incentivar presença em eventos e ações de relacionamento, que é vista como publicidade “não paga” diretamente. Um jornalista criticou uma postura como essa, afirmando que é uma conduta imoral pegar emprestado a credibilidade da imprensa para legitimar ações e organizações, por meio de ofertas conflitantes:

Uma assessora de imprensa me convidou para um evento, e falou: os jornalistas que estiverem lá terão acesso exclusivo à nossa plataforma. Não é porque eu vou ter esse acesso à plataforma que eu vou no evento. [...] E às vezes é isso que o RP as vezes parece: uma publicidade não paga. Paga indiretamente. E é isso que o RP tem que fazer? É melhor pagar publicidade logo. Vai ser até melhor recebida. E aí entra uma questão ética e moral, que é uma tentativa de burlar a percepção do público. “Olha aqui a minha empresa sendo bem retratada”, e pegando emprestado uma credibilidade da imprensa, para legitimar aquelas informações e aquela imagem positiva. E muitas vezes o RP não sabe lidar com o inverso, que é o negativo. (Iago – PI JOR)

Por outro lado, uma jornalista reconhece a intenção do assessor, não espera que seja diferente, mas entende que é seu papel não se influenciar. Ela relata um caso de uma viagem à Alemanha, a convite de uma grande indústria farmacêutica, e que resultou em duas matérias: uma sobre a pauta do convite e uma matéria que não era de interesse da organização “Eu não fiz apenas do que queriam. Você receber (uma viagem) não significa que não vai dar uma boa informação”. Deste modo, recomenda um cuidado na generalização, porque “a informação do jornalista que recebe um convite pode ser confiável, mas depende da pessoa” (Iara – PP JOR).

Chama atenção, nesta GT, que as ofertas que podem ser conflitantes não são necessariamente materiais, convergindo com o poder simbólico de Bourdieu. Alguns praticantes, ao promoverem acesso de jornalistas a altos executivos, têm expectativas que esse recurso de capital ofertado ao jornalista e ao veículo possa resultar uma percepção positiva do seu representado. Um jornalista relatou um caso que evidencia essa postura:

Existem relações-públicas sensacionais. Que entendem, que consegue mediar. Mas existem outros que acreditam que vão conseguir representar melhor seus clientes, a partir do momento que eles fazem a política do amigo do jornalista. E dão acesso a

determinadas coisas que eles entendem como valiosas, e acham que aquilo vai garantir um bom retrato. Eu estava fazendo uma reportagem sobre a concorrência em um mercado e entrevistei um CEO. A entrevista era justamente um embate. E obvio, a gente falou de concorrência, mas a forma com saiu desagradou o assessor. Eu estava saindo do avião (no dia em que saiu a matéria) e ele disse gritando: o que que é isso? Eu não mudei uma palavra do que ele disse. Eu não o retratei de nenhuma forma que fosse inadequada. Mas a expectativa dele de ter me dado acesso ao porta voz, era que ele tivesse um retrato positivo daquilo. (Iago – PI JOR)

Neste sentido, a “amizade”, as “boas relações”, ou o capital social construído pelos praticantes, é vista pelos jornalistas como um interesse conflitado por parte do assessor, “as vezes o RP espera que pelas boas relações com a imprensa, isso garanta uma imagem positiva para seu cliente. E não é isso que vai acontecer” (Iago – PI JOR). E embora uma jornalista reconheça o desafio dessa relação “O problema mais difícil é porque eu viro amiga. E contrariar uma pessoa que virou seu amigo é difícil. Eles sabem e todos são muito simpáticos. Às vezes nem é um poder pelo dinheiro, ou anúncio, às vezes é por outra forma de pressão”, o máximo que a amizade gera ao assessor é informação sobre suas matérias: “Já aconteceu comigo de falar olha: Vou fazer essa matéria (negativa), só estou avisando porque sou sua amiga” (Iara – PP JOR).

Os jornalistas então, continuam com seu capital simbólico pela legitimidade de seu conteúdo, mesmo com a queda na confiança apontada. Perdem seu capital social com a queda de circulação e assinantes, mas a força dos conteúdos em sua rede, e o potencial de replicação que eles têm outras plataformas leva a uma ainda forte relação de poder sobre a atividade de relações públicas. Contudo, o contexto de crise aponta sinais que ampliam aos poucos o poder “reconhecido” das estratégias de relações públicas a serviço de representados dominantes sobre sua autonomia. E as consequências destes conflitos de poder são ruins para ambos os lados: para a imprensa que pode perder ainda mais credibilidade; e para os relações-públicas que podem perder o espaço de legitimidade que o confere sua distinção.

Poder outorgado e compartilhado com influenciadores

O poder em ascensão, por outro lado, é dos influenciadores: Que recebem capital econômico das organizações e com elas ampliam o capital social, cultural e simbólico que retroalimentam mais capital econômico.

Todos os praticantes afirmam incluir ações com influenciadores em seus planos estratégicos. Os motivos são os mesmos, mas a forma como observam esse fenômeno é distinta, e resulta não apenas no tratamento dado à condução do relacionamento com o influenciador, como os cuidados com possíveis riscos.

Os praticantes usam estratégias com influenciadores porque os públicos estão nas redes sociais, e os resultados impõe que eles não fiquem de fora nos planos. Estão em busca do capital social e simbólico destes atores. Os pontos principais são a audiência que eles têm, resultados e facilidade de realizar a estratégia. Uma praticante destaca que alguns *“influenciadores têm 3 milhões de audiência. Então, não dá para uma empresa de consumo não atuar com influenciadores”* (Athena – AG MP CEO), e outra reforça que se *“você quer um alcance macro, você tem que ir para um ou dois macro influenciadores”* (Ana – AG GP – DIR). A comparação com veículos tradicionais é o que torna as ações “baratas” perto do resultado que obtêm e pela facilidade de obtê-los. Uma praticante destaca que *“Essas pessoas viraram instituições. Eles são canais, que tem muitas vezes um potencial maior que um veículo tradicional. [...] como é que um post vale às vezes 10 anúncios em uma Veja? Isso é muito complexo”* (Alice – AG GP DIR). E que justamente por esses motivos, é “sedutor” usar influenciadores, para falar com um nicho por meio do contato direto com um influenciador:

*Os influenciadores digitais têm um alcance diretamente muito maior. Você conversa com um nicho, e por isso é muito **sedutora** a ideia de falar diretamente com o influenciador. Você conversa com ele e você não precisa falar com uma instituição. Você fala com uma pessoa que vai falar com outros milhares e acaba sendo muito fácil medir. [...] Essa realidade veio para ficar, precisamos lidar com esse público. Esse público é tão importante quanto jornalista* (Alfredo – AG PP DIR, grifo nosso)

Às vezes esse cara tem mais impacto e engajamento que eu trabalhar uma nota no principal veículo de saúde. E a nota orgânica, e ali no influenciador, geralmente pago. Há engajamento espontâneo ainda pensando em saúde, causa? Há, mas também há muito viés comercial. (Alice – AG GP DIR)

Além da audiência, tem uma motivação relatada por um praticante que se conecta ao aspecto do “não reconhecimento dos recursos de poder” de Bourdieu (2007b, de que quanto mais disfarçados, melhor. O fato de as pessoas confiarem muito mais em informações de pessoas comuns, amigos ou colegas, do que nas organizações ou imprensa, traz a relevância do relacionamento com influenciador, não para “oba oba”, mas para uma “informação segmentada de qualidade”.

Existem algumas pesquisas para entender o nível de confiança das pessoas com determinados grupos. Você tem uma ponta dos menos confiáveis os políticos, órgãos públicos. No meio você tem CEO, diretores de empresas e imprensa, e no começo da

*linha, com maior confiança, você tem as pessoas comuns. Mas quando você tem pessoas comuns, como eu ou você, fazendo análises técnicas e dando parecer do seu ponto de vista, a tendência **de as pessoas acreditarem naquilo é muito maior do que com qualquer outra instituição**. Então é por isso que a gente não pode simplesmente, falar não, esse é um mercado que não tem ética, não vou falar com eles. Pelo contrário, é um mercado que vai se autorregular. É informação. E a gente usa conforme a gente enxerga a estratégia de comunicação global. A gente nunca vai usar só o influenciador oba-oba, nunca vai usar o influenciador técnico, nunca só a imprensa. (Alfredo – AG PP DIR – grifo nosso)*

Adicionalmente, além da audiência e resultados, há o desafio do orgânico, vinculado a uma dependência e força superlativa do capital econômico. Farias (2019) destaca que as narrativas de relações públicas, dos indivíduos, grupos e organizações como produtores de conteúdo sofrem interferência dos algoritmos, e que “estão fadadas a transitarem por espaços restritos, uma vez que são dirigidas” (FARIAS, 2019, p. 61). Como já descrito, da complexidade técnica, por conta da forma de gerenciamento de algoritmos das próprias redes sociais, que disponibilizam entre 1 e 2% dos conteúdos orgânicos ofertados, é unânime que “*difícilmente um cara desses fala qualquer coisa de graça*” (Ana – AG GP – DIR).

Os praticantes, deste modo, explicam que o desafio de engajar organicamente é porque “*é o modelo que essas pessoas identificaram de como ganhar dinheiro, de vender a sua influência para as outras pessoas*” (Alfredo – AG PP DIR) e por conta disso, “*esse mercado já está tão enviesado, [...] comercial, que é muito difícil de se abordar e genuinamente conseguir um engajamento*” (Alice – AG GP DIR). Assim, “*para divulgar, precisa ter dinheiro, não é só relacionamento*”. (Adriana – AG PP DIR). Até na área de saúde, com médicos e pacientes em temas de saúde pública: “*Se você convidar um paciente de Diabetes muito influente, que tem blog, para participar de um evento, ele vai cobrar – uma coisa mínima, mas vai cobrar*” (Alice – AG GP DIR). Esse desafio é convergente com pesquisa Grounded Theory com influenciadores digitais e praticantes de relações públicas sobre a influência das relações patrocinadas para a atividade. Archer e Harrigan (2016) evidenciaram grupos de influenciadores que fazem pressão para que ninguém faça ações sem pagamentos, visando padronizar as regras de mercado.

Farias (2019) afirma que “os *influencers* não são agentes de relações públicas, pois suas ações são motivadas por estímulos econômicos em prol do discurso das instituições, pelas quais podem ser contratados”(p. 61), em alinhamento à pesquisa de Archer e Harrigan (2016), aos jornalistas e a minoria de praticantes. A grande maioria dos praticantes observa os influenciadores como geradores de conteúdo que são fundamentais para propagar uma

mensagem relevante, e que o aspecto central da análise não deve ser o pagamento, e sim, a estratégia de relacionamento empregada.

Mas essa “dependência” do conteúdo pago nasce da própria atuação das organizações interessadas neste capital social e simbólico, que, por conta da “sedução” do contato direto com “um que fala com milhões”, que custa “menos que 10 anúncios na *Veja*” e que “tem o potencial da recomendação de uma pessoa comum”, está recomendando continuamente patrocínios a influenciadores a seus representados. Uma praticante inclusive abordou a preocupação do ciclo vicioso: “*São uns monstros criados pelas próprias empresas*” (Alice – AG GP DIR)

Contudo, ponderam que ainda existe espaço para conteúdos orgânicos, com alguns influenciadores engajados em causas específicas, e quando os conteúdos são *realmente de interesse* para o influenciador. Farias (2019) destaca que a outra opção (sem ser a troca financeira) para engajamento dessa “liderança opinativa” chamada *influencer*, pode ser uma questão ideológica. Assim, o orgânico, ou o sem capital econômico, acontece quando há uma troca ou outorga de capital simbólico, ou cultural, do qual ele pode se apropriar.

*A gente faz muita coisa de orgânico. Tem contas que não tenho investimento, e preciso construir essa relação de forma mais espontânea. Mas tem que sempre ter uma moeda de troca. E a gente fala que **a troca será mais valiosa se seu conteúdo for mais valioso**. Fomos agência do Netflix, e nos eventos colocávamos todos os influenciadores mais caros, sem pagar nada, porque eles tinham interesse na relevância do conteúdo. Quão melhor o seu conteúdo, menos fica sujeito aos impasses técnicos. Eles existem. Hoje as pessoas entendem que para divulgar, precisa ter dinheiro, não é só relacionamento. (Adriana – AG PP DIR, grifo nosso)*

Temos influenciadores que atuam por engajamento sim, existe. Doenças raras por exemplo, tivemos o apoio do cantor Daniel, ele é muito engajado em causas de saúde. Aquela atriz Bianca Rinaldi também. A gente vai neles. (Alice – AG GP DIR)

Nota-se que os praticantes apresentam divisão na leitura sobre o que vem a ser patrocínio. Alguns entendem que resultados de kits e produtos enviados a influenciadores são orgânicos, são resultado de ação “editorial”. “*E a gente consegue, sem pagar nada, muita exposição. Pessoas tipo assim, Hugo Gloss, sabe pessoas que tem muita audiência*. (Athena – AG MP CEO)

A forma como os praticantes avaliam essa relação e o papel da atividade de relações públicas, contudo, difere a forma como esse capital está sendo “explicado” e vendido ao mercado. Indaga-se, neste sentido, a influência de cada perfil de abordagem aos representados, tendo em vista que os próprios praticantes afirmam que seus clientes “não

compreendem” a atividade de relações públicas. Poucos participantes percebem uma diferença entre a informação “isenta” que o praticante oferecia ao mercado antigamente, e atualmente, a paga, que compromete a espontaneidade da informação.

Está cada vez mais difícil, [...] a gente mudou muito. Nos dois últimos anos mudou tremendamente o que se fazia. Antigamente você fazia assessoria de imprensa, e como agência trabalhar para divulgar um produto ou serviço, mas você era isento, divulgava sem emitir opinião sobre aquilo, e ficava a cargo do mercado, do consumidor e do jornalista, discutirem e divulgarem o que achavam. Não era mídia paga. Antes você fazia coletiva de imprensa e chamava jornalista, hoje você chama 3 jornalistas e 20 influenciadores. E a partir do momento em que a grande massa de informação está na mão de influenciadores, você não sabe muito bem o que vem, né? Porque muitos deles são pagos, muitos deles tem interesses por trás. (Ana – AG GP – DIR)

Por outro lado, há uma leitura de que a atividade tem um compromisso com, mesmo sendo pago, em transformar essa informação em relevante, útil e interessante aos públicos. E que se difere justamente por não tratar o influenciador como um anúncio, sendo seu papel uma abordagem que objetiva *awareness*, reputação e não apenas venda, mesmo sendo conteúdo pago.

E é evidente que certos posts e conteúdos são remunerados. Esconder que eles são remunerados é uma grande estupidez que todo mundo percebe. Nosso papel é transformar isso tão interessante, tão relevante, tão fun, que as pessoas vão querer ler, mesmo sabendo que é pago. (Abigail – AG GP – CEO)

Então, RP tá trazendo a negociação de publipost para ela. Graças a Deus! Porque que a gente tá trazendo? Porque o influenciador não é como um anúncio. No caso do anúncio você vai lá, paga e eu posso escrever qualquer abobrinha e eu posso por. O influenciador tem uma preocupação com o seguidor dele. (Athena – AG MP CEO)

Existe essa discussão sobre o que é publicidade e o que é RP, mas acho que ela está fora de data. Existe uma premissa antiga de que o que é pago é publicidade, e o que é orgânico é relações públicas. Isso tá errado. Porque eu posso fazer uma ação de publicidade orgânica e eu posso fazer uma ação de relações públicas paga. O que eu acho que muda é o cuidado com o conteúdo, seja branded content, ou com influenciador digital. A gente quer que seja algo extremamente orgânico para o influenciador, para a base dele, que faça sentido para a marca, que não vá ferir os valores... é muito mais reputacional, muito mais de awareness, do que eu “quero vender isso”. Publicidade está atrelada a gerar lead, nós estamos atrelados a gerar awareness, gerar reputação. É claro que chega demanda de gerar venda, mas esse não é o principal do trabalho de relações públicas. (Armando – AG MP VP)

Nesse trabalho de *awareness*, de oferta de conteúdo que busque reputação, os praticantes destacam algumas premissas que adotam para um relacionamento estratégico com influenciadores:

- O uso de metodologias sofisticadas, como pesquisa de avaliação do perfil dos influenciadores, para seleção a partir dos critérios de conteúdo, perfil de audiência, potencial de influência, alinhamento de valores e linguagem, entre outros;
- A promoção de um engajamento real, não apenas o pagamento do post, por meio de uma compreensão dos interesses do influenciador para promover um valor trocado que o conteúdo pode agregar para a reputação dele;

A gente foi buscar primeiro pessoas que faziam sentido, e a gente criou toda uma abordagem de definição de papéis. [Definindo] exatamente do que se esperava dela, e o que ela iria fazer com o projeto, como esse projeto também poderia dar visibilidade ao papel desse profissional na sociedade. Eles estavam como consultores, não era um negócio. (Alice – AG GP DIR)

- O engajamento simultâneo de influenciadores com demais formadores de opinião, universidades e imprensa, para potencializar o efeito da ação. Como exemplo, com celebridades, uma postagem pode ter o contexto de um encontro com amigos na casa do influenciador, patrocinado pela marca, inclusive com a presença da revista Caras. Em saúde, um influenciador especializado pode amplificar o conhecimento de uma causa, que tem ações relacionadas em eventos, coletivas de imprensa, campanhas de saúde pública e portais de informações;
- O cuidado com a liberdade da abordagem do influenciador, para não parecer um anúncio, pois quanto mais natural, até se ele tiver liberdade para falar os possíveis pontos fracos do produto, melhor. Inclusive, quando um influenciador fala de forma positiva da empresa, é entendido como abordagem errada, como relatou um praticante de organização.

A grande dificuldade é ter menos o [enviesado]: “olha, estou usando isso aqui, e é muito bom”. Essa parte é o equilíbrio, que o mercado não conseguiu encontrar. Às vezes você faz ação com influenciador e o cara fala [com mais liberdade]: “eu recebi da empresa X, e foi muito legal, porque é uma coincidência, porque eu já uso”. Ou “eu não conhecia, eles me mandaram”. Isso assegura maior transparência, inclusive quando ele fala aspectos que não são legais. “Ah, a embalagem poderia ser menor, algumas coisas na embalagem não funcionam bem, mas no geral”. Acho que a gente ainda precisa deixar essa linha menos tracejada, e ser mais claro. Olha, tal produto para você testar, fale sobre ele o que você quiser, e não essa linha do que você quer. Que é a mesma coisa que enviar para um review de uma revista, jornal, que um jornalista vai avaliar os pontos positivos e os negativos. (Alfredo – AG PP DIR)

[A abordagem correta é] “Eu vou te emprestar o produto, e não verbalize nada. Você não precisa verbalizar”. Meu pedido é: “não verbalize”. Se você quiser, apareça com ele nos seus posts, viagens, mas eu não demando verbalização se é bom ou ruim, tá? Se você quiser, pode fazer. [...] Quando eu comecei, comecei com micro influencers, porque eu tinha lido uma pesquisa muito legal de que os caras com até 100mil

seguidores influenciam mais que os grandes, em torno de 26% mais. Só que tem o ônus e o bônus. O bônus é esse, mas o ônus é que eles não são preparados ainda em qualidade. O micro, na gana, na sede de te agradar, ele se perde. Eu percebi isso nos nossos testes. Ele quer te agradar tanto que não acredita que ele, tão pequenininho ainda, está sendo contratado por uma grande empresa [...] Tinha uma com uns 70 mil (seguidores), e ela quis nos agradar tanto, que não tinha sentido o post dela. Ela não tem culpa, coitada. Ela quis ajudar, se legal, mas se perdeu. (Oliver – ORG.P. DIR)

As preocupações esboçadas, no entanto, estão relacionadas: 1) Ao impacto reputacional destas ações patrocinadas, porque *“Mais de 50%, eu acredito, das informações que circulam, tem influência de dinheiro por trás”, então “onde foi parar a transparência, informação, ética, e principalmente a espontaneidade da formação? E isso cria um fato muito diferente na reputação, na imagem”* (Ana – AG GP – DIR); 2) à gestão desse relacionamento que não tem uma instituição que proteja a organização, porque o influenciador *“é uma pessoa, e a ética acaba sendo gerida por um grupo de pessoas que não tem uma instituição que sinalize quais são os limites éticos. E fica muito mais fácil encontrar indivíduos com uma ética elástica”* (Alfredo - AG PP DIR). Nesse sentido, o profissional precisa ter um *“padrão de conduta de compliance com influenciadores, porque ali [influenciadores] não tem limite”* (Alfredo – AG PP DIR). E ao 3) Risco de o influenciador ter comportamento inadequado, ao qual a marca não deseja se associar, como discursos que emitem valores não alinhados aos da organização, ou preconceituosos, que desrespeitem algum grupo social.

Contudo, para um praticante e para públicos impactados, o impacto para a democracia e ao próprio mercado de relações públicas é evidente:

Claro que afeta. A partir do momento que você não tem dinheiro direcionado para publicidade. É melhor pagar 50mil para um blogueira com 1 milhão de seguidores no Instagram do que você anunciar em um veículo. Isso mina a imprensa. A sociedade perde uma entidade importante para fiscalizar como as coisas acontecem. Por que não é a blogueira do Instagram que vai desvendar o laranjal do governo, do PSL. Não é a blogueira do Instagram que vai revelar que o Abdelmassih estava estuprando suas pacientes. Elas não vão cumprir esse papel. E se você não tiver esse agente, que é um quarto poder, a sociedade fica mais vulnerável. Para a empresa é bom? É bom em um primeiro momento, mas no final das contas mina a sociedade como um todo. (Iago – PI JOR)

Essas premissas e estratégias guardam, na leitura da teoria social de Bourdieu, uma proximidade com as estratégias de construção simbólica de dominação, por meio de um disfarce, de que quão menos evidente a relação de poder por meio de uma construção discursiva, melhor. Desse modo, mesmo que a maioria dos praticantes *não* entendam o pagamento como um problema nem aos objetivos da atividade de relações públicas, nem

moral, a forma de operar no mercado depende, para ser eficaz, da percepção de espontaneidade do conteúdo, e que se inclusive ele falar algumas fragilidades do produto/serviço/causa, “melhor”.

Essa preocupação dos relacionamentos com influenciadores converge com Archer e Harrigan (2016), em estudo GT com influenciadores digitais e praticantes de relações públicas. Eles defendem que o discurso antigo de que relações públicas estava fora de contextos de pagamentos e de que os relacionamentos na era de mídias sociais era pautado em relações, precisa ser revisto com urgência. As novas configurações demandam evolução nas teorias de relações públicas. As relações entre os dois grupos estavam pautadas em: Do lado dos influenciadores, uma motivação financeira, de remuneração direta pelo trabalho, mesmo que não tenha sido essa intenção no início, com uma pequena parte que não aceita pagamentos para manter liberdade de produção. Embora a decisão em falar de um produto, marca ou tema, estava relacionado a acreditarem que a informação era útil, reconheceram que escreveram sobre marcas nas quais não necessariamente acreditavam. Reconheciam que incentivos não eram apenas financeiros, mas em produtos ou em hospitalidades, como viagens, que na leitura dos influenciadores, que eram “divertidos” para eles, e tinha expectativa de troca. E que o relacionamento com praticantes de relações públicas é mais sobre pagamentos do que sobre relacionamentos.

Do lado dos praticantes, o estudo mostrou a forte expectativa de “controle” sobre o conteúdo dos influenciadores. Que o interessante de trabalhar com influenciadores era a previsibilidade e possibilidade de gerenciamento em comparação com a imprensa – porque na imprensa, qualquer evento imediato pode ter precedência sobre uma pauta em negociação. E que, nesse sentido, o diálogo e simetria em relações públicas precisa ficar em segundo plano para garantir uma cobertura positiva ao representado.

Os praticantes abordavam que percebiam um movimento dos blogueiros “para que ninguém fizesse nada de graça”, e que por outro lado, alertavam que os clientes começavam a questionar o pagamento pelo serviço se relações públicas, se tinham que pagar ao influenciador. Ou seja, uma comparação de oferta de anúncio, como feito em publicidade.

O cenário da mídia, com o surgimento de influenciadores digitais comerciais afastando os olhos da mídia 'tradicional', alterou para sempre a prática de relações públicas ou pelo menos expôs o intercâmbio entre as partes como uma prática complexa. Enquanto a “publicidade” tradicional, ao contrário do PR, era visto como uma maneira de pagar a terceiros pela influência de públicos-alvo e foi enquadrado como persuasivo, a teoria do PR fingiu, em sua maior parte, que o pagamento não

deveria fazer parte da equação do relacionamento. (ARCHER; HARRIGAN, 2016, p. 74, tradução nossa)

Discordou-se, no entanto, da afirmação dos pesquisadores, de que Richard Edelman, ao mudar de posição sobre o pagamento de mídia por profissionais de relações públicas, esteja colocando muito peso sobre os influenciadores independentes. No entender da autora dessa tese, ele cita a mídia nativa, mas incentiva diretamente que a atividade de relações públicas assuma a negociação e a produção de conteúdo em empresas de mídia, de imprensa, por conta de uma “necessidade de novos ciclos de receita para compensar o colapso das taxas de publicidade”⁴³. Ele então propõe que o RP é o mais adequado parceria com mídia paga, para coprodução de conteúdo com empresas de mídia, aliando ao *expertise* que elas tem sobre o que funciona para suas comunidades: “Por que não aproveitar a chance de tornar o conteúdo a base da publicidade? Os anúncios são inerentemente mais eficazes quando você tem algo a dizer. E somos melhores do que qualquer outro setor de serviços de marketing em saber o que vale a pena noticiar a qualquer momento”.

7.3.2 Relacionamento com Comunidades: Quem concede uma licença social de operação de fato decide?

O relacionamento com comunidades envolve diversos atores com capacidades, agendas, interesses e conflitos que demonstraram ser o mais complexo do ponto de vista moral nesta GT. A saliência desta temática nesta tese é consequência do contexto em que os dados foram buscados, com investigação de campo realizada no momento do maior crime ambiental e social na indústria de mineração no país.

Entre os atores estão: cidadãos moradores de uma determinada comunidade; Poder Público dividido entre Executivo, Legislativo e para ações coletivas, o Ministério Público; organizações privadas; e organizações da sociedade civil como associações de moradores e ONGs. As forças acumuladas nos capitais de cada grupo diferem muito conforme o contexto

⁴³ Texto Richard Edelman. Disponível em: <https://www.edelman.com/insights/paid-media-a-change-of-heart>. Acesso em: 19 set. 2019.

de desenvolvimento da região, município ou estado. O Brasil, como país em desenvolvimento, canalizou as idas ao campo para contextos de maior fragilidade moral, os municípios menores.

O contexto de baixo desenvolvimento coloca a fraqueza do capital econômico dos grupos o principal fator de dependência e conflito, que favorece uma busca de legitimação de uma organização interessada em obter um licenciamento. E essa fragilidade é sensível, e parece reduzir o poder da comunidade em conceder uma licença social de operação em algumas atividades. Quando se trata de uma indústria que não é de extração, por exemplo, não relacionada a uma localidade específica, geralmente uma organização oferta seu projeto a algumas regiões, e há um interesse das localidades em atrair este projeto, para captação de investimentos e desenvolvimento, inclusive por incentivos fiscais. Nestes casos, mesmo considerando os interesses de ambas as partes, as organizações têm um maior poder de escolha. Em caso de indústrias extrativistas, como a mineração, em função da vinculação com um território específico de interesse de uma organização, o poder estaria relacionado a uma licença a ser concedida ou não por uma comunidade.

Porque todo mundo quer ter uma fábrica, para atrair investimentos. No mercado de mineração esse poder é inverso. O depósito mineral está lá. Nós temos um cordão umbilical com a geografia. A nossa ligação com os territórios e com os públicos do território são muito claros. Eu vou ter que conviver com essa comunidade até o final da vida útil da mina. Tem "N" exemplos, em todo o mundo, de grandes projetos de mineração ou operações de mineração que não conseguiram operar mais por falta ou ausência dessa licença social de operação. (Otávio – ORG P DIR)

Contudo, até em comunidades mineradoras, esse poder de licenciamento é observado por praticantes e públicos impactados como não exercido. Ao contrário, não existente. O Poder Público licencia com facilidade, submete-se a propostas e iniciativas por uma relação de dependência em arrecadação que em alguns municípios pesquisados chega a 65% da receita. Em Minas Gerais, por exemplo, 480 cidades são dependentes do imposto da mineração o Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), correspondente a 3,5% do faturamento bruto das empresas. Em dois municípios com forte atividade de mineração no país, Nova Lima (MG) e Parauapebas (PA), os PIBs per capita são de 98mil e 91mil respectivamente, um dos maiores do país (60 e 74 lugares de 5.570 municípios). Como comparação, o município de São Paulo tem um PIB per capita de 57 mil reais. Mas os indicadores de desenvolvimento não são proporcionais à receita, como os de escolarização (1.603 e 4.692), mortalidade infantil (3.517 e 2.190) e saneamento básico (94% e 45,7%).

Quadro 30 – Comparação receitas e desenvolvimento municípios Nova Lima e Parauapebas

	Nova Lima (MG)	Parauapebas (PA)
PIB	546 milhões	1,043 bilhão
Habitantes	94 mil	177 mil
Fontes externas receita	54,3%	80,9%
PIB per capita	98 mil	91mil
Posição PIB nacional	60	74
Taxa Escolarização	1.603	4.692
Salário médio mensal	3,7 salários	3 salários
Posição salário médio mensal nacional	48 lugar	181 lugar
Pessoas ganham menos ½ salário mínimo	30%	38,5%
Mortalidade infantil	3.517 lugar	2.190 lugar
Esgoto adequado	94%	45,7%

Fonte: IBGE⁴⁴. Quadro elaborado pela autora

A relação de *dependência econômica real*, porque de fato esses municípios tornaram-se dependentes desta arrecadação, é percebida por todos os públicos de forma crítica sobre a influência deste capital no “outro”. A leitura de submissão do *Poder Público* é clara, para um líder comunitário de um município minerador, que aponta que a pressão é para apenas para arrecadação, porque a arrecadação os silencia, e não fazem gestão pública adequada com o recurso em benefício da população:

Tem que acontecer para depois eles brigarem. Entendeu? Acho que tem que mudar esse jeito de fazer política. Não pode ser: Primeiro tem que morrer o cidadão para botar o “quebra mola”. Antes de acontecer a desgraça ninguém fala nada. Os políticos não falam nada. Então tem que esperar estourar aqui primeiro para resolver aqui. Vai estourar a barragem, e eles falam: “indenização”. [...] Acho que eles [empresas] compram o poder público, e o poder público não ajuda. Começa a bater [criticar posturas não responsáveis], o vereador bate, o deputado bate, mas depois para de bater... por quê? Porque eles têm algum benefício, receberam algum benefício para não falar mais. Ninguém fala mais da empresa aqui, entendeu? A câmara não fala. Então eles têm o dinheiro para calar as pessoas. Eles estão aproveitando a barragem de Brumadinho e estão arrancando dinheiro da empresa. Vão arrancar. Não só nosso município, região toda. Estão com medo de deputado bater, vereador bater. Estão está todo mundo “sentando” com o presidente da empresa e comendo caviar [voz de deboche], e o povo comendo ovo frito. Tem que tirar essa intermediação do poder público. Estão usando isso para arrecadar. (Ismael – PI CL)

⁴⁴ Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso em: 27 nov. 2019.

E é confirmada para um entrevistado do poder legislativo de um município, que relata a postura de “defesa” do prefeito com as empresas de mineração, e o desafio de articulação da distribuição e uso do recurso, pois ele pode ser usado para atender demandas de gestão pública e não necessariamente reparação de danos pelas operações:

*Deve ter uns 200 milhões da empresa pelo menos bloqueado aqui para o município... e o **prefeito é um defensor da empresa**, e da mineração, **porque a prefeitura depende**, porque representa 54% da arrecadação. As retratações não estão sendo feitas para cá. Tem 5 milhões para uma delegacia nova, tem uma escola. A força tarefa da MP está vinculada em várias cidades. Ela não vai saber qual o acordo melhor, a percepção do acordo melhor. Ah, vamos fazer uma obra viária nas 6 pistas... e não tem nada a ver (com o dano). E com o dinheiro público da empresa. E a empresa vai até fazer propaganda em cima disso. (Ítalo – PI VER, grifos nossos)*

Essa dependência econômica, como dito, é real. As organizações transformam realidades muito deficientes de municípios, e pode ser uma escolha da comunidade essa operação, mesmo com todos os riscos que ela envolve. Na leitura de um praticante,

Você pode ter uma sociedade que opta, de maneira muito tranquila, dizer o seguinte: prefiro não ter esse investimento do que ter... eu sei os custos [riscos], meu ciclo é de 50 anos, quero que meu filho esteja bem. Ou ela [comunidade] também pode falar o seguinte: a situação tá tão enroscada que bota isso [uma operação de negócios], se poluir ou se não poluir... Então não cabe à empresa tomar essa decisão anterior. (Alexandre – AG GP CEO)

Mas existem pontos sensíveis dentro deste desenvolvimento econômico: o primeiro está na sustentabilidade dessa dependência em longo prazo, o segundo envolve o pós-saída desta organização, e o terceiro, na lógica da “balança” utilizada nestes projetos, de que os impactos sociais, ambientais e culturais podem ser compensados com geração de receita, como relatado por um praticante de indústria com forte atuação em comunidade local:

É um dilema do processo de licença social, que é mais forte evidentemente nos países em desenvolvimento. Em algumas cidades do interior a cidade vive em volta de um empreendimento, e você cria uma relação de dependência tal, que absorve todas as deficiências do governo, porque a empresa sugou a função de Estado. [...] o melhor clube da cidade é o da empresa, a melhor praça é a próxima a empresa, os melhores empregos são de lá. Como preparar essa sociedade, ou ajudar que aquele ambiente social esteja preparado quando ela sair? (Otávio – ORG P DIR)

Os benefícios foram sempre muito pautados, na história do setor, em causas econômicas: Gero emprego, gero renda. Eu acho que tem uma outra discussão, que não é que ela seja incipiente, mas que não é tão consolidada, que é o pós-mineração. Eu acho que isso é um grande fator de preocupação das comunidades. A mineração tem um ciclo, de 40 anos, 50 anos. A gente brinca com isso, existe uma frase do Artur Bernardes, de que “mineração não dá duas safras”, em uma crítica de que o Brasil não poderia ficar só na mineração, e deveria iniciar a industrialização do país. (Otávio – ORG P DIR)

O principal imposto da mineração é o CFEM, que é compensação de mineração. Quer dizer, essa lógica “compensatória”, está no discurso, está na palavra, está no imposto, como se o meu benefício [econômico] compensasse o impacto. E não é isso. (Otávio – ORG P DIR)

A relação de dependência econômica por parte dos cidadãos, deste modo, é consciente e entendida como necessária. Contudo, a geração de empregos e a promoção da ascensão econômica e cultural é um fator de desmobilização (BOURDIEU, 2007b, 2015) da comunidade nas situações em que direitos são afetados. Um entrevistado relata a influência e a gratidão pelo investimento e oportunidades da iniciativa privada:

Só que se vê, e isso é muito do brasileiro. Existe muito o rótulo. Eu trabalhei durante 10 anos em uma mineradora, antes de vir para a iniciativa pública. Eu sou fruto, na verdade, de oportunidades geradas por organizações privadas. Sou de família pobre, sempre estudei em escola pública. Fiz colegial técnico por uma bolsa de mineradora. Ela me deu muitas oportunidades. Entrei na empresa como estagiário e lá eu consegui fazer meu curso superior também, porque eles me deram uma bolsa de 80%. Então eu sou fruto [tom gratidão], mas sou extremamente crítico [tom firme], crítico responsável [tom ponderado], sei valorizar o que é feito de forma correta e bem feita, e aquilo que a gente entende na minha posição, me colocar, talvez contrário à decisão ou a estratégia que eles estão tomando. (Ítalo – PI VER)

Mas que é preciso ter cuidado na forma de se relacionar com as organizações, para garantir a resolução dos problemas *“Eu não posso ser radical demais, promover um racha com a empresa porque ela que vai ser a proponente daquela execução. E também tem a cobrança da população da resolutividade que não ocorre. Então é uma ‘corda bamba’, sabe?”* (Ítalo – PI VER)

Um morador de comunidade expõe a relação de solicitação feita pela empresa e aceita pelos moradores, para defesa das organizações em audiências públicas. Ele relata que as pessoas iam nas audiências porque as pessoas que trabalhavam na empresa, direta ou indiretamente, precisavam dos empregos:

Quando precisavam da comunidade, para uma aprovação ou licença, para participar de audiência pública, vinham com ônibus buscar a comunidade. Para defender a empresa e os empregos que ela gerava. Ela sabe que o município é minério-dependente. (Ivano – PI CL)

Esta “desmobilização” dos cidadãos envolve até o silenciamento em caso de reparação, as indenizações promovidas pelas empresas, em contexto de graves danos sociais, culturais e ambientais. No primeiro depoimento um líder comunitário relata esse poder, que é também observado pelo poder público no segundo, e por um praticante de organização mineradora no terceiro.

Aqui está acontecendo isso. As pessoas não vão correr atrás. Se você for em [nome do município] você vai saber isso, com o voucher. Você ficou sabendo do voucher? Se você for lá, pergunta como está a situação do voucher. Todo mundo lá hoje tem almoço, café e janta. Você acha que alguém está preocupado com a empresa? O modo operante é esse. É esse mesmo. [a empresa] vai na população que está precisando de um salário mínimo, que está desempregado. Então [ela] acaba com aquela mobilização popular. E você não consegue mobilizar ninguém, porque o cara [cidadão] fala “Olha eu tenho comida, eu almoço”. Se você conhecer o município, é uma região de turismo. A população não tinha acesso ao turismo local. Hoje a população tem dinheiro para frequentar o turismo local. O que a empresa fez: Botaram [sic] esse cidadão para trabalhar, e comprou todo mundo, entendeu? A pessoa precisa trabalhar mesmo. Então eles colocaram toda a comunidade trabalhando... colocaram encarregados de um monte de coisa. Estão usando o dinheiro para tentar calar as pessoas. Por isso que o negócio está abafado. (Igor – PI CL)

O voucher virou um escambo. O voucher hoje troca por cigarro, virou uma moeda. É para alimentação, deveria ser para alimentação, vestuário. Então a economia de lá está extremamente aflorada, em pleno desenvolvimento. Porque a organização tem dado sinais de que vai tirar o Voucher. Eu falei: “isso é obvio. Vocês achariam que seria eterno?” [...] O dia em que fizer o corte, aquele momento brusco, vai soar a sirene do desemprego. As pessoas lá estavam desempregadas, mas hoje elas estão desempregadas e com dinheiro. E elas vão continuar desempregadas e sem dinheiro. (Ítalo – PI VER)

O poder do dinheiro é avassalador. É avassalador. O poder do dinheiro, e eu fico particularmente assustada com o poder do dinheiro para essas comunidades. Por conta das doações ou indenizações, tem muita gente que não quer mais trabalhar. Gente que quer viver daquela doação, daquela assistência. (Olímpia – ORG P GER)

Não se objetiva discutir a reparação é uma iniciativa mal-intencionada, ou que os cidadãos não devam aceitá-la, ou a crítica ao sistema jurídico que busca a reparação de danos quantificando-o monetariamente, mas o poder de silenciamento que ele tem em alguns casos. Em outros casos, de danos maiores, como impacto à vida, para um entrevistado, a reparação não tem nenhum poder de desmobilização, e comenta tanto a ajuda temporária quanto o valor de indenização oferecidos

Não é ajuda temporária, é uma tragédia o que ofereceram. Vou te passar alguns números: Minha avó ganhava 3.600 de salário. Com a pensão da minha bisavó, totalizava uns 6 mil reais. Com a renda extra da minha avó, como empreendedora, tínhamos com a minha renda, uma média mensal de 10 mil reais. Para sustentar minha avó, eu, meus dois irmãos – um de 15 e outro de 11 e minha bisavó. Somos órfãos de pai e mãe. Essa ajuda de menos de 1mil reais para mim e para minha avó, e menos para meus irmãos não resolve nosso problema. E vão tirar ao longo do próximo ano. Preciso cuidar da minha bisavó e dos meus irmãos. Minha avó era mais que minha mãe. Ela saiu de manhã, bem festeira, perfumada, e de lá, foi direto para o jardim da família. Nenhum dinheiro paga a vida dela. (Ivano – PI CL)

As indenizações para quem era funcionário serão de 700 mil, e para as demais vítimas, que é o caso da minha avó, 500 mil. Falam [diferença de valores] que é por conta da responsabilidade trabalhista, mas parece que a vida da minha avó valia menos, que ela estava ali porque queria, que pediu para morrer. (Ivano – PI CL)

Essa certa conformidade com a submissão ao poder econômico é potencializada pelas fraquezas em recursos de capital cultural, educação e informação. A comunidade pode vir a não compreender o processo de licenciamento, o que estão licenciando ao poder privado, e a função do Estado na administração dos recursos que serão gerados. Essa capacidade das comunidades ganhou olhares diferentes na GT, na perspectiva dos praticantes. Por um lado, alguns praticantes afirmam que as comunidades não conseguem compreender com clareza, por outro, outros avaliam uma tendência de sofisticação da capacidade de articulação, e por outro, praticante que entende que a assimetria faz parte do jogo democrático em países em desenvolvimento. Na primeira perspectiva, uma praticante relata com pesar essa dificuldade de interlocução, dizendo que a comunidade é formada por *“gente que não tem as condições mínimas de sobrevivência. São impeditivos para que a sociedade seja mais organizada para que a gente consiga ter uma comunicação com mais responsabilidade”* (Olímpia – ORG P GER). E que essa realidade pode impactar na consciência do licenciamento: *“Ela tem consciência do que ela está licenciando? Não. Acho que não tem. Geração de empregos, arrecadação, tudo... é o desenvolvimento do território”* (Olímpia – ORG P GER). Na mesma linha, outro praticante destaca que a falta de capacidade de compreensão leva a um dilema moral em relação ao poder econômico: *“E qual a ética nisso? Se faz uma geração de emprego local, você começa a criar um maior nível de engajamento com a comunidade, mais de [pausa] vamos dizer... de aceitação de possíveis impactos”* (Otávio – ORG P DIR). Esse praticante destaca que as comunidades não têm escolha, não podem simplesmente mudar de cidade, reconhecem a necessidade do investimento econômico naquele município e aceitam as condições.

A não compreensão do papel do Estado resulta na fraqueza do papel cidadão de cobrar que os recursos gerados sejam investidos no desenvolvimento da localidade. Como visto nos indicadores dos municípios e Parauapebas (PA) e Nova Lima (MG), a receita exponencial de um dos PIBs per capita maiores do país, de quase o dobro da cidade de São Paulo, não resulta em desenvolvimento social e educação.

[É um] desafio de educação mesmo, de prover a educação básica do povo, para o entendimento melhor, que não adianta a gente fazer uma arrecadação. Não adianta ter uma arrecadação de tributos como a Escandinávia, se a gente não consegue ter uma organização social diferente em um país que faça uma distribuição igualitária de recursos. (Olímpia – ORG P GER)

Por outro lado, uma praticante revela uma compreensão de mudança desse quadro, de que as comunidades têm começado a reconhecer os papéis entre Estado e organizações privadas:

Eu vi o grande avanço que a gente teve em termos de diálogo social. Falei para a equipe: vamos parar de falar que a comunidade acha que a organização é o Estado. A comunidade não acha. Eu conversei com comunidades muito simples, que nem sabem escrever, mas tem uma fala extremamente sofisticada de cidadania e articulação social. Eles falaram: eu não consigo influenciar o prefeito. Mas pela força que vocês têm, eu peço ajuda para influenciar. Porque a gente está sem saneamento, sem transporte, sem posto de saúde. Vocês não têm que fazer isso, já fizeram a parte de vocês, mas ajuda a gente a influenciar. (Olga – ORG P GER)

Um dos praticantes, no entanto, compreende que essa relação, mesmo que assimétrica, faz parte do jogo democrático, até em países em subdesenvolvimento. E traz a preocupação de quando a organização tenta assumir uma postura de tentar interferir, em uma concepção de que entende o que é melhor para o outro, ou de ajudar esse público a se estruturar para um debate mais sofisticado, traz risco de congelamento do interesse do outro a partir da sua perspectiva, uma “pelegagem”⁴⁵:

O mundo é assimétrico. As informações são assimétricas, os interesses são assimétricos, as capacidades são assimétricas. Em países em desenvolvimento você tem assimetria entre os atores: público e privado, e ONGs, maior. Eu acho que isso é o que caracteriza um país em desenvolvimento. É a assimetria entre a capacidade política dos diversos entes. Em um país desenvolvido todos eles jogam melhor. Depois que você fizer constatação, uma empresa assumir ou imaginar que ela pode assumir algum papel de ajudar... é o pior dos mundos. Porque você vai congelar o interesse do outro lado. [...] Fazer um julgamento da capacidade do outro, é complicado. Acho que é complicado mesmo. “Não, eu não posso ir tão forte, porque o outro lado é meio fraquinho...” soa uma ideia meio de paternalismo, no fundo você está subestimando a capacidade do resto dos atores sociais e governamentais. Não acho uma postura muito saudável. [...] Se você pegar a origem da teoria liberal, desde lá de trás, dos clássicos para cá, o pressuposto de que todos os cidadãos nascem, independente se é rico, pobre, alfabeto, analfabeto, preto, branco, nasce com capacidade de discernimento sobre seus interesses. [...] Se você não parte desse pressuposto, você não monta democracia. Você cai facilmente em um argumento, que você não pode ter voto, porque as pessoas não sabem votar. [...] Você pode ter uma questão vinculada à ideia de que é muito frágil um tipo de relação com os outros entes, muito assimétrico. Não é do seu interesse ser muito assimétrico. Você gostaria de ter uma massa crítica que permitisse um debate sofisticado. Você pode ter uma visão dessa, mas de novo, vai ser o seu interesse como parâmetro. (Alexandre – AG GP CEO)

Essa preocupação da falta de capacidade, cruzada com um grande risco de interferir nesta esfera da comunidade para promover maior compreensão e facilitar o diálogo também

⁴⁵ Pelego: “Sindicalista defensor dos interesses do patrão, capacho” (FERREIRA, 2010). Dirigentes sindicais que aceitaram a subordinação dos sindicatos ao Ministério do Trabalho pela Lei da Sindicalização em 1931. Quem por oportunismo aceitam se subordinar ao domínio dos detentores de poder.

é vista como um grande risco por outros praticantes, que adotam caminhos para reduzir essa chance de uma iniciativa não representar um poder de “sindicato patrocinado pelo patrão”. Essa postura representaria o que Bourdieu (2007a, 2015) entende como um representante de um sistema de dominação, que pela troca de capital simbólico e de representação que ele adquire, contribui para a “desmobilização” das demais classes e grupos. Entre a facilidade de simplificar a interlocução e o desafio de não perder a legitimidade dela, buscam criar uma relação para não caracterizar uma construção direta para o diálogo organização e a comunidade, e sim, uma organização **da** comunidade.

Nessas comunidades próximas a gente tenta capacitá-los para a organização dessa comunidade. Para terem uma organização forte, para terem um líder comunitário, enfim, uma capacidade de organização. E aí, é lógico que eu tenho que lidar com 700 pessoas, tenho que me preocupar com os 700, mas se eu tenho uma liderança que canalize isso é muito mais fácil para a gente. Mas tem um limite, pois eu não posso estruturar essa associação e achar que é uma associação de diálogo com a empresa, isoladamente. Tem que ser uma associação da própria comunidade. Isso o tempo todo me preocupa muito. Não criar relações de dependência. Vale para os investimentos e vale para o tipo de relação. [...] Não é comum, mas acaba acontecendo, um desses líderes virando vereador, porque a pessoa vai desenvolvendo uma liderança política. Por isso é sempre uma linha muito tênue e a gente tenta manter um distanciamento salutar disso. De ajudar, mas de deixar caminhar por conta própria. Evitar criar relações de dependência. Por exemplo, sei lá: vou dar curso de capacitação, consultoria do ponto de vista legal para ajudar a estruturar. Mas eu não posso fazer doação de terreno, mobiliário, para essa associação. Começa a cruzar a linha de dependência ou de vinculação. É o princípio da relação com o sindicato. Você tem que ter aproximação, diálogo, sentar à mesa, mas não... ninguém gostaria de ser representado por um sindicato que fica recebendo doação da empresa, você concorda? Se cruzar essa linha, perde a legitimidade com a base toda. (Otávio – ORG P DIR)

Uma outra praticante também vivencia esse desafio, e colabora para que a comunidade consiga articular seus interesses, servindo inclusive como mediadora junto ao poder público:

Nas comunidades é ampliar o diálogo e ajudar a própria comunidade a encontrar o senso comum, porque não vai ser líder A, B ou C [que vai dizer]. O que vocês querem? Você está pedindo A, B e C. Não vou poder dar tudo. A gente ajuda na capacitação para eles saberem como lidar com as próprias necessidades deles. E eu defendo internamente [junto à área de relações institucionais] uma questão que a gente precisa trabalhar: “Fulano, conversa com o prefeito que ele está deixando de atender comunidade X, porque a gente impactou comunidade Y, e o prefeito está sendo negligente. Então eu tenho o poder para articular e influenciar porque eu ouvi dessa comunidade, e eu tenho influência com o prefeito pra poder ajudar a solucionar a questão. Eu acabo sendo um grande mediador”. (Olga – ORG P GER)

Essa preocupação da representação de líderes apoiada pelas organizações privadas é inclusive apresentada por um líder de ONG, sobre outro líder comunitário, ao saber que esta pesquisadora tinha agendamento para conversar com ele em outro momento: “*Não fala com*

ele não. Vai conversar com as pessoas. Ele está comprado pela empresa, está totalmente vendido. Até curso de teatro ele já fez, pela empresa. Vai lá e conversa com as pessoas, com os comerciantes” (Igor – PI CL).

Esse caráter de representação emerge o que Bourdieu (2007a) destaca como relação de interesses entre representantes e representados, entre dominantes e produtores de conteúdo, em uma concorrência por ser porta-voz dos “profanos”. Um líder comunitário, por meio dos seus interesses de capital simbólico de representação de “falar e agir em nome e uma parte ou da totalidade de profanos”, atua como porta-voz que “apropria-se não só da palavra do grupo dos profanos, quer dizer, na maioria dos casos, do seu silêncio, mas também da força desse mesmo grupo, para cuja produção ele contribui para prestar-lhe uma palavra reconhecida como legítima no campo político” (BOURDIEU, 2007b, p. 185). Ou seja, seu interesse político de falar em nome da comunidade, de representá-la, conflita com o poder que ele deseja ter por representa-la e junto ao dominante, e principalmente quando esse último o ajuda a atender seus próprios interesses: “O campo de produção simbólica é um microcosmos da luta simbólica entre as classes: é ao servirem seus interesses na luta interna do campo de produção (e só nessa medida) que os produtores servem os interesses dos grupos exteriores ao campo de produção” (BORDIEU, 2007b, p. 12)

A crítica do líder de ONG a um outro líder comunitário demonstra a falta de legitimidade desse modelo de investimento em representação que gerou uma relação de conflito. Um conflito pelos recursos transferidos de capital econômico, simbólico e social, que impacta seu papel como representante da comunidade. O vereador entrevistado também se preocupa com essa relação dos líderes, que iniciam tratativas e não mantém o diálogo contínuo e honesto com a população, e também não pressionam adequadamente a organização. Em um tema sensível de decisão prestes a acontecer, ele relata *“eu falei com ele: ‘olha, você tem um papel extremamente importante, porque isso vai cair em cima de você. Quem vai ficar na comunidade é você. A empresa vai sair, como ela já saiu algumas vezes. Ela vai sair e você vai ficar. E sabe o que vai acontecer: você vai sair’”* (Ítalo – PI VER).

Essa fala do vereador traz a indagação de quem deveria representar a comunidade nesta articulação com as organizações. Mesmo que ele tenha criticado a postura dos líderes comunitários, o papel do Poder Público nesta defesa do interesse público das comunidades, de gestão pública, é preponderante. Contudo, a maioria dos praticantes entende que ele não está

preparado nem para fazer a articulação, nem a gestão. Por falta de capacidade, e principalmente, por falta de interesse.

Você está operando em comunidades pobres. Então, dado o contexto do Brasil, não são comunidades desenvolvidas. São comunidades que precisam de um suporte, de um apoio, e são comunidades que só são desenvolvidas porque as empresas bancam isso. E isso acontece com a grande maioria das empresas que estão em territórios afastados das grandes cidades. O município deveria fazer essa interlocução, mas não faz, porque também não é preparado para isso. (Olímpia – ORG P GER)

O maior desafio com certeza é o político, É o poder público. Não tem gestão competente pública. Por exemplo, Parauapebas – o sexto município mais rico do Brasil. Se você vai lá, eles não têm recurso de um município rico. Não tem educação, não tem saúde, não tem saneamento. (Olga – ORG P GER)

Relatam os esforços, em vão, em tom de desabafo desta relação:

A gente contratou uma consultoria e fizemos mais de 300 projetos para obtenção de recursos em algumas localidades. Os prefeitos que estavam querendo de fato mamar na teta do governo, não conseguiram avançar em nenhum dos projetos. [...] A gente fala: “Município, eu não posso assumir seu papel de governo, seu papel de saneamento básico naquele território. Mas eu posso te ajudar, dar conhecimento, expertise, para sua equipe, para ela poder fazer o saneamento básico. Eu tenho gente dentro da empresa que pode te ajudar com isso. Que pode compartilhar conhecimento. Ou pode te ajudar a ir a Brasília, buscar essa verba, desde que você apresente um projeto”. Mas não vai para frente, não anda. Acho que é o despreparo dos políticos do país. Isso contribui muito para uma sociedade confusa e desorganizada. (Olga – ORG P GER)

Durante o curto prazo todo mundo tem [consciência sobre o que envolve o licenciamento]. Em audiência pública, na operação e na reação isso é dito o tempo inteiro. A gente fala abertamente o tempo inteiro e fala para principalmente o poder público, associações comerciais, essas lideranças mais representativas da cidade, de que de fato o município precisa encontrar sua vocação. Mas isso... [pausa]. As pessoas querem trabalhar na organização, sonham em trabalhar lá, achando que a empresa estará ali o tempo inteiro. Noruega foi um país minerador. Mas eles fizeram um plano diretor e estão se beneficiando até hoje com tudo o que eles se planejaram. No Brasil, poderia ser feito a mesma coisa. As cidades poderiam fazer a mesma coisa. Só que não existe essa visão de futuro. A obrigatoriedade do plano diretor, as cidades não fazem. (Olímpia – ORG P GER)

Contudo, um morador de comunidade aponta que a capacidade existe, está à disposição do poder público, mas o que falta é o interesse. Ele relatou que o processo de licenciamento de uma operação de mineração é muito complexo, que uma parcela muito, mas muito pequena da população teria condições de compreender. E que seria papel do poder público traduzir, contrapor, examinar, com seus limites e responsabilidades, porque as organizações também fraudam e mascaram dados.

É um emaranhado técnico muito complexo. É um processo tecnicamente complexo, difícil, com ordenamento jurídico, ambiental e socioeconômico muito difícil de ser compreendido. Uma parcela muito, mas muito pequena da sociedade conseguiria compreender. As pessoas acreditam que sabem o que estão licenciando, mas não sabem o que está por trás. As empresas têm um poder tão grande que conseguem até fraudar os laudos, como os laudos que atestavam a segurança da barragem. Nem nos laudos da empresa podemos confiar. A empresa tem que fazer os laudos para o MP. O MP tem que examinar, checar, realizar os laudos do Estado para contrapor. Cada um com seus limites e responsabilidades. (Ivano – PI CL)

E quando perguntado sobre a capacidade do poder público em fazer esse papel de verificação, e adequadamente gerir o processo, respondeu que tem capacidade, que os órgãos públicos têm a capacidade de que precisam:

Sim, com certeza. A visão de que o poder público não tem estrutura não é correta. O estado de Minas Gerais é referência internacional em mineração e geotecnia, temos exemplos bons que comprovam isso. As universidades, com amplo poder de pesquisa, são mantidas pelo Estado. O que acontece é a falta de interesse. Uma visão neoliberal em que o Estado não assume seu papel e delega à iniciativa privada. É quase um “entregar a arma ao ladrão e esperar que ele te assalte”. Depois vem os Danos ao tecido social, e quem vai se responsabilizar não é a empresa, é o Estado. Mas o Estado só vê o curto prazo, o lucro. (Ivano – PI CL)

Retomando o contexto da capacidade da comunidade, os processos comunicativos demonstraram ser historicamente adaptados à ao perfil dos públicos pelas organizações, e reconhecem que isso poderia comprometer a sua capacidade de tomada de decisão. Os praticantes convergem por exemplo, que as comunicações tinham o objetivo de manter a boa relação da organização com a comunidade, em função do passivo histórico negativo do setor. A comunicação buscava tranquilizar, não falava os temas difíceis, sobre prazo de saída de uma localidade, comunicação de risco de forma dura, pois acreditava na segurança dos processos e queriam evitar o inverso, um risco de alarde, de pânico. Compreendia-se que pela dificuldade de compreensão de temas técnicos, ou incertos, eles deveriam ser entregues com cuidado. Sobre o término de uma operação, por exemplo, relataram:

Informação para quem? A questão é: Se eu tenho uma informação na mão que eu posso considerar sensível: Quem precisa ter acesso a isso e qual do nível de detalhe que ela precisa? Esse dado, de término de operações, por exemplo, pode ser alterado. Então o grau de entendimento é muito pequeno. (Otávio – ORG P DIR)

O desafio é a gente dizer para eles a verdade, é ser transparente. Olha, nos vamos ficar nesse território 300 anos, 50 anos, 30 anos, 100 anos, não vai ser eterno. Uma hora a mina acaba, exaure. Então a gente precisa explicar isso. Explicar isso para as pessoas. Só que as pessoas se iludem, elas pensam assim: “Bom, meu avô trabalhou na empresa, meu filho vai trabalhar na empresa, minha neta vai trabalhar na empresa...” Mas não vai. Porque uma hora a mina vai acabar, entendeu? As pessoas não têm capacidade de entender isso. Porque a indústria nunca foi explicada dessa forma. A mineração é vista como indústria vilã. Pressupõe dizer verdades. Que a gente

não estava acostumado. A sociedade não estava acostumada com essa verdade. Pressupõe dizer que: “meu amigo, a gente não vai ficar aqui 100 anos. Eu sinto te dizer que sua neta não vai trabalhar nisso”. Talvez as empresas não estejam preparadas para fazer isso. Talvez as empresas ainda não tenham se colocado no lugar do outro. (Olímpia – ORG.P. GER)

Sobre a comunicação de risco de barragens, avaliam que não era um *issue*⁴⁶ do setor, era pouco aprofundado e detalhado porque acreditava-se na segurança. Um praticante afirmou que a área de comunicação tem responsabilidade sobre comunicação de risco:

Eu acho que teria que ter responsabilidade. Estão preparadas para? Não, em nenhuma empresa. Como a gente tratava barragens: A gente chamava as pessoas e falava: “Não vai ter risco, nunca vai romper. Porque nós temos segurança, nós temos engenharia, etc. e tal”. Esse foi um grande erro do setor. Porque o que a gente precisa fazer é tornar as pessoas conscientes do risco. (Otávio – ORG P DIR)

E que a comunicação deveria usar como critério *“aquilo que vai passar da fronteira entre a minha relação e aquilo que vai afetar você”, pois a partir do momento “que isso afeta sua vida, vai de alguma forma te impactar... isso tem que ser falado”* (Otávio – ORG P DIR). Faz ainda uma crítica ao ditado *“Ignorância é uma benção”*:

O problema é que a frase “ignorância é uma benção” não se aplica no tratamento de relações com comunidade, e nem em qualquer tratamento humano. Até que ponto é ético a gente se utilizar dessa ignorância para deixar uma comunidade conviver com um risco, seja qualquer o risco que for. (Otávio – ORG.P. DIR)

Os públicos impactados trazem uma leitura crítica convergente com esse cenário. Observa-se, nesse padrão de comunicação adotada pelo setor, uma tentativa de proteção da legitimidade da organização, em uma leitura mais centralizadora/paternalista, em que opera e constrói um discurso em que garante segurança. Exclui, desse modo, uma capacidade de compreensão, tomada de decisão, e interferência das comunidades nos processos coletivos. Essa conduta converge com as características das lutas simbólicas descritas por Bourdieu (2007b): Quão menor os recursos de capital culturais e econômicos dos aderentes, maior a aceitação da “concentração de capital político na mão de poucos”; e que a opinião do mundo social por parte dos grupos é determinada pelo acesso e condições dos instrumentos de percepção e expressão, e que neste sentido, a censura tem o poder de limitar o universo do que é pensável.

⁴⁶ Tema, questão.

Os públicos impactados descrevem uma comunicação mais informativa, via de mão única, como neste relato de líder comunitário, sobre uma comunicação de risco em um município, feita após o rompimento da barragem Córrego do Feijão, sem tempo para explicar adequadamente e ouvir a população.

E eles já colocavam lá na reunião, água mineral, refrigerante... já com tudo pronto: “Olha, aqui vai ser uma rota de fuga”. Quando eles fizeram essa reunião lá, eles falaram do impacto. Eles deveriam ter feito uma reunião com as pessoas sentadas, em um local digno, para explicar: “pode acontecer isso, isso”. O cara foi na rua, sol quente. Eles trataram as pessoas como qualquer... parece sei lá, lixo, sei lá. Esse é meu jeito de falar e eu falo isso mesmo, então... eu acho que deveria ter tratado cidadão melhor. Eles levam do jeito que eles querem, porque eles têm poder. (Ismael – PI CL)

Um morador de comunidade local aponta para uma percepção de pré-julgamento da não capacidade da comunidade, e que demanda participação apenas quando é do interesse da organização:

Estão em locais em que as pessoas têm pouco conhecimento, e se aproveitam disso. A própria barragem, fizeram o que queriam lá, e a comunidade não questionava. Eles simplesmente faziam. Quando precisavam da comunidade, para uma aprovação ou licença, para participar de audiência pública, vinham com ônibus buscar a comunidade, para defender a empresa e os empregos que ela gerava. Ela se aproveita. Ela sabe que não oferecem risco porque não conhecem, e fazem o terrorismo do emprego. (Ivano – PI CL)

A percepção de via de mão única e não interesse em promover conversas é acompanhada pelo vereador entrevistado:

Vejo uma preocupação de mandar relatório de sustentabilidade para a gente, de falar o valor investido, mas participar, por exemplo, na chamada pública, eles não convidam mais o legislativo. Vejo um distanciamento. Sempre que são convidados para virem em audiência pública, sempre vem um representante, mas sempre com informação muito vaga, muito subjetivas, e as pessoas hoje... eu vejo que as pessoas estão cansadas de ser enroladas. (Ítalo – PI VER)

E que inclusive faz uma autocrítica deste processo frágil em sua gestão legislativa:

a gente tem que realmente sair da casinha da gente, da zona de conforto. E eu falo isso até olhando para dentro de mim também. Muitas vezes a gente entra aqui e acha que a demanda tem que vir até a gente. E esquece que ano que vem tem eleição e a gente vai até as pessoas. E as pessoas falam: Você está vindo aqui agora? E a gente fala: Mas eu sempre tive lá, de portas abertas esperando vocês. E a pessoa pode responder para mim: então espera eu lá para eu votar. [pausa] Então eu acho que tanto serve para mim aqui, na iniciativa pública, legislativo, como serve para as empresas também. Acho que tem que ser uma construção coordenada, diária, e sair da casinha, da zona de conforto. (Ítalo – PI VER)

Sobre os públicos convidados para processos de discussão e engajamento, o vereador relata um padrão de convocação que se assemelha à censura discutida por Bourdieu (2007b) ou ao controle de engajamento discutido de Stanley Deetz (2009), pois eles priorizam os grupos que tem relações históricas de investimento em projetos, até para conhecerem os resultados

Eu te confesso que nas experiências que eu tive, não teria um processo seletivo de falar: esse a gente escuta e esse a gente tem investimento social e não vamos convocar, porque a gente quer falar com aquela [pessoa] que não é a nossa zona de conforto. É... eu acho que muitas das vezes a gente chegou até acho que a maquiagem então, por essa pergunta sua, porque a gente acaba levando as iniciativas que a gente tinha feito investimentos, ou a gente tinha impactado de forma positiva, e para falar o resultado da iniciativa. A gente sempre convocou alguém de alguma forma tenha sido impactado positivamente. Não sei se por uma questão de defesa, ou uma questão de responsabilidade, de transparência mesmo do que está sendo feito. (Ítalo – PI VER)

Contudo, as falhas nas comunicações de risco feitas pelas organizações privadas são apontadas como as mais graves. Foram relatados dois casos, em municípios diferentes, um deles já antecipado no capítulo de tomada de decisão moral, sobre influência de incerteza:

Uma falha de comunicação de emergência. Colocaram uns carros de som, tocando sirene e falando: “esse não é um teste. Isso é uma situação iminente de risco de rompimento de barragem, saiam da sua casa e vá ao ponto de encontro”. Só que as pessoas nunca tinham sido instruídas sobre qual era o ponto de encontro. [pausa] E repetia várias vezes, isso criou um caos. A gente tem a data que tocou a sirene, com sendo o dia do caos. E a gente tem relatos de avós contando e falando assim: o netinho falou “Vovô, é hoje que a gente vai morrer?” Da forma que tocou a sirene e da forma que foi comunicado. Porque elevou o nível de segurança da barragem e a forma que eles acharam que deveria comunicar era como se tivesse um rompimento. E não foi um caso de rompimento, foi um caso de elevação do nível de segurança, e aí criou-se um caos e destruiu completamente a cidade. Era uma cidade turística, virou uma cidade fantasma. (Ítalo – PI VER)

Eles nunca divulgaram nada. De repente, informavam que estavam fazendo esses comunicados por obrigação com o governo, mas não era, eles sabiam que iria romper. Na Véspera do rompimento da barragem, teve uma reunião, um dia antes, a geotécnica da empresa explicou para a minha avó, e ela nos contou à noite, que se a barragem rompesse, e a sirene alertasse, ela teria um tempo bem grande para sair da pousada e correr, que ela poderia esperar pelo menos uns 30 minutos, que não precisava largar panela no fogo, podia terminar o que estava fazendo, que daria tempo de ir andando. A pousada ficava a 2 km da barragem. Do rompimento da barragem até a pousada ser inteiramente destruída, foram 1’30”. (Ivano – PI CL)

Nessa construção social entre organizações privadas, poder público e comunidades, ou se podemos chamar, desta uma luta social por legitimação e interesses, identificou-se dois aspectos centrais: 1) Tanto alguns contextos ou condicionantes que funcionam como pressão, como capazes de fazer frente a um contexto de poder econômico quanto; 2) Os recursos simbólicos empregados.

Entre os aspectos de pressão que podem desestabilizar o poder econômico, estão: o próprio capital econômico, representado pelo próprio mercado, não consumidor, mas de investimentos, os acionistas e instituições que regulam o acesso a mercado de capitais; o capital social e simbólico da exposição e legitimidade da imprensa e o capital cultural e simbólico presente na pressão de especialistas e defensores de temas. E todos eles são movidos pelo impacto dos acontecimentos, pela gravidade dos danos que tem o papel de dar maior peso para discursos simbólicos. Um praticante destaca que *“o grau de esforço organizacional que a empresa coloca, está muito ligado com as dores ou com as necessidades que você tem em relação a esse público”* (Otávio – ORG P DIR), tanto pelo limite que isso impõe à responsabilidade e também ao impacto que essas dores podem trazer em uma reorganização social.

Os praticantes relatam essa pressão que vem da sociedade, pois *“nesse mundo onde a sociedade é intolerante com empresas que fazem ouvido de morto, de surdo, a escuta aberta, a transparência, são coisas que perpassam todas as ações ou soluções de comunicação”* (Olinda – ORG P GER). Assim, se uma organização *“não tiver um discurso coerente com a prática, ele vai ser desmontado em pouquíssimo tempo. A sociedade hoje está preparada para cobrar de uma forma diferente do que era até pouco tempo atrás”* (Olímpia – ORG P GER).

Contudo, essa pressão da sociedade é “sentida” de forma mais direta por dois grupos: mercado de investimentos e especialistas ou ativistas. No primeiro grupo, assim como demonstrado no capítulo de tomada de decisão moral, a convergência está na retroalimentação financeira: o interesse no capital econômico é o único capaz de alterar uma rota da busca deste capital econômico. Os praticantes destas organizações reconhecem essa força, ao afirmarem que *“os investidores estão de olho”*, e que os aspectos apontados pelo mercado, as *“controvérsias, que são mapeadas por Dow Jones, ISE”*, são rapidamente expostos em *“denúncias e veículos de comunicação e imprensa”*, ou seja, as informações negativas *“já surgem naturalmente, você querendo omitir ou não querendo omitir”*. E que colocam lupa e olham no que está sendo demandado pelo mercado, reconhecendo a força desse público para seu processo de argumentação interna: *“pelo menos na minha concepção e forma de atuação, dá mais argumentos para a gente poder sentar para negociar em uma mesa de forma mais justa”*. (Olímpia – ORG P GER).

Duas praticantes destacam como essa força do mercado direciona os indicadores internos utilizados em suas áreas.

É uma empresa de capital aberto, entendeu? É muito na linha do relato integrado, e como é que eu integro cada vez mais, e como a sustentabilidade é permeada ao longo do relatório, com práticas sustentáveis. Esse também foi um amadurecimento da companhia. Então, tudo o que tem a ver com os indicadores de mercado, [...] um Dow Jones ou mesmo um ISE, [...] a gente lidera tudo com as áreas. Essa é uma empresa que tem um orgulho enorme de ser ética e legalista. Até porque como ela pertence a um conglomerado muito maior, qualquer coisa que respinga, vai para o conglomerado muito maior. É uma empresa de capital aberto, que tem que estar o tempo todo na CVM. (Olinda – ORG P GER)

A gente colocou meta de reputação para os diretores, para os executivos. Consegui. No ano passado. Eu falei: “entra de qualquer forma, entra pela janela, depois a gente vai corrigindo a melhor forma de fazer”. Mas hoje todo mundo fala de gestão de reputação. (Olga – ORG P GER)

Os grupos de pressão e ativistas, assim como imprensa, reforçam essa disputa com um forte capital social e simbólico. Um morador de comunidade inclusive pondera a diferença de atenção da organização privada com e sem a presença da imprensa: *“Tínhamos reuniões com eles de 15 em 15 dias, por cobrança nossa. Cobrávamos explicações do andamento das coisas. Mas hoje em dia, que a imprensa foi embora, eles pararam de vir conversar conosco”* (Ivano – PI CL). Um praticante, por outro lado, descreve o desafio da pressão de um especialista em um tema, pondera sua preocupação com uma comunicação que possa gerar pânico, mas reflete, contudo, que a reação é consequência de algo que não foi comunicado porque o setor não tinha esse hábito

Vou te dar um exemplo real. Uma das barragens nossas, tem um metal que pode fazer mal à saúde. Se você fala o nome desse metal... [simulação de expressão de desespero que alguém poderia fazer]. Como barragem nunca foi um issue, a gente sempre falou de barragem, mas não falamos que tinha esse metal. E isso se tornou um problema específico dentro de uma comunidade. Porque um [ênfase no um], stakeholder específico, fica e continua batendo que nós temos em cima da gente uma bomba, como os nazistas mataram 6 milhões de pessoas, [ênfase], com tal metal, todo mundo vai morrer em segundos, etc. e tal. Bom, nesse caso, esse é um cara que a gente fala: “Cara, você está sendo irresponsável. Você está criando um terror psicológico que não existe”. Porque se está na barragem, está inerte. Então assim: pode beber a água? Não, não pode. Mas nesta barragem está em condição inerte. Ele é contido. Agora, se romper, realmente, é um problema. E a gente tem atuado em duas frentes: primeiro é o máximo de segurança possível nessas estruturas e segundo, como eliminar o processo para que ele fique sem barragens. Mas assim, criar esse terrorismo, ou essa contra informação, é falso. Ou seja, a gente tem todo um trabalho de tentar desmistificar isso. O ambiente que a gente está é muito complexo. Mas se eu tivesse sido mais transparente nesse ponto antes, eu não estaria sendo reativo. [pausa, silêncio]. “Complexo, né?” (Otávio – ORG P DIR)

Essa “luta simbólica” (BOURDIEU, 2007a, 2007b, 2015) descrita no relato acima demonstra as condições pré-estabelecidas de desconfiança, estereotipadas e de dificuldade de interação entre as posições dentro do campo. Como afirma Honneth & Anderson (2011), uma

desmoralização no reconhecimento dos públicos, por meio no enquadramento que pode gerar sua vulnerabilidade nestas relações. Por um lado, um praticante preocupado com o risco de pânico por uma comunicação alarmante, por outro, um ator que tem ciência de uma informação negativa e usa seus mecanismos do discurso simbólico “como os nazistas” para contrapor o contexto de legitimação. Um praticante inclusive destaca, em uma reflexão muito transparente, o desafio deste contexto, de ambos os lados:

É difícil de ocorrer processos de confiança mútuo. A grande maioria nunca começa do zero. A empresa chega já com interesses muito claros, que são econômicos e todo mundo sabe disso. É uma agenda colocada. E qualquer coisa que é feita pela empresa é encarado pelo outro lado como pouco, frente aos impactos. E por outro lado, a empresa [alta liderança] com as comunidades, também tendem a encarar como se as comunidades fossem um bloqueio à sua atividade. Não estou dizendo, que as pessoas nem verbalizem, pois isso nem é verbalizado, mas parece que “bom seria minerar no Alaska”. (Otávio – ORG.P. DIR)

Como assegurar a escuta eficaz nestes processos caracterizados pelo emprego de vulnerabilidade semântica por todos os atores? (BUTLER, 2015). E de fato os grupos de pressão assumem essa posição. Reconhecem que são vistos como agressivos, e se defendem. Emerge, nesse sentido, o processo de tomada de consciência do arbitrário, da tomada de posição a partir do contraste, da denúncia do contexto de submissão descrita por Bourdieu (2015):

Eles falaram que a nossa comunidade é agressiva. Eles operam aqui por 20 anos, sem ninguém reclamar, acabam com a água, com o solo, impactam com poeira, com estrutura de casas, matam 274 pessoas, destroem um ecossistema inteiro de Córrego do Feijão, retiram o nosso direito de ir e vir, destroem tudo, matam no nosso bairro 27 pessoas, e depois falam que a nossa comunidade é violenta? (Ivano – PI CL)

Observa-se, nesse sentido, os discursos são construídos com elementos simbólicos capazes de desmobilizar: “Somos pedões que eles brincam, somos empecilhos para o lucro, porque agora questionamos. Somos um impedimento à exploração predatória” (Ivano – PI CL) ou “Somos tratados como lixo” (Ismael – PI CL).

A resposta das empresas, na leitura desses públicos, é de construção discursiva que envolve um interesse do grupo para conquistar aceitação, acomodação, como descreveu Bourdieu (2015), complementada com censura de informações que a comunidade não tem condições de buscar. Um morador relata, neste sentido, a omissão de laudo: “Até hoje a gente pede laudo que ateste que a lama não é tóxica, e eles não nos entregam” (Ivano – PI CL), e o esforço discursivo para uma aprovação de remanejamento e depósito de substância que na leitura da comunidade, pode trazer mais riscos à saúde da população:

Não fomos comunicados nem consultados. Junto à associação de familiares de vítimas, eles alegam que essa retirada dos rejeitos é para facilitar as buscas dos últimos 11 corpos. Forçam desse modo que a comunidade não seja contra. Se reclamarmos, parece que não estamos querendo que localizem as vítimas. Mas precisam pensar em outra alternativa. Esse rejeito é composto de matéria orgânica, tóxica, de uma mineração feita em 1970, que não tinha as mesmas regras que hoje, era uma mineração muito mais bruta. Vão jogar esse rejeito acima de nós, em uma região alta, vamos inalar essa poeira, e qual a segurança para nós? (Ivano – PI CL)

A partir dessas ponderações sobre um contexto, não “o”, mas um contexto de relações de poder em relacionamentos com comunidades poderia levar a uma constatação de dilemas intransponíveis. Observou-se as influências deste contexto para o desenvolvimento dos capitais em busca de um campo social com maior condição de deliberação e legitimação mais consciente.

Busca-se trazer, alguns elementos apontados pelos próprios participantes da pesquisa, de uma necessidade de coexistência, de novos caminhos. Um morador que perdeu um familiar reflete a necessidade disso, ao entender que a solução não está no rompimento das relações

A mineração é um mal necessário. Mal porque os danos ambientais são irreparáveis. O que ela retira não volta. Mas há de se pensar em novas formas de minerar. Não dá para ficar sem mineração porque nenhum país se desenvolve sem o metal. Mas temos que pensar em novos modelos, que não gerem tantos impactos ambientais, que não foquem apenas no lucro e em modelos mais baratos. Temos exemplos positivos disso. (Ivano – PI CL)

E essa é uma construção social que dependerá dos caminhos escolhidos. Uma construção social histórica de debate público, influenciada por representados e representantes, por porta-vozes, por “dominados e dominantes”, por “especialistas”, por “profanos” que pode chegar a um contexto em que uma sociedade “escolhe” como vai atuar. Um praticante usa como exemplo, neste sentido, as diferenças de escolha das sociedades, seus níveis de tolerância a risco e danos assumidos a partir do debate na esfera pública

Por exemplo, na Europa você tem uma concepção diferente do dano ambiental e do dano à saúde. Porque no jogo de ideias ali, prevaleceu que “na dúvida não”. Nos EUA, prevaleceu que “na dúvida sim”. E a sociedade aceita isso. O nível de proteção social nos EUA é muito mais baixo, porque o cara diz o seguinte: “testa, empreende, quebrou? Vai morrer pobre”. E isso vale para outras áreas de regulação. Para medicina, são super liberais à manipulação genética. Tem essa concepção, que é diferente da europeia, e diferente da japonesa. É um jogo regulatório que os caras assumidamente preferem. Países como Brasil tentem tendem a seguir mais o modelo europeu do que o americano, porque senão, seríamos muito mais agressivos. Por outro lado, você tem países que seguem o americano, sem as instituições americanas [de regulação], e aí o jogo é pesado. (Alexandre – AG GP CEO)

Esse modelo ou padrão de atuação foi observado por um morador. Percebeu a influência de mudança de gestão de uma empresa após a compra por uma empresa brasileira, uma diferença entre o “modelo europeu” e o “modelo brasileiro”

A empresa minerou durante 20 anos e não dava nem empregos. A antiga proprietária da Mina até 2001, atendia aos padrões europeus de relacionamento. Eles contratavam mão de obra local, qualificavam as pessoas para trabalhar, faziam muitos projetos com a comunidade. Quando a outra empresa comprou, trouxe pessoas de fora, mandou embora os funcionários diretos que eram moradores, aposentou os mais velhos, e as pessoas foram contratadas por terceirizadas que prestavam serviços. (Ivano – PI CL)

Os praticantes destacam que seria melhor atuar em diálogos com maior capacidade dos públicos, para que os papéis ficassem mais claros, para que as deliberações fossem mais conscientes e sustentadas. A percepção é que embora possam ceder mais fácil, pela falta de compreensão, o sistema social não funciona de forma perfeita na relação Estado – Organização – Comunidade, e os efeitos negativos retornam à organização.

[E]stou fazendo uma inferência que não tem nada de estudo, é uma opinião minha. Quando vc vê um desenho, a mineração foi muito para os países subdesenvolvidos, ou em subdesenvolvimento. E hoje eu vejo várias empresas que são mais bem posicionadas buscando justamente projetos em países desenvolvidos. Quando era só para “subjugar” as comunidades, era muito mais fácil ir para países em desenvolvimento. Eu “subjugo” quem tem menos acesso à educação. Então você constrói um hospital, e tal, você ganha sua tranquilidade e opera. E o custo de fabricação nesses países era mais barato. Se eu tivesse que escolher, como gestor de relacionamento com comunidade, não tenho dúvida de que é muito melhor operar do lado do Alphaville em SP. Que talvez seja muito mais caro em algum sentido, em termos de limitações. Mas eu vou ter muito mais transparência, limites de papéis e responsabilidades e jogo claro com uma comunidade organizada. Do que com uma comunidade que está completamente desorganizada. (Otávio – ORG P DIR)

Fica a pergunta: Será que os praticantes estão de fato preparados para esse maior preparo dos públicos? Ao mesmo tempo em que sentem a ineficácia do modelo de atuação com tantas assimetrias, a forma de fato lidar com os públicos contrários à legitimação objetivada é caracterizado pelos mesmos estereótipos da classe que representam: são subjugados por seus discursos extremistas, de contraposição. Os praticantes transitam em suas falas em defesa de responsabilidade e necessidade de conscientização de seus representados, e em aceitação do *habitus* da posição ocupada. Características discursivas como “terror psicológico”, “violentos”, “exagero”, “públicos-problema”, entre outros, que emergiram nesta GT colocam a dúvida se os praticantes saberão lidar em contextos de maior conflito e controvérsia.

7.3.3 Luta de capitais na esfera pública: práticas de *advocacy*, *public affairs* e campanhas de opinião pública

Os resultados da GT serão observados à luz das principais premissas de *advocacy* discutidas por López (2011), da contribuição sobre advocacia em relações públicas descrita por Fitzpatrick (2006) e da teoria social de Bourdieu (2007b, 2015).

Advocacy vem do latim *advocare*, que significa “chamar”, “acudir a”, “promoção”, “influência”. Trata-se de uma estratégia por meio da qual se convocam vontades, se busca respaldo público e participativo, busca-se mobilizar a sociedade para um compromisso responsável, com metas orientadas ao bem público e coletivo, por meio da convocação de cinco grandes grupos de interesse (LÓPEZ, 2011):

- Os que têm que têm **poder** sobre a decisão (decisores).
- Os que têm **visibilidade** para colocar o tema na agenda pública (formadores de opinião).
- Os que têm **capacidade** de organizar os outros (líderes sociais).
- Os que estão **dispostos** a levar a efeito seu trabalho (ativistas).
- Os que estão diretamente **envolvidos** (afetados).

Portanto, *advocacy* ou advocacia é mobilização social. López (2011, p. 61) descreve os aspectos centrais dessa mobilização, como resultado de uma interação entre sujeitos coletivos, o objetivo de atingir propósitos e metas de benefício público,

A comunicação é pública quando resulta da interação de sujeitos coletivos e é referida à construção do público; A mobilização social busca conseguir que pessoas diferentes possam harmonizar e atingir propósitos comuns sem renunciar à sua diferença e diversidade e o que a advocacia pretende é mobilizar a sociedade em torno de um compromisso responsável com metas de benefício público (LÓPEZ, 2011, p. 61).

Advocacy, como um processo de comunicação pública, pode ser realizado nas dimensões política, midiática, estatal, organizacional e vida social (LÓPEZ, 2011). O processo desta construção pauta-se em uma construção de “significado, sentido e visão compartilhados” (LÓPEZ, 2011, p. 69), resultado de uma ação comunicativa. Deste modo, *advocacy* é mais que uma campanha, instruções e recomendações, ou alcançar replicação de mensagens. Envolve algumas premissas (LÓPEZ, 2011), que serão observadas à luz do resultado da GT:

- 1) Advocacia é convocação. Deve ser clara a identidade de quem convoca: Quem convoca não pode ser anônimo, pois a reputação é fundamental para a legitimidade.

- 2) Advocacia é estratégia que deve estar articulada a um plano de mobilização social: O plano de mobilização deve construir alianças com grupos de interesse mencionados: decisores, líderes de opinião, líderes sociais, ativistas e afetados, por meio de linguagem e consulta a interesses específicos.
- 3) As estratégias de advocacia também são de participação: Deve-se definir em que nível ela se coloca, os quais correspondem: BÁSICO – acesso à informação, CONSULTA – expressão de opiniões, DELIBERAÇÃO – intercâmbio de argumentos, HARMONIZAÇÃO – negociação dos interesses e CORRESPONSABILIDADE – comprometimento com a decisão.
- 4) As alianças de *advocacy* devem ser propostas sobre um esquema de ganha-ganha: Condiionadas pela exigência de transparência no uso de recursos, verdade na formulação de políticas públicas e de benefício equitativo das ações empreendidas. Exercício criterioso, responsável, oportuno, e sustentado de produção de informação pública e segmentada sobre seu desenvolvimento e sobre seus resultados.
- 5) Os meios de comunicação massiva não mobilizam, sua função é tornar coletivo: A publicidade não muda hábitos nem costumes. Sua função é fixar audiências. Demanda de comprometimento por processos pedagógicos e culturais.

Kathy Fitzpatrick (2006) discute ética na advocacia ou defesa em um espaço público na interpretação desta autora, nos EUA chamado de mercado de ideias. A advocacia ou defesa foi reconhecida em 2000 pela Sociedade de Relações Públicas da América (PRSA), da qual Fitzpatrick integrou anteriormente diretoria, ao incluir no novo código de ética a advocacia como um valor das relações públicas.

O mercado de ideias, ou em uma interpretação da tradução, o espaço público, é um termo da Primeira Emenda da constituição americana de 1918. Inicialmente o mercado de ideias defendia o contexto político, e mais adiante no contexto comercial, que por ocupar um ponto mais baixo na hierarquia dos Supremos Tribunais, com ressalvas de regulação específicas.

O pressuposto moral da advocacia assenta-se na crença de que uma sociedade democrática autônoma é formada por cidadãos devidamente informados que se envolvem em uma decisão informada. A avaliação das mensagens concorrentes é realizada pelas pessoas, tendo em vista que o

interesse público é melhor servido quando as vozes dos interesses especiais são ouvidas. A teoria do mercado baseia-se na premissa de que a “verdade” emergirá do debate público robusto e será determinada pelas pessoas que avaliam ideias e mensagens concorrentes.” (FITZPATRICK, 2006. P. 4)

Ao atuar como defensores responsáveis por quem representam, os profissionais de relações públicas fornecem uma voz, fatos e representam participantes para um debate público informado, que serve a interesse público. “As relações públicas proporcionam às organizações “uma voz no mercado de ideias, fatos e visões para um debate público informado” (FITZPATRICK, 2006, p. XI).

Defende, portanto, os quatro princípios fundamentais da advocacia ética, acesso, processo, verdade e divulgação:

- 1) **Acesso** dos falantes e dos ouvintes ao mercado de ideias que os permitam tomar decisões informadas. A atenção ética dá-se no questionamento se as relações públicas, ao trabalhar como representação de voz de clientes com poder econômico, pode criar um desequilíbrio de poder no mercado.
- 2) **Processo** de como a advocacia é conduzida, se ela interfere nos processos de mercado, se promove ou sufoca o debate público. O equilíbrio, em um contexto ético, é buscado por meio de informações honestas e precisas para a mídia, em uma relação isenta de conflitos de interesses entre jornalistas e relações-públicas.
- 3) O princípio da verdade relaciona-se ao valor da comunicação em sua contribuição para o mercado de ideias. Embora a reflexão do papel do RP como um defensor no mercado de ideias em um contexto democrático, assim como no caso dos advogados em seus deveres de representação de clientes, dê a liberdade de “seleção de informações favoráveis a seus clientes” (FITZPATRICK, 2006, p. 50), não exclui a demanda de reflexão dos limites éticos. Esses limites, segundo a pesquisadora, envolvem o reconhecimento e respeito às necessidades de informação e os interesses dos públicos, aos possíveis danos que poderiam resultar de sua comunicação. E devem, portanto, orientar clientes e empregadores a “dizer a verdade”, ajudando a equilibrar eticamente os interesses dos públicos com os da instituição
- 4) Por fim, o princípio da divulgação relaciona-se a quais informações são suficientes, e como garantir a adequada compreensão, para permitir que os públicos façam uma escolha consciente e informada.

Fitzpatrick (2006) critica práticas de mercado como grupos influenciadores que representam um interesse específico aparentemente de forma espontânea e que escondem a relação de patrocínio e conflito de interesses com a organização que defende o tema. Entre os grupos ou pessoas que atuam como “vozes” no mercado de ideias, cita o caso do apresentador Armstrong Williams, que recebeu R\$ 240 mil para influenciar a opinião pública positivamente sobre campanha do governo Bush “*No Child Left Behind*”, em uma ação desenvolvida pela Ketchum, em 2005.

A dinâmica que caracteriza o espaço de debate público, ou o “mercado de ideias” do *advocacy*, de Fitzpatrick (2006) é complexa em suas relações de poder e mudanças de papéis em função de conflitos de interesse. Os grupos de interesse que participam do *advocacy*, inicialmente descritos por López (2011) como de poder, de visibilidade, de capacidade, de disposição e envolvidos não são estáticos, pois nem sempre um grupo assume o papel social a ele designado. Dentro dos públicos de decisão (poder), poderíamos descrever o Poder Público (Legislativo, Executivo e Judiciário); Organizações privadas, como planos de saúde; ou pessoas da sociedade civil, como médicos, que em alguns casos podem representar grupos de capacidade de influência ou de ativistas para uma causa. Os grupos que têm o poder de trazer visibilidade ao tema, ou que tem capacidade de mobilização por serem líderes sociais, ou os que estão dispostos a levar seu trabalho a efeito (os ativistas) são imbricados, podendo participar de mais de um grupo dependendo de seu papel em uma determinada discussão. A imprensa, por exemplo, não está sozinha no grupo que atribui visibilidade a um tema, pois um especialista da sociedade civil, ao mesmo tempo em que pode ser de um grupo de capacidade de mobilização por ser uma liderança social, pode também trazer mais visibilidade a uma causa que a imprensa. Um médico, por exemplo, além de ser um público de poder de decisão, no caso de prescrições e recomendações, pode também ser um líder social que entrega capacidade de mobilização e até um ativista de uma causa. Deste modo, a disposição dos grupos está mais relacionada à temática e à ordenação dos atores no processo de discussão pública.

Essa mudança de grupos de interesse também guarda outro elemento de influência, os conflitos de interesse que um determinado grupo constrói com os agentes interessados, que tem a capacidade de alterar o processo de construção do *advocacy*, suas premissas de organização social e seus resultados. O objetivo do *advocacy*, de interação entre sujeitos coletivos para uma mobilização de benefício público, pode, pelas assimetrias dos capitais

econômico, cultural e social dos agentes envolvidos, configurar em uma “campanha” que transforma comportamentos não adequados a um determinado contexto social. Por outro lado, pelas relações de dependência entre esses atores, resultar em uma representação de mobilização que transforma o “mercado de ideias” em um “mercado de patrocínios”.

Um dos limites morais no desenvolvimento da esfera pública fora discutido por Henriques e Silva (2014) por meio da prática do *Astroturfing*. O *Astroturfing*, termo empregado pela primeira vez em 1985, por um senador do Texas – EUA, que desconfiou que as inúmeras cartas de cidadãos que recebeu em seu escritório em defesa de uma temática que estava alinhada aos interesses de organizações privadas, eram falsas. Como nos EUA as manifestações populares espontâneas são descritas como *grassroots*, ou “raízes de grama”, ele então usou o nome de uma marca de grama artificial da Monsanto, a AstroTurf, para afirmar que “uma pessoa do Texas sabe dizer a diferença entre *grassroots* e AstroTurf” (Russakoff & Swardon, 1985, apud HENRIQUES e SILVA, 2014, p. 167). *Astroturfing* designa manifestações de públicos simulados, ações de mobilização que contém “elemento de simulação” que “evidentemente, não aparece nos proferimentos do movimento, revelando assim, um aspecto de ocultamento e de enganação, uma tentativa de fazer com que sujeitos acreditassem em algo que não estaria acontecendo exatamente daquela forma” (HENRIQUES e SILVA, 2014, p. 170). Essa simulação é chamada de pseudo acontecimento, ou seja, “um acontecimento construído estrategicamente para se passar por verdadeiro”, no qual o pseudo revela o aspecto enganoso. Ele consiste, portanto, em uma “manifestação de um público que não existe, sendo, no entanto, um construto orientado para fazer com que as pessoas acreditem que um público estaria de fato se movimentando” (HENRIQUES e SILVA, 2014, p. 171). O desafio apontado na identificação do *astroturfing* reside no próprio desencadeamento de reverberações reais que ele gera, dos públicos que são influenciados por esse movimento legítimo e aparentemente espontâneo. O poder do *astroturfing*, neste sentido, está em um “apelo específico à mobilização, que busca fazer com que os sujeitos se juntem ao público simulado (que lhes parece autêntico) que está se manifestando, de forma a ocultar o caráter enganoso do mesmo, tornando-o mais verossímil” (HENRIQUES e SILVA, 2014, p. 172).

As premissas de *advocacy* (LÓPEZ, 2011) observadas guardam reflexões importantes com os resultados da GT. Foram identificados como mais sensíveis os aspectos de

transparência de quem convoca; promoção de real participação de todos os grupos de interesse, desde decisores até os afetados; a demanda de um resultado equitativo e a característica de um processo pedagógico e cultural, em vez de um massificado. Essas premissas podem ser impactadas pelo *habitus* e esquemas de interpretação e ação que influenciam as estratégias discursivas. Adicionalmente, os princípios de *advocacy* (FITZPATRICK, 2006) foram fragilmente impactados de acordo com o resultado da GT. A promoção de acesso para tomada de decisão informada, que possa evitar o desequilíbrio pelo poder econômico; O processo de comunicação, que consiga promover o debate público e não sufocar, por meio dos conflitos de interesse com públicos do debate; a verdade que pode até selecionar informações para proteção dos clientes, mas que entregue informações que possam causar danos aos públicos; e por fim, o princípio de divulgação, que recomenda a quantidade de informação com a clareza necessária para uma decisão consciente e informada.

Para um praticante que representa interesses de organizações privadas, *advocacy* é uma estratégia de relacionamento que uma organização constrói com atores, tão legítimos quanto elas, para “*desenhar esse ambiente de negócios*” (Alexandre – AG GP CEO). Um processo de tomada de decisão baseado em consultas, por meio do qual os representados, na maioria das vezes organizações privadas, como atores fundamentais para a produção de bem estar, comunicam quais são seus interesses, os interesses do seu setor, e que poderia ser convergente com a sociedade. E que neste processo de decisão, é positivo quando um representado entende que uma regulação proposta pela sociedade não significa porque está necessariamente contra ele, mas que ela simplesmente tem outra visão e interesse sobre o processo. Já para uma representante de uma organização da sociedade civil, uma ONG ativista, o *advocacy* é um processo de não necessariamente objetivar uma aprovação, mas “promover uma discussão”, falar sobre um assunto que objetiva um impacto positivo na sociedade, e que envolve para isso a “*comunicação, sensibilização, relações governamentais, relacionamento com judiciário, com a academia, com todos os públicos*” (Isabela – PI ONG).

Nesse processo de “desenho” e de “busca de um impacto positivo”, diversos grupos são envolvidos no que Bourdieu chama de representantes, especialistas, produtores de conteúdo, que constroem discursos que atendem ao interesse de classes e posições, ou que participam desta discussão e promovem influências para o que a sociedade irá decidir. Por exemplo, na área da saúde, são muitos os interesses de influência e desenho, desde os voltados a médicos que podem prescrever, os voltados a planos de saúde que podem incluir um determinado

tratamento ou medicação, voltados ao sistema de saúde pública, no Brasil o Sistema único de saúde (SUS), entre outros. As redes de agentes envolvidos vão desde médicos, com seu forte capital cultural e simbólico, que podem ser patrocinados por indústrias farmacêuticas para o desenvolvimento de estudos e pesquisas, para apresentarem trabalhos em congressos, para participarem de grupos de discussão sobre um determinado tema, para concederem entrevistas à imprensa, entre outros. A imprensa, como grupo de visibilidade, que tem o capital social e simbólico que amplificam uma temática com a legitimidade reconhecida pela sociedade, também pode ser um representante deste tema, ao por exemplo, desenvolver conteúdo patrocinado (*branded content* ou outros) para os grupos de interesse. Pacientes de algumas doenças, por exemplo, ao mesmo tempo em que são público decisor, que muitas indústrias visam sensibilizar, para fazer pressão a outros grupos decisores, como o governo ou planos de saúde, podem se transformar em representantes, em especialistas apoiados ou patrocinados pelos grupos de interesse em algum tema, até mesmo em práticas de *astroturfing*. Nota-se que não necessariamente, assim como a teoria social de Bourdieu, a relação de conflito é apenas econômica ou material, mas pode ser por um capital simbólico outorgado pela possibilidade de representar um interesse.

São observados alguns riscos e dilemas no *advocacy* por parte dos entrevistados. A assimetria de poder, principalmente o capital econômico, é apontado na perspectiva de praticante que defende o interesse privado e de praticante que defende o interesse de ONG. É claro aos entrevistados que *“As empresas têm recursos para mobilizar de maneira muito profissional, muito eficiente, mecanismos, instrumentos, estratégias, de marketing, de promoção de ideias, de gestão de informações”* (Isabela - PI ONG) e, nesse sentido, ela tem *“muito acesso, muito poder de convencimento”* (Alexandre – AG GP CEO). Assim, como o pressuposto do *advocacy* é justamente um contexto em que a sociedade civil e o Estado são organizados, sofisticados e sabem de maneira eficiente organizar seus interesses e fazer frente ao jogo empresarial, essa assimetria pode ser um risco. O praticante que representa interesses de empresas privadas em sua maioria, avalia que *“o grande risco é quando esse jogo está desequilibrado. E em geral está desequilibrado para o lado das empresas”* (Alexandre – AG GP CEO), e destaca que esse não é o caso do Brasil. Ele avalia que *“em caso de sociedades civis menos organizadas, ou não democráticas, ou que as agências públicas têm qualidade menor, onde não tem uma mídia livre, ou tem um Estado fraco, essa atuação pode ser negativa”* (Alexandre – AG GP CEO).

Essa perspectiva é acompanhada pela praticante que representa o interesse de uma ONG ativista, que entende a importância da participação ativa da sociedade civil neste debate público *“porque se não, só o setor privado faz. E a visão acaba ficando, né...”*. (Isabela - PI ONG) Porque eles *“são muito profissionais, com uma estética e postura muito diferente, têm cara de lobista, sabe?”* (Isabela - PI ONG, e na primeira vez que ela esteve em audiência em Brasília, entendeu que *“o jogo era muito grande, e que a gente jogava aquele jogo sozinho. Eles são mais numerosos, muito organizados, estão lá há muito tempo”* (Isabela – PI ONG).

Contudo, ela observa dois outros riscos do *advocacy*. Um é a discussão de um tema que a sociedade, por mais que entenda a importância, não está pronta ou não tem a capacidade de acomodar do ponto de vista econômico ou cultural. Ela cita o exemplo de um tema de consumo de alimentação saudável, com amplo trabalho de conscientização feito por meio de documentários, diálogos em escolas com diretores e professores, mudança de merenda escolar, com crianças engajadas a selecionar alimentos mais saudáveis, mas que elas não tinham em casa, porque a família não tinha condições de comprar, ou não tinha acesso.

Aí os pais começaram a reclamar que quando abriam a geladeira, as crianças da faixa de 5 anos falavam assim: isso é lixo, isso é lixo, isso é lixo... salsicha, tudo porcaria, lixo, lixo... E os pais perguntavam: que estão fazendo com as crianças? São várias questões. Fazer feira é caro. Então eu acho que a gente tem que ter cuidado com as coisas. A gente tem que buscar o lugar que é um lugar de conscientização, mas que acomode o que é o Brasil, em todas as suas desigualdades e todas as suas nuances. (Isabela – PI ONG)

Outro risco é o desafio da falta de abertura real para diálogo com uma contraparte com interesse divergente, e que é comum, na perspectiva dela, no terceiro setor. Pode-se relacionar a um *habitus* de comportamento de uma determinada posição, ou até uma estratégia de construção simbólica de contraste, de denúncia de submissão.

A minha crítica ao terceiro setor, é que a gente tem dificuldades de estabelecer pontes com pessoas que pensam diferente. Muitas vezes você não está nem ouvindo o que a pessoa está falando, e você está odiando. Acho que tem um baita olhar crítico. Porque olhar de conversa mesmo, de diálogo, são poucas as que conseguem fazer... Você não precisa ser neutro para conversar, mas você precisa conseguir sentar, ouvir, e colocar seu ponto. Se você nem senta, nem ouve... (Isabela – PI ONG)

A partir dessas perspectivas de concepção e riscos da atividade, o praticante de agência que presta serviços aos seus representados relata as *premissas* que norteiam a sua atuação. Primeiro reforça a crença de que a assimetria não é um dilema, é uma condição de atores em desenvolvimento social, e que o Brasil não é caracterizado por essa desigualdade extrema de

atores, embora o cenário seja bastante heterogêneo. Entende que é preciso entender o “jogo” em uma perspectiva liberal de que “o jogo é aberto? as regras são claras? então vamos jogar o jogo”. E que fazer julgamento da capacidade do outro seria complicado do ponto de vista democrático, pois soa paternalismo e uma desconsideração dos interesses e da legitimidade dos atores sociais e governamentais:

*Se você pegar a origem da teoria liberal, desde lá de trás, dos clássicos para cá, o pressuposto de que todos os cidadãos nascem, independente se é rico, pobre, alfabeto, analfabeto, preto, branco, nasce com capacidade de discernimento sobre seus interesses. Se você não parte desse pressuposto, você não monta democracia. [...] Se você fizer o jogo dentro das regras republicanas, pois ninguém está falando de corrupção, e tal. Estamos falando de um jogo **forte** de **advocacy**, em cima de um conjunto de ideias que o cara [representado] possa entender que é de interesse da sociedade, ou do seu interesse. Eu acho que em sociedades democráticas isso é legítimo. (Alexandre – AG GP CEO, grifo nosso)*

O debate, portanto, parte de um pressuposto de discussão entre os atores, que mesmo heterogêneos, têm seus interesses legítimos, e que vão se desenvolvendo para o que a sociedade entende como importante para ela por meio de instituições. Pondera, no entanto, que podem existir reconhecimentos de assimetrias e um desejo que fosse mais equilibrado, mas que não é muito útil, porque você pode “sentar e chorar [risos] e dizer ‘Gostaria que fosse melhor’. Ok, ‘então muda de país, pois não é aqui’. Sofrer, no sentido do dilema moral, não entendendo o contexto do amadurecimento da sociedade, eu não acho muito útil” (Alexandre – AG GP CEO). Ele cita o exemplo do tema “primeira infância” no Brasil, que não tem ainda prioridade em políticas públicas:

Por que a sociedade brasileira não se mobiliza em relação a primeira infância? Eu posso achar isso um absurdo. Mas a sociedade civil decidiu que é outra prioridade. A não ser que eu tenha uma visão paternalista de dizer, coitados, eles não estão percebendo quão importante é... Não cabe a nenhum cidadão, nenhum partido político e nenhuma empresa fazer esse tipo de julgamento no meu modo de ver. (Alexandre – AG GP CEO)

A única possibilidade que ele observa de uma organização considerar um contexto de assimetria e ter a intenção de minimizá-la, é quando ele percebe que o dano que ele pode gerar o fará perder reputação, e terá que se explicar aos seus públicos. Neste caso, por uma decisão absolutamente estratégica, e não moral, essa organização parte para uma defesa de auto regulação

Ele gera um grupo para pensar a regulação, para normatizar o comportamento do seu setor. É uma forma de tentar evitar esses danos não desejados de uma atuação livre de advocacy do próprio setor: Auto regulação. Ele vê uma assimetria total, não

tem ninguém para me regular. Eu vou me regular, se antecipa à sociedade. (Alexandre – AG GP CEO)

Assim, compreende que as instituições e as políticas públicas que temos são **resultado de um processo de discussão democrática**, desde o Estado, as organizações privadas, a sociedade civil organizada e os cidadãos. Então, se algo é falho nas empresas, no Estado, será falho para os cidadãos. Cita o exemplo de corrupção, e de que as pessoas não acham constrangedor não pagar o imposto do médico: *“O cara é um bacana, faz uma consulta de 1.200 reais e se recusa a pagar o imposto, e acha que tudo bem. Acho que tem a ver com o amadurecimento da sociedade. Quando o cara ao lado ficar constrangido o suficiente...”* (Alexandre – AG GP CEO) O constrangimento relatado converge com o próprio processo de desenvolvimento moral descrito no capítulo quatro, pelo qual um código moral é resultado de um processo de decisões, consequências e julgamentos que são incorporados e que quando assumem um efeito social de vergonha, pode alterar o código moral de um grupo. Nesse sentido, o praticante relata que as pessoas geralmente justificam uma ação de corrupção como sobrevivência, até econômica, porque se “o rico não paga”, ou se “o rico sonega”, porque vou pagar. Esse comportamento dialoga com o estudo sobre privação financeira de Sharma *et al.* (2014) e reforça a complexidade não apenas moral, mas do engajamento da sociedade em um tema de *advocacy*.

Nesse sentido, cada interesse precisa ser respeitado e faz parte do “jogo” democrático. Por exemplo, as organizações têm a legitimidade de defender o seu interesse econômico de “curto prazo”, e que é equilibrado por meio da discussão com os demais atores sociais

É o ciclo do negócio que vai definir a forma de atuação. Não é o cara ser mais ou menos sensível socialmente. Tem a ver com a visão da empresa. E é legítimo que seja assim. Quem tem que ter ciclos diferentes, de longo prazo, é a ONG, o governo, o Estado, é o outro lado que pode ter outro ciclo. E aí vamos bater os ciclos, tá certo? (Alexandre – AG GP CEO)

A premissa moral da atividade, que ele considera, não está nesta assimetria, mas na maneira e nos instrumentos de atuação. Destaca a importância da não manipulação dos dados de pesquisa, não falsear dados que estão sendo colocados para influenciar um debate. *“Tem mais dilema na estratégia que vai atuar, do que o jogo ser assimétrico. A não ser que o cara*

esteja manipulando dado e informação. E ele está ludibriando os atores que estão jogando republicanamente com ele” (Alexandre – AG GP CEO)

A representante da ONG, contudo, destaca que usa como premissa o limite legal. Não fazem troca financeira, não fazem promessas, nunca fizeram e nunca farão nada que coloque alguém que vai tomar uma decisão, ou vai votar um tema, em lugar desconfortável por pressão e promessas de algo. No limite, processam atores da sociedade quando verificam que suas causas ou pessoas de defesa foram infringidas em seus direitos fundamentais.

Os grupos de interesse, participantes de um processo de *advocacy*, contemplam capacidades e possíveis conflitos bastante heterogêneos e voláteis em mudanças de posição. A **sociedade em geral**, comumente envolvida e afetada por uma decisão resultado de um processo de *advocacy*, é frágil no processo de busca de informação, como já citado nas pesquisas sobre hábito de consumo de notícias. Uma jornalista entrevistada relata que as pessoas estão evitando notícias, que não estão interessadas. E que esse baixo consumo de notícias por veículos de imprensa aumenta o consumo de informações unilaterais, por outras vias, e amplia a polarização, independente do contexto político. A polarização, segundo ela, está em todos os temas, na saúde, nos temas de gestão pública. As pessoas “*só veem uma parte da realidade, e acreditam que tudo é ruim*” (Iara – PP JOR). Esse hábito de consumo de informação é reforçado por um praticante do poder público e amplia o desafio de *advocacy*, independentemente de quem seja o grupo que deseja recrutar interesses e construir símbolos de legitimação, pois em vez de uma discussão, pode-se existir uma crença pré-concebida e uma defesa que não acomode o impacto positivo para a sociedade. Vemos, portanto, dependendo da temática, um capital cultural muito frágil para um debate público sofisticado.

Temos um problema com a comunicação das pessoas, que em sua maioria não leem mais jornal, e que se comunicam só através de aplicativos. Mesmo rede social, o espaço para informação é pequeno. É a era do teaser. Você só dá o teaser e não se aprofunda. Só precisa dar o lead, o resto não interessa, não precisa desenvolver mais nada. Acho que a gente tem esse desafio hoje que é o perigo da comunicação não chegar a todos os níveis da maneira que precisa. E você acaba criando um vácuo tremendo. (Orlando – GOV GER)

O **Poder Público**, inicialmente o **Legislativo** é observado como heterogêneo em alguns aspectos de capacidade, principalmente quando uma matéria não está relacionada a uma temática forte ao parlamentar – como as bancadas com interesses muito específicos, como a “ruralista”, “evangélica”, “da bala”, entre outras. Em alguns casos, os próprios parlamentares solicitam apoio de atores da sociedade, como relata uma praticante de ONG:

“às vezes um deputado fala: ‘eu não entendo muito desse assunto, mas peguei uma relatoria’. E a gente fala: ‘organiza uma audiência pública, vamos trazer especialistas, esse é um lugar de trazer pontos de vista’ (Isabela – PI ONG). Contudo, os chamados “consultores legislativos”, profissionais de carreira que funcionam como um corpo consultivo para a Câmara ou para o Senado, que *“são os melhores salários da república, caras brutalmente bem formados, e ganhando um nível de influência no processo decisório enorme”* (Alexandre – AG GP CEO), têm apoiado as comissões e os comitês com informação especializada muito boa em alguns temas. Independente da competência do parlamentar, praticantes e ativistas abordam que há abertura para diálogo com todos os parlamentares. Dificilmente não atendem um pedido de conversa, de apresentação de dados ou pesquisas, em abordagens até simples, de dizer *“Deputado, posso conversar com o senhor? A gente tem um trabalho sobre tal tema, e o senhor sabe, tantos % das pessoas acreditam que...”* (Isabela – PI ONG). Além das questões de alinhamentos de partido, um parlamentar é movido pela pressão popular, pelos interesses da sociedade, sua base de eleitores, e que são usadas pelos atores da discussão pública para mobilizá-lo. No executivo e nos órgãos de regulação, fiscalização, controle e operação, o contexto continua heterogêneo em capacidades. Um praticante destaca que

São muitas nuances. Alguns muito estruturados, outros não. Você tem um mapa enorme. Se começar pelo governo federal, você tem áreas com sofisticação gigantesca. Os caras lá em geral são mais preparados, em educação formal, que o lado empresarial. Então por exemplo, a carreira de comércio exterior, receita federal, você chega na política de crédito do BNDES, tem corporações, que a maior parte (dos profissionais) tem doutorado fora do Brasil. São corporações muito bem formadas, muito sofisticadas e você não enrola com facilidade se quiser fazer um jogo de má-fé. (Alexandre – AG GP CEO)

Ele relata que alguns outros setores são igualmente capacitados, como a área de saúde, com o Ministério da Saúde, Fiocruz, Anvisa, área de energia, com sofisticação e estrutura política. Outras áreas têm corporações muito frágeis, como a área de serviços, e outras intermediárias, como Educação. Sobre os patrocínios às bancadas e a possibilidade de conflito de interesses, há a visão de que, independente do patrocínio, um parlamentar geralmente está alinhado ao interesse de quem o apoia, e neste sentido, não representa um grande desafio. Por outro lado, há a visão de que as ofertas e solicitações de subornos ou corrupção continuam existindo, mesmo que em menor frequência, em função das operações de corrupção em investigação, mas que o Brasil está longe de ser o pior exemplo nesse tema.

A sociedade civil organizada, por outro lado, tem feito pressão de forma consistente junto aos outros atores, nas visões de praticantes de organizações privadas e de ONGs. Alguns setores são vistos como os mais fortes no contraponto do debate público, como as ligadas ao tema ambiental, educação e saúde – mesmo que muito fragmentado.

A sociedade civil eu diria que também tem um ranking. O movimento relacionado à educação pública, o conjunto de umas 15 ONGs, tem um nível de sofisticação que em poucos países você vai achar. É a coisa mais bonita que eu já vi nos últimos anos. Eles assumiram o tema educação, dizendo: pode mudar o governo, mas a sociedade na média, tem uma visão sobre o que é o plano de educação, as prioridades. Ninguém engana os caras. Eles têm números melhores que o governo. O segundo grupo talvez seja a área ambiental. O problema da área ambiental é que ela tem muita ideia, muita crítica, muito monitoramento e pouca proposta. Mas eles são muito fortes. Eles debatem com o governo os números por exemplo, de desmatamento, que é tão ou melhor que o do estado. E eu vejo a área de saúde, por exemplo, com muitas ongs, porém desorganizados do ponto de vista de uma agenda comum. Com interesses específicos como Aids, Hemofilia... Então você tem interesses que são muito mais atomizados, diferentes de uma agenda mais estratégica que tem a área de segurança e ambiental. (Alexandre – AG GP CEO)

A visão da praticante de ONG é que as organizações privadas “fazem estrago, porque elas têm muito alcance, mas a gente dá um jeito de contrapor. A gente acha alguém que tem o mesmo alcance, emplaca uma matéria na semana seguinte, corre atrás de um especialista”. Fala inclusive em tom de surpresa, pelos poucos recursos da ONG, trabalhando genuinamente com crença nas pautas, a percepção sobre os resultados positivos quando começou a trabalhar na ONG “Quando eu vi aquela audiência eu falei: ‘que doideira, como foi que a gente conseguiu chegar até aqui e como a gente consegue ganhar?’ [risos] Eu fiquei muito impressionada” (Isabela - PI ONG). Ela contrapõe a diferença de pessoas recrutadas que vão para uma audiência pública em Brasília “sem dinheiro para pagar a passagem, ficar hospedado na casa de amigos, e não em um hotel na esplanada” (Isabela - PI ONG) e que e vivem uma causa, sabem de tudo, e “destroem, entendeu?”. “A gente vai muito melhor que eles [empresa privada]. Porque eu não sou uma lobista contratada, que está lá porque ganha um salário e está para ler um laudo que alguém fez. Bota alguém de nós para falar do nosso tema, sem querer soar... mas a gente destrói” (Isabela – PI ONG). A fala dessa praticante reforça o peso e o perfil das construções simbólicas outorgadas por representantes ou produtores de conteúdo que emprestam sua legitimidade em discursos de tomada de posição carregados por contrastes, mensagens de denúncia em *habitus* e esquemas de interpretação e ação que conseguem chamar atenção para um status de dominação. Ela relata que antigamente, o Congresso Nacional era mais aberto a ações de impacto de ativistas e cita um exemplo de um Projeto de Lei PL de uma

temática que defendiam, que estava completando 12 anos em tramitação, e eles levaram cupcakes aos parlamentares para marcar a entrada do PL na adolescência, para chamar atenção para o tema. Contudo, ela pondera que essa talvez autonomia na atividade seja resultado de uma não dependência financeira, pois tem recursos que garantem a operação, há mais de 40 anos, e que permite “a tranquilidade em dizer não” (Isabela – PI ONG) quando necessário

Os **especialistas** ou formadores de opinião em algumas causas, os grupos de “capacidade”, são o público mais sensível dentro do *advocacy*. As posições que ocupam no contexto social são dotadas de legitimidade e credibilidade, e que são “emprestadas” a muitas questões e matérias de discussão pública, em algumas vezes por relações que podem conflitar com seus interesses e com os da sociedade. Na perspectiva dos praticantes de organizações privadas, os especialistas são envolvidos como forma de responder de forma legítima a uma pressão da sociedade, porque as indústrias em geral são vistas como vilãs, que querem apenas lucro:

Hoje existem as plataformas, que são abertas e democráticas. Mas é muito difícil nessa era, as empresas se posicionarem. As empresas vão sempre ser vistas como as vilãs que querem ter lucro. As empresas estão também nesse mundo digital, mas na hora em que ela dá um pouquinho mais a cara ela é vilã automaticamente. É muito difícil você ver um grupo em pró de uma indústria ou em defesa de uma causa. (Alice – AG GP DIR)

E que para rebater movimentos ativistas que “*criam empatia, que estão nas redes sociais, que a pessoa dá a cara a tapa mostrando ela internada* (em uma ação de denúncia a um produto)” (Alice - AG GP DIR), em uma “*era de storytellers em que todo mundo quer contar uma boa história, quer ser protagonista, ter público para sua causa*” (Alice - AG GP DIR), apenas uma informação técnica que contraponha é pouco contundente. Então, “*a gente sempre busca levar de forma honesta e embasada. A gente precisa buscar embaixadores, subsídios, provas, números, levar uma figura que o público acredita nela. É lógico, essa pessoa só fez porque acredita no que a gente estava entregando*” (Alice – AG GP DIR).

Ela relata um caso de uma ativista que fez um movimento grande contra uma indústria, conseguiu uma audiência pública em Brasília, foi capa de revistas e fez terrorismo na comunicação, com chamadas de medicamento⁴⁷ assassino. A indústria tinha a resposta, com

⁴⁷ O nome do medicamento e do médico foram ocultados para preservar a confidencialidade do entrevistado.

dados técnicos, de que alguns grupos de fato não têm indicação para o medicamento, e que é uma pequena parcela, e que é importante o acompanhamento médico para identificar se você está no grupo de risco. Mas precisou embasar essa comunicação, porque “*não era a indústria que tinha que comunicar*” (Alice - AG GP DIR). Então,

a gente foi buscar a sociedade científica, foi levantar estudos, foram feitos estudos de comportamento, e quantos pacientes morrem em decorrência do uso do medicamento, e qual era o perfil desses pacientes. E aí tudo isso gerou uma grande negociação também com o fantástico, e o médico renomado fez um mega especial sobre o medicamento, de meia hora, com tudo isso em mãos. E a mensagem dele foi: “o medicamento não faz mal. Desde que usado dentro do perfil e com acompanhamento médico. Não entrem em pânico, não deixem de usar”. E aparece ele entrevistando um médico, e ele faz a pergunta: se sua filha perguntar qual medicamento ela deve usar, o que você recomenda? “O medicamento, sem dúvida”. Então essa foi a resposta, em uma construção superdelicada, demorada. (Alice – AG GP DIR).

O exemplo acima demonstra o papel de falar em nome de um interesse, com concordância a ele por parte deste especialista, para evitar a falta de crença das indústrias. A fala de um médico como o Dr. Dráuzio Varella representa, pela legitimidade que ele tem, a resposta mais confiável que a sociedade poderia receber. Mas ele pode ilustrar um possível confronto com a primeira premissa do *advocacy* (LÓPEZ, 2011), que é da necessidade de transparência de quem convoca um movimento. Em um segundo exemplo, uma praticante relata o caso de um representado de um setor que enfrenta um grande desafio de falta de infraestrutura nacional, e que impacta diretamente o desenvolvimento e a saúde dos cidadãos. O avanço dessa temática, poderia beneficiar diretamente o setor deste representado, com investimentos do governo em um PAC⁴⁸. Foi sugerida então, a criação de um instituto para trabalhar o tema de forma mais legítima, para promover estudos, para ser porta-voz de uma causa, ser referência neste tema. Foi então criada esta ONG, que tem abertamente parceria com indústrias do setor relatada em seu site, que tinha como porta-vozes os presidentes das empresas apoiadoras (mas sem mencionar o nome das empresas) que incentiva o debate junto aos diversos atores da sociedade, e declara, em seus princípios institucionais que a sociedade civil tem papel importante no convencimento de autoridades. A ONG e os estudos contaram com engajamento espontâneo de diversas outras organizações da sociedade civil muito legítimas, atores, sem nenhum pagamento. A praticante relata que

⁴⁸ Programa de Aceleração de Crescimento (PAC), governo federal.

sabia que as empresas, por elas, não iriam conseguir jamais esse engajamento. Mas a partir do momento que elas se uniram para criar uma ONG, pra estudar o problema de infraestrutura, pra trazer soluções, para ser fonte daquilo, elas encomendaram um superestudo com a FGV. Esse case deu jornal nacional. Mas isso levou 2 anos. (Alice – AG GP DIR)

O fato de ser uma ONG, que presta serviço de estudos de utilidade pública, seria uma forma de omitir os interessados? A praticante relata que a posição dela, e que ela acredita ser a da maioria dos colegas, é sobre uma obrigação de transparência sobre quem está por trás das instituições.

É claro que não vou deixar o patrocínio na frente do tema, mas sim, isso é uma coisa que vira e mexe os clientes perguntam: “ah, eu preciso colocar que é a empresa que está fazendo isso?” E a resposta é sim! A gente defende que seja transparente, e isso é um movimento sim de um grupo, mas que tem um suporte. Se eu não fizer isso, perde-se tudo. (Alice – AG GP DIR)

Em um terceiro exemplo, ela relata um caso de representado com um tema contraditório, ou seja, que não necessariamente envolvia aspectos positivos, era um caso sensível na opinião pública sobre consumo de alimentos que se consumidos em excesso podem trazer mal à saúde. O tema estava sendo palco de uma série de iniciativas de *advocacy* de diversos órgãos reguladores, sociedade civil organizada, iniciativa privada, ativistas, entre outros, em uma disputa pela nova regulamentação da rotulagem de alimentos. A estratégia neste “desafio do cliente”, foi tentar olhar como um jogo, qual o cenário como um todo. Foi criado um grupo de especialistas, formado por nutricionistas, educadores físicos, pediatras, antropólogos, sociólogos, para discutir o tema de forma mais plural, com todas as perspectivas, de maneira mais equilibrada com a imprensa. Foi criado um portal⁴⁹ sobre a campanha, para influenciar o debate. Os profissionais foram engajados com total transparência sobre o propósito do grupo, e pagamento como consultoria com valores iguais a todos os especialistas, sejam eles famosos ou não. Os estudos e discussões trouxeram um olhar mais equilibrado e empático sobre o tema, para fugir do “terrorismo nutricional” que estava dominando a discussão. Estudos sobre países que mudaram lei de rotulagem e sobretaxaram produtos não recomendados e que como consequência ou as pessoas passaram a consumir outros alimentos

⁴⁹ Os portais das duas campanhas tem a informação clara sobre os patrocínios, e são apresentados os nomes das associações e entidades representativas do setor que o promovem. Na rede social Facebook, no entanto, não há descrição, nem na aba “sobre”, da autoria do movimento. Os conteúdos apresentam estudos, dicas e afirmações que convergem com o propósito do grupo, afirmadas por especialistas, alguns com grande relevância na opinião pública nacional, e contratados para o grupo de estudos. Há a observação de uma prática de *astroturfing*.

mais prejudiciais ou a colocar açúcar nos alimentos, aumentando a obesidade; ou países com fronteiras facilitadas, que sobretaxaram produtos e algumas pessoas começaram a fazer compras onde o produto não era sobretaxado, representando apenas uma perda de arrecadação, e não melhoria de saúde. Estudos sobre os hábitos de consumo e convivência a partir dos alimentos, e a importância da liberdade de escolha, consciente, ser de maior interesse da população do que a advertência visual que compromete os rituais de socialização com alimentos, como festas e encontros. Estudos sobre a importância dos hábitos de vida mais saudáveis, que precisam ser equilibrados e não apenas a discussão sobre a alimentação, entre outros. Ela relata o tom de abertura de discussão do projeto, de ofertar outros olhares sobre a temática:

A solução não pode ser tarjar um biscoito com um aviso que deixe o consumidor assustado e sem entender. A gente não pode achar que sobretaxar um produto resolve, eu estou punindo a população, e não estou oferecendo informação. Obviamente, a gente precisou olhar e se colocar no lugar. Aí entra a empatia. O olhar uma situação como o mais afetado por isso. Eu como consumidor, esquece nesse ponto a agência e o cliente. Eu como consumidor, eu gosto de tomar uma bebida. Eu sei que ela faz mal, mas no fim de semana eu gosto de tomar. Eu vou comprar e vou usar em uma festa, em um aniversário, eu gostaria de ver aquele rotulo falando “muito sódio, muito açúcar”, eu gostaria disso? Muitas vezes a gente faz compras comfort food. Ou eu gostaria de comprar alguma coisa com informação clara, e eu tomar a decisão: eu sei quanto tem de sódio, eu sei tudo, quero a informação, mas de forma equilibrada, mas sem aquelas tarjas, o que eu iria querer? (Alice – AG GP DIR)

Essa fala aproxima-se do fenômeno descrito por Silva (2017), de práticas de relações públicas que buscam exercer influência desmobilizadora de públicos por meio da manufatura de incertezas científicas. Essas incertezas são produzidas por meio da criação de *front groups*⁵⁰ e *think tanks*⁵¹ aparentemente neutros, que usam apelos retóricos, créditos de confiança e pretensões de solidariedade para alcançar interesses unilaterais. Neste estudo, Silva discutiu criticamente a atividade de Relações Públicas no movimento contra as ações de mitigação de mudanças climáticas, o *think tank Heartland Institute*.

Como público impactado pelas campanhas, uma jornalista relata a preocupação com o uso de médicos e pacientes pela indústria de saúde. No caso de pacientes, relata sua

⁵⁰ Organização que afirma representar uma agenda enquanto serve outro ator ou interesse que é ocultado ou raramente mencionado (SOURCE WATCH, 2017, apud SILVA, 2017, p. 34)

⁵¹ Organizações políticas independentes, não pautadas por interesses privados, que produzem e se amparam em conhecimentos especializados para obter apoio e influenciar a elaboração de políticas públicas (RICH, 2004, apud SILVA, 2017, p. 126)

experiência e comenta um artigo escrito no LinkedIn por um profissional de comunicação de laboratório, valorizando a estratégia de uso de pacientes para a promoção de acesso a tratamentos. No caso dos médicos, comenta sua preocupação com o patrocínio de pesquisas.

Estou mais preocupada, porque em todas as reuniões de saúde, todas as reuniões organizadas por laboratórios tinham pacientes. Pacientes são agora estratégia de marketing. O marketing era para o médico e o jornalista, mas agora o importante é o paciente. Porque o paciente tem que fazer pressão, porque os laboratórios não estão conseguindo vender produtos, porque são poucos pacientes, e quando chega são muito caros. Então o sistema não paga, seja público ou privado, não quer pagar. E o que eles vão fazer? Não pode fazer marketing no médico para o medicamento porque ele pode prescrever e o sistema não vai comprar. Então alguém tem que fazer pressão no paciente. Então, se você está fazendo marketing de acesso, é muito bom porque as pessoas têm que ter acesso a saúde. Mas quando vc lê essa carta, fica claro que é apenas marketing. É muito difícil saber o que é bom e o que é ruim. (Iara – PP JOR)

Eu não sei se você já assistiu a uma palestra de médicos. Primeiro slide é o título da palestra. O segundo é o conflito de interesses. Eles passam em menos de 1 segundo. Quando vou a uma palestra tiro fotos para depois fazer a matéria. Eu nunca consigo tirar foto da segunda, por que eles são mais rápidos que meu dedo. Depois se você pedir, ele manda a informação, porque é pública. Mas lá ele passa em menos de 1 segundo. E têm que falar, então falam, mas não muda nada. Se você falar: ele tem que fazer um disclosure do que estão ganhando, não adianta nada. Falar que recebe não vai resolver nem impedir, criar regras que não podem receber. Não adianta. Porque se não podem receber por lá, eles recebem de outra forma. É uma produtora da rádio que contrata, e eles dão um jeito. O dinheiro sempre tem um jeito de chegar. (Iara – PP JOR)

Adicionalmente, essa jornalista ainda revela a preocupação com estudos, porque nem sempre os estudos apresentados aos órgãos reguladores são idênticos aos enviados à imprensa, por exemplo. Ela avalia que “sempre uma pesquisa será a favor da empresa” (Iara - PI JOR). E para avaliar os resultados afirmados, na ótica que a empresa enviou, “seria preciso saber como a pesquisa foi programada, para ver se usaram todos os dados” (Iara - PI JOR) para isso você precisa “de um jornalista bem formado, e com tempo, o que não existe” (Iara – PP JOR).

A praticante de ONG converge com essa preocupação, e cita o exemplo dos congressos médicos patrocinados por indústrias e consequência de prescrições feitas aos pacientes:

Alimentação é um jogo bem pesado, bem complexo. A indústria é uma indústria feroz. As grandes multinacionais, a questão da rotulagem, é feroz. Basta dizer que congressos de pediatrias sempre foram pagos pela indústria. As pessoas precisam saber, quando o médico fala: “Tudo bem não amamentar todas as vezes. Um ou outro leite não vai fazer mal”. Ele não está falando isso porque ele aprendeu exatamente isso em um banco da faculdade. Ele está falando isso porque ele foi em uma palestra, em um congresso pago por uma indústria, e lá, chamaram algum médico, que pior ainda, topou falar isso no palco, para vender esse ponto. Esse jogo é muito difícil de ser jogado. Porque o poder é muito complicado. (Isabela – PI ONG)

O cruzamento desta perspectiva com os relatos sobre a contratação de especialistas, de que o mercado de saúde está viciado, que os médicos cobram como consultoria, e que os pacientes “cobram pouco, mas cobram”, mostra os conflitos do capital econômico para influência, nem tão transparente, neste espaço de discussão pública. O poder do capital cultural que a sociedade confere a estes especialistas é forte. Assim, ao relacionar esses conflitos com uma possível falta de interesse de transparência ativa, com a baixa capacidade de compreensão por parte dos atores envolvidos ou afetados em um tema, levanta os pontos sensíveis sobre as relações de poder e estratégias de construção simbólicas no *advocacy*.

As ONGs, como outro grupo participante do *advocacy*, podem atuar em alguns momentos como públicos ativistas, dispostos a defender uma temática, como também podem ser recrutadas por organizações. Uma praticante relata que muitas vezes as ONGs não conseguem se manter sem investimento da iniciativa privada, e apresentam em muitos momentos potencial conflito com suas causas e os interesses e seus patrocinadores.

Do mesmo modo, outros grupos são também influenciados, como os influenciadores digitais, patrocinados por temáticas, e emprestam seu capital social e simbólico em troca dos seus interesses não apenas econômicos, mas também simbólicos conferidos pela representação do tema em questão.

As estratégias de construção simbólica nesta luta social, como visto, são diversas, conectam-se com os elementos formadores da construção simbólica: estruturas estruturantes (conhecimento, pesquisas), estruturas estruturadas (meios de comunicação e disseminação) e instrumentos de dominação (divisão de trabalho e função de dominação) e guardam alguns riscos evidenciados pelos participantes da pesquisa.

- 1) Uso de pesquisas e dados, como capital cultural de grande força, para engajamento dos grupos: Risco de ocultação de dados, manipulação para o viés desejado pela organização.
- 2) Construções discursivas simbólicas fortes por parte dos ativistas, de contraponto, de questionamento, de denúncia: O potencial de visibilidade que traz, e ao mesmo tempo, a dificuldade do diálogo e as estratégias de defesa dos demais atores.
- 3) Recrutamento de representantes, especialistas ou formadores de opinião que possam de emprestar sua legitimidade e capital social à causa: O risco dos

interesses conflitados que mascaram as relações de poder e a expectativa de “autonomia” de voz deste especialista para a sociedade. Adicionalmente, quem são os recrutados? Os selecionados pela organização, que aceitam participar, e que as vozes dissidentes são minoria.

4) Criação de organizações ou grupos coletivos de discussão que promovam a neutralidade e assegurem o desenvolvimento do capital social em um tema: Risco da percepção pública, mesmo que a informação de patrocínio esteja disponível, ser de um movimento independente, um movimento de especialistas e sociedade civil.

5) Uso estratégico do capital social e simbólico da imprensa, como força de engajamento social em negociações de longo prazo: Risco de a própria imprensa perceber sim interesse público em uma informação ou pauta, mesmo que com parte de um contexto, mas que colabore para um interesse não revelado.

Evidencia-se, nesta compreensão, o potencial risco das práticas de *advocacy* atenderem aos mecanismos de obscurecimento das relações de dominação descritas por Bourdieu (2007a, 2007b, 2015), as premissas de *advocacy* defendidas por López (2011), o processo de produção de incertezas de Silva (2017) e os princípios de *advocacy* de Fitzpatrick (2006).

O contexto dos recursos de capital cultural da sociedade em geral permite que eles consigam identificar a “transparência” entregue pelos representantes e representados nas estratégias adotadas? A identidade da convocação, como primeira premissa, em portais, ONGs, grupos de discussão que foram utilizados porque “a indústria não poderia responder, porque é sempre vista de forma negativa” é de fato clara ou sufoca o debate público com vozes proeminentes e legítimas? A verdade das informações que possam trazer danos aos públicos é de fato entregue? A necessidade de mobilização social, com a participação de todos os envolvidos, desde interessados, grupos de decisão, de visibilidade e afetados é incentivada em fóruns em que a diversidade de vozes é convocada? E as demais vozes? A condição de participação, desde acesso à informação, consulta para expressão de opiniões, deliberação, negociação de interesses e comprometimento com consequências é minimamente objetivada? Verifica-se muito mais uma seleção de informações estrategicamente pensada para equilibrar um contraponto em um jogo, que não necessariamente ofereça acesso. Independente do

vínculo de recurso de interesse por capital econômico ou simbólico, os especialistas e porta-vozes recrutados emitem uma voz preponderante neste espaço de debate público, sobre o qual a expectativa da legitimidade que o confere a posição impede a percepção sobre o conflito.

Mesmo se não considerarmos que a intenção de um representado em um processo de *advocacy* deva ser de uma temática que busque uma mobilização de interesse público, como recomenda a teoria de López (2011), identifica-se o potencial de fragilidade no processo de construção, a todos os princípios de Fitzpatrick (2006).

Estamos de fato falando de um espaço de debate público? Ou estamos falando de “espaço de simulação de debate público”, ou ainda mais sensível, um “espaço de simulação de debate público patrocinado”? Qual o resultado que ele pode trazer?

Considerações sobre as relações de poder em relações públicas

Edwards (2006) já havia discutido, após uma ampla revisão teórica sobre a conceituação da atividade, que relações públicas é uma atividade intencional, não neutra. Discutimos neste capítulo as forças de relações de poder entre representados e praticantes, e entre todos os demais públicos de relacionamento, focalizando em três temas com grande expressão nesta GT, que foram o relacionamento com imprensa e influenciadores, o relacionamento com comunidades e a prática de defesa no espaço de debate público, e o *advocacy*.

Assumindo uma abordagem extremamente intencional de relações públicas, de advocacia, como a abordagem mais presente entre os participantes desta pesquisa, as perguntas do início do capítulo: “qual a **capacidade** dos grupos neste espaço de debate público de participarem dessa discussão?”, e “como reconhecer as **causas ocultas e conflitantes** na agenda de um debate público aparentemente legítimo”? permearam toda a discussão dos resultados da GT. Dependendo do grupo, baixa e difícil. Essas são as respostas que se propõe às perguntas do início do capítulo.

Fica evidente o desafio do profissional. Um dever impactado diretamente pela sua própria dependência, pelo conflito de seus interesses de carreira, sustentação econômica, posição de poder na relação com os representados. E não são conflitos simples de serem solucionados. As pesquisas sobre comportamento moral não permitem abordagens motivadoras ao praticante para tornar-se a “consciência ética” da organização (BOWEN, 2008),

quase em uma atitude heroica altruísta. Embora não houvesse uma expectativa de solução, a compreensão sobre os aspectos influenciadores como crimes de obediência de Milgram (1965), o Comportamento Antiético Pro-organização – UPB (FEHR, et al, 2019); o papel da incerteza nas tomadas de decisão (WEBER, WASIELESKI, 2001) foram úteis para compreender parte do fenômeno emerso nesta GT. Como evidenciado em Jones (1991), se a responsabilidade em uma tomada de decisão é influenciada pela compreensão da magnitude de consequências e pelo consenso de uma decisão, como refletir a responsabilidade em uma atividade que pouco monitora indicadores de suas práticas para os públicos? A atividade monitora apenas o que o público diz e pensa sobre seu representado, e que pode impactar seus interesses. Como refletir responsabilidade em um cenário que já assumiu sua representação de “vulnerabilidade”, que já é um quase consenso que a atividade tem pouco poder? As justificativas emitidas pelos praticantes sobre seus comportamentos imorais pela obediência a uma determinação superior, como visto empiricamente no estudo de Sharma et. al (2014) é a mais aceita pela sociedade, que concede julgamento mais brando a quem a utiliza.

Os praticantes buscam responsabilidade. Convergem que quando o tema é de fato de utilidade pública, não há desafios para a realização do seu trabalho. Mas ele precisa lidar com temas que não são necessariamente de utilidade pública, por meio de “ganchos”, “roupagens”, e influência de identidades que assegurem um pouco de legitimidade ao seu representado. E lidam com temas controversos, em uma perspectiva de que seus representados merecem ser uma voz influente na esfera pública. Nesses casos, defendem ações “corajosas” de enfrentamento de um tema na esfera pública por meio da convocação de vozes plurais de especialistas para não apenas compreender falas divergentes, mas também para ampliar o debate. Mas essas vozes são cada vez menos espontâneas, são patrocinadas, contratadas em forma de consultoria, ou conflitadas pelo capital social e simbólico que a representação proporciona. Ao recrutar-las, o seu poder de influência pode simular uma discussão pública, e direcionar assimetricamente a construção social.

Nas relações com comunidades, muitos buscam de algum modo reduzir as assimetrias dos capitais econômico, cultural e social entre ela e os atores públicos, cidadãos e sociedade civil organizada. Mas essa interferência é conflitada em um contexto de forte desigualdade, conflitada em interesses individuais de líderes comunitários, do poder público e até do cidadão. Esses conflitos geram decisões que nem sempre acomodam as necessidades e os interesses de uma comunidade.

Como apresentado no início do capítulo, a teia de relações e mudança de papéis dos atores da esfera social, influenciadas pelas atividades de relações públicas, alteram o produto do que podemos chamar de sociedade.

Esta GT encontrou conforto científico para lidar com o mapa complexo construído. Os estudos empíricos de relações públicas em suas relações de poder mostram a não-exclusividade do contexto brasileiro, como os de Berger (2005) que mostrou a complexidade de influenciar a coalisão dominante; de Katie Place e Verdeman-Winter (2013) que descreveram a sujeição ao biopoder de Foucault; o estudo de Elspeth Tilley (2015), que mostrou os paradoxos do poder organizacional para a falta de ética na atividade; e o estudo de Archer & Harrigan (2016) que evidenciaram o poder e os danos democráticos das relações com influenciadores na leitura desse próprio público.

Contudo, essa dependência não isenta os praticantes de responsabilidade. Como é possível, por meio de uma atividade mesmo que intencional, a quem se representa legitimamente, a possibilidade de exercer responsabilidade nos processos comunicativos, conscientes sobre o que altera em uma determinada realidade social? Uma fala de um praticante traduz a relevância da *core category* desta tese, na comparação das relações com imprensa e com comunidades:

A pessoa de relacionamento com a comunidade ainda tem que ter muita empatia (ênfase) com o lado de cá para trazer as questões para dentro da empresa. Porque é uma relação desigual de atores. É diferente quando você trabalha com a Imprensa, porque é o contrário. Como assessor de imprensa, muitas vezes, o poder está muito mais na mão da imprensa do que da gente. Você tem um eixo de poder que está ali. No fim, o cara que vai decidir o que ele quer publicar. No relacionamento com a comunidade não, o eixo do poder econômico está do lado de cá. Você não pode transportar esse mesmo comportamento do assessor de imprensa ou seja lá o que for, de blindar e proteger a companhia ao máximo, para relações com a comunidade. Ele tem que ser muito sensível ou empático com as dores do lado de cá. E esse grau de conhecimento, ele tem que ter o máximo de informação do lado de cá, para poder trazer a discussão do jeito certo dentro da empresa. (Otávio - ORG.P. DIR)

Neste sentido, esta tese pretende agora observar os danos aos impactados, uma leitura de um quadro social maior das implicações colocadas por ações (desejadamente negativas ou não), mas que independente do dolo, são claras em sua culpa para o desenvolvimento do campo.

8. DANOS E A RESPONSABILIDADE MORAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS

A teoria emersa por esta GT revelou alguns elementos determinantes para a discussão sobre danos e responsabilidade moral em relações públicas: o praticante é leal ao representado para proteger seus interesses individuais, não seus princípios, (PARSONS, 1993); a abordagem assimétrica da advocacia (FITZPATRICK, 2006) é a dominante no contexto brasileiro; o desafio de acesso à alta administração e de sua legitimidade nas tomadas de decisão impactam que ele seja menos visto como um aconselhador ético (BOWEN, 2008); os praticantes estão imersos em um contexto moral de crimes de obediência (MILGRAM, 1965); as orientações institucionais de desempenho que satisfazem seus interesses particulares, mesmo que considere uma decisão imoral, os faz adotar comportamentos antiéticos pró-organização (UPB) (FEHR, 2019); os praticantes estão inseridos em uma justificativa de privação financeira, tanto para justificar as decisões que protegem seus interesses de sustentação econômica quanto para julgar de forma mais branda seus colegas (SHARMA *et al.* 2014); a recusa a representados e trabalhos está mais pautada no risco deste trabalho impactar a posição profissional do praticante, que em seu julgamento moral, tendo em vista que quando identificam dados e argumentos que sustentam a discussão, mantém o trabalho; a justificativa de ação está pautada mais em obediência a uma norma superior, portanto, com menor autonomia do praticante, que a uma conformidade que ele adaptou ao seu modo de agir (WEBER; WALESKI, 2001); os praticantes entendem de forma geral como princípio da atividade a verdade, tendo em vista o risco reputacional que a mentira poderia trazer; os praticantes reconhecem assimetrias dos grupos com os quais se relaciona, mas que a responsabilidade maior do profissional está relacionada a ambientes de maior governança, por pressão do representado, ou a pressão de públicos com capacidade de impor poder econômico ou simbólico por danos sofridos; os praticantes utilizam recursos de debate público e influência com maior controle, assimétricos e permeados por conflitos de interesses para garantir seus resultados – submetem a possível contribuição para o capital social em patologias de sistemas de deliberação (EDWARDS, 2016); a empatia e o “colocar-se no lugar do outro” é impactada pelos próprios enquadramentos e estereótipos que o praticante faz dos públicos com os quais se relaciona, e aumenta a vulnerabilidade deles (HONNETH e ANDERSON, 2011; BUTLER, 2015); a empatia defendida nos relatos dos participantes está submetida a contextos de fortes danos que uma atividade pode causar; os praticantes sentem os desafios de atuação em uma esfera social com desigualdades, com

proeminência do poder econômico, mas que os mecanismos e estratégias de relacionamento implementados podem reforçar essa relação de poder; a sofisticação do debate público, e portanto a capacidade de fazer frente a um poder econômico, é restrita a alguns setores do poder público, principalmente no nível federal e estadual, e a alguns temas da sociedade civil organizada; e por fim, as práticas de *advocacy* e deliberação acabam por reduzir o acesso à participação e à informação relevante aos públicos de interesse (FITZPATRICK, 2006; LÓPEZ, 2011).

Retoma-se, assim, a *core category* desta tese:

Relações Públicas e Relações de Poder: Desafio de responsabilidade moral pela relação de dependência dos praticantes, que recebem o poder outorgado por seus representados e compartilham com quem o pode manter.

As relações de poder a que estão submetidos os praticantes de relações públicas (reconhecidas ou não como meio de alcance de seus próprios interesses) transforma em *habitus* da atividade o dever de proteger a reputação e os interesses dos representados. Em busca de uma estratégia de legitimidade social própria das relações públicas, há a ocultação ou justificativa, consciente ou não, do uso de técnicas e estratégias que podem esconder relações de dominação conflitantes com atores sociais e reduzir a participação no debate público. Essa prática pode comprometer a democracia, a construção social e a própria função da atividade.

Como pensar então, sobre responsabilidade moral em relações públicas neste contexto?

Pondera-se a necessidade de abandonar a defesa do interesse público em relações públicas. Os públicos de relacionamento integrantes desta GT não têm a expectativa de que as organizações o busquem: jornalistas, ativistas, comunidades, poder público – todos compreendem o direito de os representados buscarem seus interesses, conforme observado, mas entende ser um dever a clareza dos limites e a prevenção de danos. E o interesse público sinaliza em todas as perspectivas, como utópica. As razões para essa necessidade podem ser pontuadas em cinco grupos: 1) Pela ineficácia da defesa histórica na teoria de relações públicas brasileira e internacional, que afirmava que os interesses público e privado devessem “reinar na sociedade em desejável harmonia” (ANDRADE, 1993, p. 172), que o objetivo das relações públicas é servir o interesse público (CANFIELD, 1970); que a atividade devesse promover a integração social de modo que os interesses organizacionais correspondesse à real satisfação

da comunidade (POYARES, 1970), e que a busca do interesse público não devesse nem estar relacionado aos ganhos de imagem, vendas ou reputação (LEITE, 1970) 1) Por conta das relações de poder que essa teoria emergiu revelou, e que são condicionantes enraizadas nas relações entre representados e representantes; 2) Pela atividade ser vista conceitualmente e criticamente como intencional para os interesses do representado (EDWARDS, 2012), convergindo a visão crítica de Peruzzo (1982) de que relações públicas faz com que interesses privados tenham uma roupagem de interesse público; 3) por até nos códigos éticos não ficar claro como um praticante tomará uma decisão que garanta o compromisso com os interesses do representado, e ao mesmo tempo, a obrigação de servir ao interesse público; 5) por não ter sido citado em nenhuma das 900 definições de relações públicas no estudo feito pela PRSA, com os praticantes, entre 2011 e 2012.

Adicionalmente, Jane Johnston⁵² aprofundou suas investigações sobre interesse público, na busca por definições conceituais e operacionais do objeto por outros campos do conhecimento, como política, legal, meios de comunicação, antropologia e planejamento comunitário; que podem contribuir com o seu entendimento por parte das relações públicas (JOHNSTON, 2017), com destaque para os fundamentos do planejamento comunitário.

Evidencia-se na observação histórica, uma função que fora tão presente na constituição da atividade, deixa de ser considerada em estudos estratégicos e técnicos, passa a ser alvo de críticas de não aplicabilidade, permanece no campo teórico no modelo simétrico da abordagem da excelência e nos códigos de ética deontológicos que o prescrevem, mas não clarificam princípios que orientem a tomada de decisões nos dilemas de equilíbrio entre o público e o privado. Mas o assunto é retomado na perspectiva de outras áreas por Johnston (2017), e que podem contribuir para a compreensão, teorização e prática de relações públicas na função de entrega do interesse público. A leitura de que as relações públicas atuam em estruturas sociais, culturais, jurídicas e políticas nas o interesse público é vivenciado, demandado e disputado impõe a necessidade de compreensão que possa colaborar com seu desenvolvimento teórico, prático e de responsabilidade.

⁵² Pesquisadora que, em 2016, publicou o livro *Relações públicas e o interesse público*, pela Routledge Research in Public Relations.

A autora reconhece a ambiguidade, variabilidade e complexidade teórica e prática do termo interesse público, em suas diferentes leituras e papéis, desde sua vitalidade para políticas públicas e governança, sua leitura simplista de “soma de interesses particulares” fruto da leitura reducionista da obra do filósofo Jeremy Bentham sobre interesses, sua vinculação legal e da jurisprudência, sua consideração como mito, ideia fantasma por críticos da ciência política, contribuição para efeitos de propaganda, e seu papel de propósito em sistemas de governo democráticos, por meio de participação dos cidadãos, e equilíbrio de interesses em contextos de conflito (JOHNSTON, 2017, p. 9)

Mas defende que o relações públicas, por atuar em estruturas culturais, sociais, jurídicas e políticas em que o interesse público existe, demanda compreensão mais clara do conceito para seu desenvolvimento teórico e profissionalização da atividade. Ao contrário dos movimentos identificados, de não presença do tema interesse público, Johnston (2017) defende, retomando a fala de Bivins (1992) há mais de 20 anos sobre a demanda de **definir** interesse público, que “as relações públicas devem se *envolver* com o interesse público de uma maneira que a sociedade aceitará” (JOHNSTON, 2017, p. 17)

No campo da política e política pública, espaço de origem do interesse público, contempla quatro teorias, a **abolicionista** (entendido como anacrônico, pesado e ambíguo); a **normativa** (se concentra no bem comum, um ideal a ser buscado, mesmo que inalcançável); a **consensual-comunitário** (pautado no consenso negociado, e que propõe um consenso mínimo para as operações de uma sociedade democrática – o contexto comunitário, ao afirmar que não existe interesse público caso qualquer coisa seja prejudicial em longo prazo para a maioria dos cidadãos, relaciona-se com as relações públicas por pressupor identificação de interesses por parte dos indivíduos); a **de processo** (como ele pode ser construído durante o processo de compromisso, e que pode ser feito de forma agregada – uma alternativa aos interesses do governo e inviabilizado pelo desequilíbrio das relações de poder, pluralista – compreensão democrática dos múltiplos e concorrentes interesses e conflitos de interesse, ou processual – vinculado ao modelo pluralista, discute procedimentos para permitir que grupos pluralistas em tensão sejam ouvidos e ressalta a importância da comunicação. (JOHNSTON, 2017, p. 12)

No campo legal houve pouca contribuição, tendo em vista que há uma tendência de evitar definições amplas, e determinar o interesse público caso a caso.

Nos meios de comunicação, o interesse público pode ser identificado através do motivo para relatar e publicar notícias, muitas vezes vinculadas a uma “defesa de interesse público”

em processos ou argumentos legais, e através da aplicação do conceito na regulação da propriedade da mídia e suas implicações para a diversidade. (JOHNSTON, 2017, p. 14)

A antropologia de interesse público examina como o interesse público se funda com a cultura, fornecendo uma literatura crítica sobre as possibilidades de interesse público na sociedade.

As transformações de ambientes locais, o **planejamento de comunidades**, em função do interesse público oferecem importante contribuição às relações públicas, ao pautar-se no fortalecimento da capacidade da comunidade, e nas iniciativas governamentais para construir tais capacidades, em uma leitura construtivista. Os benefícios percebidos desta atividade de capacitação, em estudos de Chapman e Kirk (2001, p. 4, apud JOHNSTON, 2017) envolvem a contribuição das percepções que as comunidades têm sobre os problemas que enfrentam; a proposição de programas mais precisos para atender às necessidades da comunidade; projetos mais próprios da comunidade, de longo prazo; desenvolvimento de habilidades comunitárias e a promoção de seu desenvolvimento e a revitalização da democracia local. Os pesquisadores do campo aproximam-se das ideias habermasianas de racionalidade comunicativa no processo por meio do qual o planejamento é desenvolvido.

A discussão do princípio do interesse público, como suposto por Child (1964), de que relacionava-se ao que os públicos demandam, converge com os estudos desenvolvidos por Johnston (2017) e relacionam sua entrega a processos que sejam capazes de oferecer, como mapeado, capacidade de participação aos públicos sobre os quais deseja-se identificar os interesses que serão considerados. Há portanto, uma simbiose entre o processo participativo e o resultado que ele traz, seja uma perspectiva de entrega interesse público ou evitar danos. Dependendo do nível de desenvolvimento dos processos participativos, pode levar à compreensão das necessidades, para a entrega do segundo.

Desse modo, a partir da em um cenário em que o interesse público não é algo que possa ser pré-definido, que é fruto de um processo que demanda identifica-lo em um determinado contexto social, e que em uma perspectiva realista, de que não se pode esperar pela busca intencional de proteção de interesses de partes interessadas que não sejam convergentes com os interesses de representados, é preciso refletir sobre limites. Ou, em outra ótica, qual a responsabilidade fundamental de proteção por parte do profissional?

Não se pretende, contudo, afirmar que não seria desejável que a atividade buscasse o interesse público. Concorde-se com a recomendação de Kunsch, sobre a função social das

relações públicas, que deve “contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 90). Em organizações não governamentais, ativistas, e outras da sociedade civil organizada, é muito provável que a atividade de relações públicas esteja voltado a um interesse público. Considera-se uma perspectiva ideal, e que de fato, pelo que foi observado na teoria emersa, é uma perspectiva que pode ser adotada por organizações com maior nível de governança corporativa e valores conectados com a sociedade. Ela seria, de fato, mais estratégica e sustentável à organização. Mas não se pode, como afirmou Edwards, viver na “esperança de que as organizações se concentrem na construção de relacionamentos que melhorem a estrutura da sociedade civil” (EDWARDS, 2016 p. 66)

A reflexão desta tese propõe que a partir da revisão teórica sobre comportamento moral, o desenvolvimento de responsabilidades está relacionado às consequências de uma decisão, aos benefícios e malefícios que ela pode causar a um indivíduo, à sociedade ou ao ambiente. Estamos nos referindo aos danos.

O objetivo de evitar danos é o princípio da teoria moral e da teoria do direito civil, como será visto, e entende-se que ele contribuiu para a compreensão da responsabilidade em relações públicas. Na literatura de relações públicas, a busca de definição do termo dano é encontrado em referências a ele, como algo que a atividade deva evitar, porém, sem buscar defini-lo. Os poucos códigos éticos em relações públicas que se referem às consequências da atividade, recomendam que é preciso controlar sua influência, pois ela pode afetar “economias, vidas e a sociedade em geral”.

8.1 Reflexões teóricas sobre danos

Dano vem do latim *damnum*, que significa prejuízo ou mal causado. No dicionário, dano é descrito como “estrago, deterioração, prejuízo que sofre quem tem seus bens deteriorados ou danificados” (FERREIRA, 2010) ou “prejuízo material, físico ou moral causado a alguém; um estrago causado a alguma coisa e um prejuízo, geralmente financeiro, sofrido por alguém, decorrente da ação, imperícia ou omissão por parte de alguém” (MICHAELIS, 2019).

O senso comum de dano passa por noções de uma situação que se modifica para pior de seu modo de ser pela ação externa de um sujeito que a causou (BASSI, RUBINI, 1974, apud

FLUMIGNAN, 2009). Representaria deste modo, qualquer consequência prejudicial, causada inclusive por fenômenos naturais, independente de ação ou omissão humana. E essa situação ou bem impactado por essa ação externa poderiam ser de quaisquer espécies, até bens que não satisfaçam a nenhuma necessidade humana, como destaca Flumignam (2009).

Na perspectiva moral, independente da abordagem de corrente ética, como visto, a responsabilidade de evitar consequências negativas ou o mal, ou os danos, é o que nos define como seres morais.

Para Kant, um agente moral tem a obrigação de oferecer respeito e dignidade humana aos outros, pois outros indivíduos são “fins” e não “meios” para se alcançar algo (PLAISANCE, 2011). Toda ação que prejudique a capacidade de razão das pessoas bem como sua capacidade de exercer o livre arbítrio viola essa exigência do indivíduo como fim, e, portanto, é imoral. Deste modo, a minimização do dano é o único ponto de partida para ser uma pessoa moral.

Nota-se que o princípio do dano está relacionado para Kant tanto como uma capacidade, mas também de exercer o livre arbítrio. Ou seja, a ideia da capacidade de tomada de decisão, ou de liberdade do indivíduo, é um pressuposto que pode ser relacionado com a ideia do consentimento de Aristóteles (PAVIANI; SANGALI, 2014). Na obra *Ética a Nicômaco*, ele destaca que não se faz mal àquele que o consente “*Violenti non fit injuria*”.

William D. Ross define o sistema moral com os sete deveres de “prima facie”: não maleficência, cumprir promessas, reparação, gratidão, justiça, autoaperfeiçoamento e beneficência; destacando que o de não maleficência, ou o evitar fazer mal aos outros, é um dos deveres centrais. Ele pondera a não disponibilidade de todas as informações para uma tomada de decisão, a não onisciência humana, que faz com que mesmo as pessoas mais moralmente corretas cometam erros em função de falta de informações. Assim, o dever de evitar um dano é “prospectivo” (MEYERS, 2003 *apud* PLAISANCE, 2011, p. 141), ou seja determinado pelo *peso moral de prever resultados de uma decisão* (grifo nosso).

O filósofo social Joel Feinberg (1984) propõe uma teoria sobre o dano útil para o sistema legal, tanto na compreensão como tratamento do mesmo. Sua proposta é de que o dano é um ato ou estado que “prejudica” o interesse de uma pessoa, relacionado a alguns condicionantes: 1) O interesse prejudicado é de direitos ou desejos importantes, como sustentar uma família, concluir um projeto de longo prazo, e não os menores, como por exemplo a “ofensa a frágil sensibilidade das pessoas”, caso ela não seja prejudicial ao alcance de direitos importantes, seja momentâneo ou passageiro; e 2) O prejuízo ao interesse da outra pessoa precisa ser

concreto, é resultado de algo que tornou o estado das coisas ou da capacidade da pessoa atingir seus interesses importantes, pior do que se aquele ato não tivesse sido praticado.

O utilitarista John Stuart Mill, em sua teoria de liberdade (NAHRA, 2014; PLAISANCE, 2011), mais conhecida como teoria do dano, propõe um equilíbrio entre dois interesses fundamentais: a máxima liberdade individual e o impedimento do dano a outras pessoas. A principal preocupação de Mill era a ordenação da relação estatal e democrática, e assim, uma pessoa só pode ser contrariada em sua vontade, ou seja, só pode ser exercido o poder que retira a liberdade máxima a esta pessoa, para prevenir um dano a outros. Entre as críticas que ele sofreu, uma reside nas condições para o exercício desta liberdade do indivíduo. Como Mill defendia a máxima liberdade, e que ela está intrínseca à vontade do indivíduo, ele foi inflexível em afirmar que essa restrição de liberdade não pode ser motivada por razões paternalistas. Ou seja, quando por exemplo, o Governo, pressupõe que sabe o que é melhor para as pessoas, e deve regular o comportamento para que elas alcancem os interesses fundamentais. Pois as pessoas têm a máxima liberdade garantida, e uma visão paternalista de seus interesses fundamentais não pode submetê-las a uma regulação do comportamento. As críticas residem no aspecto de que não é “qualquer” ação paternalista que pode ser configurada uma violação da liberdade individual; e que o pressuposto da teoria da liberdade é uma igualdade de informações sobre interesses fundamentais, o que não é a prática. Plaisance (2011, p. 162) questiona, neste sentido:

Quem determina a natureza do dano potencial envolvido? Como definimos o benefício, e o nosso foco está no curto ou no longo prazo? A teoria explicitada na famosa obra de Mill “A liberdade” é compreensivelmente uma teoria social e política de grande significado [...] Porém, o sistema de Mill é muito menos útil no domínio da ética porque atrai suposições gerais e generalizações grosseiras sobre os tipos de questões fundamentais.

A partir dos estudos sobre os modelos de tomada de decisão moral, a magnitude de consequências (JONES, 1991) é o principal aspecto para influenciar o comportamento moral. A magnitude de consequências, portanto, nesta ótica, foi definida como a soma dos danos ou benefícios causados aos beneficiários ou vítimas de um ato moral, e portanto, responsável por diferenciar questões menores, ou triviais, daquelas que tem o poder de afetar um indivíduo.

Collins (1989) ao reconhecer as variáveis da atribuição das suas reparações no sistema judiciário, que incluem natureza do dano, natureza dos afetados e estágio em que o dano ocorre, propôs a tipologia dos danos, divididos em físicos, econômicos e psicológicos. Os

primeiros incluem morte, desmembramento e todas as formas de lesões físicas; os econômicos incluem desde danos tangíveis à propriedade ou estimados, como menor poder aquisitivo futuro; e os psicológicos incluem angústia mental, ansiedade, depressão e uma série de outras condições mentais que podem impactar uma vida “normal”.

O peso atribuído a cada um dos tipos de danos foi testado empiricamente por Stein e Ahmad (2009), e demonstrou, como visto, que os danos físicos são reconhecidos como mais graves pelos participantes do estudo: 4 a 5 vezes mais significativos que os econômicos e 8 a 9 vezes mais significativos que o dano psicológico. O estudo convergiu com a leitura de Collins (1989), de que os danos físicos são os mais fáceis de reconhecer e portanto, de atribuir indenização às vítimas em uma perspectiva jurídica, e que evocam um raciocínio moral de nível mais alto. Os danos econômicos, mesmo com a maior facilidade de quantificação, resultam em sanções e reparações menores, e por fim os psicológicos, pela maior dificuldade de avaliar, resultam em maior variação de atribuição de reparação.

Cabe a exploração de dano em uma ordenação jurídica, para colaborar com sua reflexão na atividade de relações públicas. Em um âmbito jurídico, ao contrário de uma possível causa natural do senso comum, o dano precisa ter sido causado por um sujeito diferente do que o sente, tendo em vista que o dever de indenização assegurado pela lei é atribuído a um terceiro responsável pelo dano (FLUMIGNAN, 2009). E portanto, a definição, cálculo e reparação do dano é o tema central, pois “o direito progride à medida que as leis impedem o dano ao próximo e garantem a cada um o que lhe é devido” (STOCO, 2007, p. 127).

Essa necessidade de imputação de uma responsabilidade traz desafios para danos que envolvem muitos atores, em um contexto coletivo, ou em função de estruturas ou normas sociais e políticas. Smiley (1992 *apud* PLAISANCE, 2011) traz a compreensão de que o dano e a atribuição de responsabilidade se baseiam em normas políticas e sociais que são construídas culturalmente. Esses dois aspectos, de atribuição de responsabilidade e de construção cultural, adicionam maior complexidade na compreensão dos danos. Um dano de desigualdade social, conectado a uma variável cultural, pode resultar em sensíveis diferenças de lidar com a responsabilidade. O trabalho infantil, por exemplo, na Índia, mesmo com as tentativas internacionais de minimização, ainda resiste tanto na prática, com aproximadamente 10,2

milhões de crianças⁵³ trabalhando; quanto na lei, por exemplo com emendas que permitem menores de 14 anos trabalharem em atividades familiares depois das horas escolares ou nas férias, que podem incluir campos de algodão, tecelagem e atividades com metal. Por outro lado, no contexto da responsabilidade, quem ocupa melhor posição para evitar um dano, e deste modo, deve ser responsabilizado por evitá-lo? Trazendo a reflexão para a atividade de relações públicas, quem é responsável por um dano causado por um representado, que teve a participação de um praticante, em por exemplo, não informar o público sobre o risco do dano? No sistema jurídico, não apenas o responsável legal pela organização, mas outros que participaram de um possível crime são imputados de culpa. Haja visto a secretária de empreiteira presa na Operação Lava Jato, pela responsabilização de crimes de corrupção, mesmo que não tenha sido a tomadora da decisão de realizá-los. Contudo, essa avaliação não é a preponderante para a atividade, pois essa tese poderia ser substituída por uma recomendação aos praticantes do dever de cumprir a lei, com pouca colaboração para o desenvolvimento moral do campo.

Continuando a leitura jurídica do dano, existem três tipos de responsabilidade: a penal, a administrativa e a civil. A primeira inclui a infração por crimes ou contravenções por condutas proibidas e violadores de normas que afetam a paz social, aos quais se aplica com intensidade máxima o princípio da legalidade. A segunda relaciona-se a infrações a normas administrativas que podem afetar a coletividade, com sanções também de natureza administrativa. Por fim, nos interessa a responsabilidade civil, que se relaciona à obrigação de indenização ou reparação à vítima do dano. Nela, o próprio termo responsabilidade exprime a ideia de restauração do equilíbrio, da contraprestação, da reparação do dano (GONÇALVES, 2003), sem o qual a vida social seria inconcebível (RODRIGUES, 1979, p. 13, apud FLUMIGNAN, 2009).

Deste modo, a existência do dano é fundamento e pressuposto para a configuração e caracterização da responsabilidade civil. O dano é mais que um pressuposto, mas a chave central do sistema de responsabilidade civil. E que “sem a presença do dano, não há que se falar em responsabilidade” (FLUMIGNAN, 2009, p. 33). Os artigos 186 e 927 do Código Civil Brasileiro detalham a responsabilidade com os danos:

53 Disponível em: <https://hacoესunidas.org/unicef-manifesta-preocupacao-com-emenda-a-lei-de-trabalho-infantil-na-india/>. Acesso em: 28 fev. 2020.

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (art. 186 e 187), causar dano a outrem fica obrigado a repará-lo. (BRASIL, 2002)

Tendo em vista que os danos estão relacionados a um prejuízo, a avaliação e classificação dos bens impactados pela ação e dos interesses jurídicos precisam ser compreendidos. “O dano é o resultado dessa conduta e se expressa de duas formas: lesiona um direito ou interesse juridicamente relevante e gera uma consequência que será objeto de reparação” (FLUMIGNAN, 2009, p. 41). Assim, há uma dependência entre a teoria do dano e a teoria dos bens. Os bens relevantes para o direito servem para satisfazer as necessidades do homem, sejam elas orgânicas ou espirituais e é este o fator determinante de sua proteção jurídica.

O dano então é configurado pela diminuição de um bem tutelado pela lei, uma alteração na relação sujeito-bem, cujo fato pode ser responsabilizado ou imputado a quem o causou, em reparação ao titular daquele bem. Os bens são classificados como materiais e imateriais, patrimoniais e extrapatrimoniais, físicos e morais. Podem ser afetados no âmbito individual ou social, que repercute na esfera social e que os afetados são legitimados por exemplo, para propor uma ação civil pública, como os danos sociais patrimoniais (prejuízo na bolsa de valores) ou patrimonial (perda de biodiversidade).

Contudo, no Direito brasileiro, o interesse também é visto como um objeto que a norma protege (STEINER, 2016), e deste modo o dano está referenciado como a violação de um interesse jurídico tutelado. Assim, os direitos e interesses são objetos de proteção e o dano ou prejuízo são relacionados às suas violações. Dano como violação ao interesse é defendida por exemplo, no Brasil, França e Itália, mas no Brasil, não há uma definição legal de dano e interesse jurídico. O dano configurado também como a lesão a um interesse e esse é o objeto de proteção da norma – o que o torna muito abrangente.

Assim, para o cálculo da reparação de interesses, há fragilidade na aplicação da “teoria da diferença” ou “fórmula comparativa” de Mommsen (1855 *apud* STEINER, 2016), pois em uma comparação da situação real e a situação hipotética a que um lesado seria reconduzido, seria possível apenas a avaliação de danos patrimoniais, “não abrangendo outros danos aos quais o ordenamento jurídico deva conferir proteção” (STEINER, 2016, p. 27).

Steiner discutiu o interesse positivo e o interesse negativo, tendo em vista que “o dano que importa ao Direito não é aquele empírico, e, sim, aquele indenizável” (STEINER, 2016, p. 111). O interesse negativo está relacionado a uma mudança de uma situação original, um prejuízo, um evento lesivo a um bem ou um direito. O interesse positivo está relacionado ao cumprimento de uma situação acordada ou um contrato. A indenização do dano, neste caso, seria relacionada à compreensão entre o interesse negativo e o interesse positivo, que se refere a um contrato. O interesse positivo está relacionado à obrigatoriedade de reconduzir o lesado ao seu estado ou situação hipotética se o contrato tivesse sido cumprido; e no interesse negativo ele seria reconduzido à situação original, em que o lesado estaria se não estivesse iniciado as negociações.

Na doutrina e jurisprudências brasileiras há a utilização de uma visão menos restrita da teoria da diferença. O dano não é uma diferença matemática ou patrimonial. Entende-se que mesmo sem cálculo de dano, como nos casos de compensação de danos não patrimoniais, uma reparação não pecuniária é cabível. Alinhado à perspectiva jurídica brasileira de interesse, Francesco Carnelutti (1926 *apud* STEINER, 2016) adota a perspectiva relacional do interesse, que coloca sujeito em relação ao bem jurídico, e não mais ao bem jurídico exclusivamente, “o interesse é uma situação jurídica estabelecida entre uma pessoa e um bem”. Critica, deste modo, a compreensão tradicional do dano, como um aniquilamento ou diminuição (parcial ou temporária), de um bem da vida, por considerar o interesse apenas como o resultado do cálculo patrimonial que está “entre” a situação real e a que se encontrava sem o dano.

A proteção da confiança é princípio fundamental a todo ordenamento jurídico, tanto público quanto privado, e neste sentido, a noção jurídica da confiança colabora com o aspecto formativo dos contratos, base da proteção jurídica dos interesses positivos e negativos. Independente da invalidade de um contrato, ou não perfeição de seu cumprimento, a confiança é um importante elemento motivador de motivação. Entende-se que o interesse na confiança pré-contratual, relacionada ao não interesse que a ofenda, é passível de indenização. Steiner (2016) destaca três visões de confiança, sendo: 1) As expectativas contratuais também se pautam na confiança, e o descumprimento legal também as viola; 2) A tutela da confiança nem sempre busca o retorno negativo ao *status quo*, mas pode buscar o *status ad quem*, positivo; e 3) Nem toda violação pré-contratual fundamenta-se na ofensa à confiança do lesado.

A expectativa de conceituação de dano juridicamente, em uma tentativa de definição de limite, resulta na constatação de que os conceitos são perspectivas, ou “são lentes pelas quais se pode vislumbrar a adequação do resultado obtido pela interação dos pressupostos de responsabilidade civil” (STEINER, 2016, p. 112)

Tomando por base o ordenamento jurídico, independente de serem relações-públicas sujeitos à lei que regulamentou a atividade, todos os praticantes são cidadãos antes de serem profissionais. E portanto, estão sujeitos à ordenação legal da constituição brasileira, o que os impõe, no mínimo, ao seu cumprimento.

Mas essa tese não fala de cumprimento de leis, e sim de uma responsabilidade moral, em um âmbito do que é considerado justo, correto, adequado para uma classe profissional em sua construção e legitimidade social.

Seria desejável refletir uma corrente da alteridade (LÉVINAS, 1972) na proposição desta tese, na esperança de que o desenvolvimento moral tanto do praticante quanto da organização fosse pautado em uma responsabilidade com os Outros com os quais se relaciona. Não por interesses reputacionais, nem por racionalização de benefícios, mas simplesmente por uma responsabilidade convocada naturalmente pelo olhar deste outro. Mas como atividade profissional, essa espontaneidade e engajamento moral está mais relacionada às características individuais dos praticantes do que de uma responsabilidade assumida coletivamente, racionalmente, e com uma intencionalidade clara da classe que a pondera.

Assumir, neste sentido, a postura de Kant, de ver um ser humano como fim, e não como meio, não parece colaborar com a atividade que se relaciona com diversos públicos *para* gerir a reputação de seus representados. Mas a complementação deontológica do dever de Kant com o ser humano, de que respeitá-lo como fim é garantir o seu livre arbítrio, relaciona-se a uma responsabilidade de relações públicas. A atividade faz o intermédio das relações que regulam os acordos tácitos entre os atores de um grupo social. Esse pode ser, deste modo, o ***primeiro pressuposto de dano para relações públicas***: o respeito ao indivíduo em permitir-lhe o livre arbítrio.

Ross nos traz a segunda perspectiva, de que é um dever do profissional a não maleficência, o evitar o dano. Ross contribui para essa configuração da responsabilidade ao descrever que a complexidade moral está na capacidade limitada de compreender todas as variáveis de uma decisão, e, portanto, de calcular consequências que ela pode gerar para evitar as negativas. Contudo, ele pondera que a responsabilidade moral neste caso é prospectiva, pois

um agente moral tem o dever de buscar antecipar a análise de possíveis consequências de uma decisão, para torná-la mais moralmente adequada. Esse aspecto nos parece diretamente útil às relações públicas, uma vez que a própria definição de interesse público é determinada por um processo participativo de planejamento comunitário que seja capaz de identificá-lo. Assim, o **segundo pressuposto** sugerido é o de: garantir a identificação de possíveis impactos a grupos, indivíduos e sociedade, para compor um quadro mais completo de tomada de decisão para evitar um dano.

Mills, em sua teoria sobre danos, também nos oferece importante contribuição com a teoria de relações públicas. Ao assegurar a supremacia da liberdade do indivíduo em exercer seu livre arbítrio, ele considera que a redução desta liberdade está relacionada tão somente à possibilidade de danos a alguém. Mas contudo, essa percepção de dano não pode ser paternalista, um julgamento do que é dano para o outro, e sim algo que ele consente ser um prejuízo. Essa visão de Mill, embora questionada por estar concentrada na redução da intervenção do Estado, e pelas assimetrias que podem sim levar um indivíduo a pressupor que tem mais consciência sobre danos do que quem o sofre. Mas a possibilidade de desenvolvimento da capacidade de organização social e da perspectiva de dano, como algo cultural e historicamente construído, traz a necessidade de que essa concepção de dano seja compreendida por meio do acesso a informações e participação que o capacite a deliberar sobre seus interesses legítimos. Essa contribuição de Mills pode ser importante para o caso descrito por praticante de organização não governamental que fez ação de conscientização sobre alimentação saudável com crianças em escolas, sem envolver os decisores pais no processo de debate e construção social. Como consequência, como o tema não estava amadurecido e não se adequava à capacidade econômica das famílias: a ação foi vista como uma interferência na agenda familiar, mesmo que sua intenção fosse justificada. Assim, temos o **terceiro pressuposto** de dano: a concepção de dano precisa ser socialmente construída, assegurando acesso à informação e capacidade para exercer a liberdade individual, livre arbítrio e o desenvolvimento do capital cultural e social de um grupo para defenderem seus interesses de modo que esteja conectado com suas realidades.

O processo de construção de códigos morais em uma sociedade, como descrito no capítulo quatro, já descrevia que uma conduta é considerada adequada ou não por um grupo social quando as consequências de uma decisão tomada por um agente moral são conhecidas e julgadas pelos agentes deste grupo. Deste modo, essa construção dos interesses legítimos e

concepção do que é considerado inadmissível ou “vergonha” para um grupo, é resultado de acesso a informações e possibilidades de participação social.

Contudo, o que é considerado Dano, para que possa ser possível à atividade de relações públicas definir quais informações tem o **dever** de entregar, ou que os processos de participação **precisam** promover?

A contribuição de Feinberg e das referências jurídicas consultadas, ao descrever o dano como um prejuízo a um interesse legítimo ou a um bem juridicamente protegido colabora com a investigação. Interesses legítimos são aqueles relacionados a aspectos importantes e direitos de um indivíduo, e um bem é aquilo que compreende ou permite alcançar as necessidades orgânicas ou espirituais. Deixa claro, portanto, que um dano se refere a uma ação que reduz a capacidade ou impede que um indivíduo ou grupo consigam alcançar seus direitos ou bens juridicamente protegidos. Deste modo, por exemplo, quando um público que vive em uma realidade social muito deficitária e licencia uma organização para operar, a realidade social não pode ser considerada um dano dessa organização, a não ser que sua atividade tenha reduzido a capacidade dos moradores de satisfazerem seus bens, seus direitos, seus interesses legítimos. O **quarto pressuposto** indica, portanto, que: a atividade de relações públicas não pode contribuir para impedir ou reduzir a capacidade de um indivíduo ou a sociedade de alcançar um bem ou direito. Considera-se, que os bens são aqueles que permitem a satisfação das necessidades do homem, sejam elas orgânicas ou espirituais. E que os danos (individuais ou coletivos), podem ser físicos, econômicos ou psicológicos. O físico é o mais relevante tanto no contexto de julgamento moral quanto no ordenamento jurídico, por estar relacionado à saúde e à vida. O segundo, com maior facilidade de cálculo, mas inferior à saúde, e por último os danos psicológicos.

Contudo, não necessariamente o dano está relacionado a uma ação que reduziu ou impediu a capacidade de alcançar um direito, mas pode também estar, no ordenamento jurídico, inclusive brasileiro, relacionado a um interesse acordado entre partes, como um contrato, no qual seu não cumprimento, ao ferir a confiança (um bem protegido por lei), representa um dano a ser reparado. No caso do dano a interesses acordados, a reparação tanto pode ser do interesse positivo, ou seja, levar o indivíduo à situação se o acordo tivesse sido cumprido, ou interesse negativo, conduzir o indivíduo à situação antes do acordo.

O aspecto da confiança, diretamente relacionado à capacidade de um representado manter relações sustentadas com um determinado público ou grupo, representa um

importante ativo em relações públicas. O atributo da confiança, como um pressuposto de legitimidade moral, foi descrito por García-Marzá (2007) como uma distância entre as expectativas depositadas por uma determinada parte e a realidade de sua prática. Quão maior a distância entre as expectativas e a realidade dos fatos, maior a desconfiança, e quão menor a distância, maior a confiança. Assim, relações públicas, na comunicação e construção de expectativas em acordos sociais ou tácitos de seus representados com os diversos públicos de relacionamento, é responsável por não ferir interesses legítimos dos indivíduos nestes acordos, e portanto, sua confiança. O **quinto pressuposto**, portanto, passa a ser o de não elevar a expectativa de um grupo ou indivíduo sobre seu representado conscientemente acima do que ele é capaz de entregar. A palavra conscientemente aqui tem um risco implicado, que seria a não responsabilização em situações em que o praticante não tenha acesso a essa realidade ou prática dissonante, ou incapacidade de cumprir os acordos. Contudo o princípio de responsabilidade de Ross, de que um agente moral tem o dever de mapear e antecipar possíveis consequências, e alinhado ao código de ética de relações públicas que atribui ao praticante a responsabilidade de investigar a veracidade de informações que comunica, torna essa interpretação inválida.

Por essa perspectiva, o praticante não pode prejudicar um bem ou um interesse de um público ou social – em um contexto coletivo. Ou seja, sua ação não pode diminuir ou afetar um direito representado por um bem físico, econômico ou psicológico ou interesse acordado, sobre o qual reside a confiança. Sendo um bem, ao menos na perspectiva protetiva do direito, os relevantes que servem para satisfazer as necessidades do homem, sejam elas orgânicas ou espirituais (BONVICINI, 1958, apud FLUMIGNAN, 2015), é preciso refletir: quais bens que podem ser afetados por relações públicas servem para satisfazer as necessidades do homem? E que a ação de um praticante não pode vir, por meio de sua prática, a reduzir ou afetar a capacidade de um indivíduo satisfazê-la? E antes que esses bens sejam feridos, na perspectiva de proteção de interesses, quais acordos não cumpridos seriam também configuradores de danos?

A teoria emersa nesta Grounded Theory relevou que os praticantes têm dificuldade e divergem sobre os danos que a atividade pode ocasionar.

Há convergência, dos danos relacionados à reputação do cliente, da agência ou à reputação como profissional.

Eu acho que a gente pode acabar com a empresa. Você pode literalmente acabar com a reputação de uma empresa. Existe uma rejeição [em caso de ações imorais] (Ana – AG GP – DIR)

[Os riscos são] altíssimos. Principalmente riscos relacionados à reputação. Informação sem propósito, informação sem embasamento, uma má comunicação. Tudo isso impacta entre você ter uma imagem destruída ou você fortalecer aquilo que você tem. Daí a importância de um “como fazer” esse trabalho de comunicação: precisa ser muito honesto, muito transparente, muito embasado, não pode ser leviano. Quando mal feita, a atividade de relações públicas pode ser o fracasso de um negócio, de uma imagem. (Alice – AG GP DIR)

[Os clientes] Querem saber reputação, vendas... Claro que a gente não faz o trabalho focado na venda, mas toda divulgação que a gente faz vai levar à venda. Então é imagem, venda, quem está falando bem, quem está falando mal. (Ana – AG GP – DIR)

A pesquisa demonstrou que os praticantes entendem que a sua maior responsabilidade está em evitar danos à reputação dos seus representados. Contudo, observou-se que há duas vertentes nesta proteção: Na primeira, os praticantes decidem por práticas mais moralmente responsáveis, ou aconselham os seus representados a práticas mais moralmente responsáveis para evitar danos à reputação. Ou seja, uma intencionalidade de prevenção de danos reputacionais para a atuação moral. Na segunda, por outro lado, para a proteção do dano à reputação do representado, mesmo que no curto prazo, o praticante decide por ações irresponsáveis moralmente ou omite ações irresponsáveis de seus representados. Ou seja, uma justificativa reputacional para decisões imorais, que pode comprometer ainda mais a reputação do representado caso sejam descobertas.

Além da preocupação reputacional, a pesquisa também evidenciou que os praticantes consideram de forma mais clara os danos os relacionados exclusivamente ao seu representado, e não às suas atividades. Os depoimentos que relacionavam as decisões e julgamentos feitos pelos praticantes sobre o objeto, produto, serviço ou processos dos seus representados, evidenciam essa leitura. Na leitura de uma mesma praticante, o papel dela é garantir a segurança e a sustentabilidade dos produtos que a organização comercializa, por meio de processos de comunicação

Se a gente for pensar, que todo objetivo de negócio, num primeiro momento, que ele dê um resultado ECONOMICO financeiro adequado para os acionistas. Esse retorno adequado parte do pressuposto de venda de produto. O limite entre essa venda de produto e o moral é o seguinte: que tipo de produto que eu estou vendendo que não vai afetar negativamente o meio ambiente e a sociedade. Estou falando do ponto de vista de segurança do produto, do ponto de vista de realmente de como o produto é feito (Olinda - ORG.P. GER)

Contudo, essa mesma praticante destaca que não pode dar tiro no pé divulgando aspectos negativos sobre a organização, deixar afetar seu calcanhar de aquiles. Nesses casos, há omissão, que pode ser suspensa em dois casos: se perguntarem, ou se o mercado passar a pressionar a ampliar políticas de transparência, como ela já observa em alguns setores.

Para se observar o desafio para traçar a responsabilidade profissional, a ponderação de uma praticante pode colaborar: quando perguntada sobre os limites morais e danos da atividade, assim como com outros praticantes, foram ouvidas considerações mais genéricas sobre “danos à sociedade” ou irreversíveis:

A gente pode ir até o momento em que a gente não vá causar um dano, ou à organização, no longo prazo. Geralmente as ações pensadas no curto prazo, tem um potencial, que se não for bem avaliado, pode causar um dano à sustentabilidade das organizações, a um grupo de stakeholders, à sociedade. (Abigail – AG GP – CEO)

Mas que eram seguidos por reflexões de necessidade de controlar a percepção negativa de um representado:

Eu não quero ser ingênua, e não quero parecer a santinha. Eu faço muita sacanagem no trabalho no sentido de: eu preciso que isso não reverbere. Mas a gente sabe onde traça o limite. O limite é realmente machucar pessoas, causar danos irreversíveis. (Abigail – AG GP – CEO)

E que envolvem, no caso de clientes, se necessário a cumplicidade com crimes:

Uma coisa é eu omitir da opinião pública uma coisa que tá todo mundo doido pra saber, que vai condenar um determinado executivo. Mas é o papel do juiz, da lei, do ministério público. Outra coisa é eu omitir informação de catástrofes, de desastres, e são crimes de “sangue”, vai. (Abigail – AG GP – CEO)

De forma específica, além do aspecto reputacional, a percepção de limites é muito abrangente. Vai desde a influência excessiva a consumo, o que seria um objetivo inerente à uma sociedade capitalista; a invasão de agendas pessoais em comunicação interna; e até os que entendem como não indevido a cumplicidade com crimes, que não precisam ser denunciados, por tratar-se de uma função do ministério público ou de um juiz, não do praticante. Sobre o caso citado pela grande maioria dos entrevistados, pela proximidade com o acontecimento do rompimento da barragem e da falha de comunicação de risco e de emergência, mesmo reconhecendo que este era um grande dano de um processo comunicativo, a grande maioria dos praticantes entende que não se tratava de uma responsabilidade compartilhada da área de comunicação. Muitos justificaram que certamente os profissionais de comunicação da organização não tiveram acesso às informações, ou que

não teriam autonomia para fazê-lo, em uma perspectiva de crime de obediência (MILGRAM, 1965) ou Comportamento Antiético Pró-Organização (UPB). Os critérios revisados na teoria de Jones (1991) como consenso de que algo é um dano, não se evidenciou na GT, pois o reconhecimento estava concentrado em aspectos mais graves, como impactos à saúde ou à vida, reforçando a magnitude de consequências para esse esclarecimento. O critério de proximidade, por outro lado, amplia a capacidade de percepção de danos, o que trouxe a cada um dos praticantes entrevistados configurações de danos relacionadas às suas atividades centrais: invasão de privacidade e assédio moral para os que atuam em comunicação interna; impactos à vida, saúde e meio ambiente para os atuantes em comunidades locais e sustentabilidade; concorrência desleal para os que atuam em agências; danos ao mercado de capitais aos praticantes de relações com investidores, incentivo a consumo de produtos maléficos para os que atuam em relações com imprensa e *advocacy*, como a seguir, entre outros.

Você está influenciando uma população a adquirir algo como produto ou conduta, que possa fazer mal. Às vezes despertar necessidade de compra, de consumo, de um produto que pode trazer algum problema para a saúde se consumido demasiadamente, por exemplo. Criar uma necessidade não necessária, por exemplo – não sei se é bom ou ruim. (Alice - AG GP DIR)

Por parte dos públicos na posição de impactados, por outro lado, há clareza: jornalistas entendem como danos a influência na democracia, o direito à informação relevante de aspectos de interesse público, os conflitos de interesses com especialistas que impactam o incentivo a produtos e a interferência em políticas públicas; ativistas apontam o uso de pesquisas enviesadas e influência econômica para controlar as agendas, conflitar interesses e promover o consumo de produtos maléficos; comunidades locais apontam os danos à saúde, ao meio ambiente, à vida, ao desenvolvimento econômico sustentado, como resultado de ineficiência em comunicações de risco e processos de participação; as comunidades também apontam o poder econômico e a influência em silenciar atores influenciadores, como líderes comunitários e poder público, entre outros.

A seguir, a síntese dos danos identificados nesta GT:

QUADRO 31 – Danos da prática de relações públicas identificados na GT

Danos	Praticantes	Públicos Impactados
Ao representado		
Reputação	X	
Empregos	X	
Prejuízos financeiros	X	
Aos públicos		
<i>Relações Imprensa</i>		
Consumo produtos maléficos	X	X
Danos à democracia		X
Impedir Interesse Público	X	X
<i>Advocacy</i>		
Influência Políticas Públicas desequilibradas		X
Incentivo consumo produtos maléficos	X	X
Controle agenda pública		X
<i>Comunidade Local</i>		
Vida	X	X
Saúde	X	X
Meio Ambiente	X	X
Desenvolvimento econômico longo prazo	X	X
<i>Comunicação Interna</i>		
Invasão privacidade	X	
Interferência agendas pessoais	X	
Fragiliza confiança nos canais comunicação	X	
<i>Relações Investidores</i>		
Quebra confiança mercado de capitais	X	
<i>Mídias Sociais</i>		
Ofensa, preconceito, racismo	X	
Manipulação		X
<i>Agências</i>		
Concorrência desleal	X	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da GT.

Os desafios da identificação de danos por parte dos praticantes de relações públicas reforçam a necessidade de discussão. De forma geral, é difícil aos praticantes avaliar responsabilizações da atividade porque não têm clareza de quais são seus limites. O limite é apenas o legal, como apontado por alguns praticantes? O limite não é nem o legal, como apontado por outro praticante que considera justificável a omissão de crime, como advogado? O limite é um dano irreversível, como apontou outro praticante? Mas o que é de fato, irreversível? Talvez apenas a morte. O limite foi muito descrito como “não impactar alguém ou a sociedade”, mas as descrições de atividades e resultados pretendidos, em contrapartida, estavam permeadas por impactos à saúde, ao consumo de produtos que podem ser maléficos, à influência de percepção e comportamento simuladas como “construções sociais naturais”

por parte de agentes diretamente influenciados e conflitados com um representado e seus representantes.

Em grande parte, os desafios de mensuração são influenciados pelo histórico de mensuração da atividade estar mais pautado em impactos à reputação do representado que em como a atividade afeta os públicos que o concedem a legitimidade desejada. Macnamara (2014), mesmo tendo sido criticado por Xifra (2014), traz uma ponderação importante sobre a atividade de relações públicas, que é a ausência de metodologias consistentes de mensuração de resultados na ponta. Amplio essa discussão, trazendo uma reflexão alinhada ao modelo de tomada de decisão de Bivins, pautado nas consequências da atividade. Os demais modelos de tomada de decisão moral na atividade, como visto, estão pautados em reflexões do praticante sobre seu dever com a organização e com a sociedade, em perspectivas deontológicas ou utilitaristas que delegam a responsabilidade a uma perspectiva de experiência do agente. O modelo de Bivins, ao oferecer um modelo de pensamento pautado em uma investigação histórica dos impactos dos representados aos seus diversos públicos de relacionamento, e estes indicadores serem alimentados para novas tomadas de decisão, promove um caráter de mapeamento, mensuração e monitoramento dos danos a serem evitados pelos praticantes. Converge com as teorias de comportamento moral sobre magnitude de consequências que precisam ser conhecidas e julgadas por um determinado grupo social e tem o potencial de reduzir a subjetividade dos praticantes.

A proposição da responsabilidade profissional em relações públicas, a partir das características dos danos imputáveis à atividade, reconhece como danos os prejuízos aos interesses legítimos, direitos e bens juridicamente protegidos, que satisfazem as necessidades do homem, causados por ação que impede ou reduz a possibilidade de alcançá-los, sejam eles físicos, materiais ou psicológicos, individuais ou coletivos.

A teoria emersa nesta GT demonstrou o peso das relações de poder, dos capitais econômico, cultural, social e simbólico que podem impactar positiva ou negativamente o livre arbítrio da sociedade e a ocorrência de danos. Os poderes precisam ser metodologicamente reconhecidos, mapeados e inseridos no processo de decisão profissional em relações públicas. Os praticantes não apenas estão inseridos nestas relações de poder, assim como todos os atores sociais, em posições mais ou menos favorecidas e relativamente mais ou menos autônomas, mas a intenção de uso desta relação de poder que pode comprometer o livre arbítrio e gerar danos é de responsabilidade da atividade de relações públicas.

Sendo um objetivo fundamental da atividade de relações públicas, de relações com diversos públicos, a reputação e a confiança; o uso irresponsável destas relações de poder não apenas *impede a sustentação da reputação e da confiança*, construída sobre bases frágeis nas quais as implicações das relações não foram compreendidas ou consentidas, como também *compromete a própria função e utilidade da essência da atividade de relações públicas*.

Não se pode desvincular das relações de poder. Elas fazem parte, como descreveu Bourdieu (2007a, 2007b, 2015), em sua teoria social, de uma construção da sociedade. Mas pelo poder conferido à atividade por meio da outorga de seus representados, não se pode, nem tecnicamente e nem como cidadão, ignorar, não reconhecer, não mapear, e agir de modo a evitar que ele traga danos ao processo comunicativo que é de sua responsabilidade, e aos públicos relacionados.

Assim como a atividade reconheceu, na teoria de mapeamento de públicos que o ele nomeou como conceituação lógica de públicos⁵⁴ (FRANÇA, 2012), a fundamental compreensão dos públicos com os quais um representado se relaciona direta ou indiretamente, constitutiva ou não constitutivamente, em suas relações de dependência focados **no** representado, ou seja, em quais públicos são capazes de interferir no alcance dos seus objetivos, é preciso ampliar o olhar aos públicos. França descreve que o mapeamento dos públicos tem como finalidade “que as organizações sejam bem sucedidas nesse relacionamento” (FRANÇA, 2012, p. 10).

Essa GT emergiu evidências consistentes sobre a diferença de responsabilidade na forma de se relacionar, quando foram comparadas as perspectivas de estratégias de praticantes com o as capacidades dos públicos impactados, e que foi pontuada criticamente por um praticante

Porque é uma relação desigual de atores. É diferente quando você trabalha com a Imprensa, porque é o contrário. Como assessor de imprensa, muitas vezes, o poder está muito mais na mão da imprensa do que da gente. A gente está tentando o tempo todo ali. Você tem um eixo de poder que está ali. No fim, o cara que vai decidir o que ele quer publicar. No relacionamento com a comunidade não, o eixo do poder econômico, está do lado de cá. Você não pode transportar esse mesmo comportamento do assessor de imprensa ou seja lá o que for, de blindar e proteger a companhia ao máximo, para relações com a comunidade. Ele tem que ser muito sensível ou empático com as dores do lado de cá. E esse grau de conhecimento, ele tem que ter o máximo de informação do lado de cá, para poder trazer a discussão do jeito certo dentro da empresa. (Otávio - ORG.P. DIR)

⁵⁴ França (2012) descreve os públicos em essenciais (constitutivos ou de sustentação), não essenciais (redes de consultoria, redes de setores associativos organizados, redes setoriais sindicais e redes setoriais da comunidade) e redes de interferência (rede da concorrência, rede de comunicação de massa).

Embora exista a leitura de que a interferências para as assimetrias sejam complexas do ponto de vista democrático, como já relatado o depoimento de um praticante:

you can have two views. You have a liberal view, that is: the game is open? the rules are clear? then let's play the game. Then, you have a consideration of moral character, of making a judgment of the capacity of the other, it's complicated. I think it makes sense. I think it's complicated even. No, I can't go as strong, because on the other side it's a bit weak.... it's a bit of paternalism, in the end you are underestimating the capacity of the rest of the social actors and governmental. I don't think it's a very healthy posture. (Alexandre - AG GP CEO)

Como assegurar livre arbítrio sem a compreensão do que afeta um indivíduo? Mas sem induzi-lo a uma escolha feita por quem tem interesses com um resultado? Até para respeitá-lo, é fundamental que um indivíduo tenha condições de exercê-lo, por meio de informação que ele tenha capacidade de compreender e espaços deliberativos adequados.

É preciso evoluir para uma teoria de mapeamento de relações de capacidades e poderes dos grupos e indivíduos, que influenciam a própria lógica da atividade de relações públicas em relacionar-se com esses indivíduos. Relacionar-se e permitir livre arbítrio pressupõe capacidade de compreensão e mínima liberdade de escolha em uma teia de poderes a que são submetidos. Se relações públicas está assentada em práticas de comunicação nas quais um grupo não tem acesso ou capacidade de compreender determinada comunicação, se é influenciado negativamente a consentir a partir de “discussões públicas” conflitadas das quais **não** participou, não estamos falando dessa atividade. A teoria emersa nesta GT mostrou que **poucos grupos têm de fato capacidade** de participar de ações de relacionamento e relações públicas em condições de maior equidade.

O mapeamento dos públicos em suas capacidades conferidas pelos seus capitais econômico, cultural, social e simbólico precisa ampliar a o cuidado que relações públicas têm com o processo comunicativo. Adicionalmente, as relações de poder que um praticante ou representado desenvolve com grupos que influenciam um espaço de debate público, precisam ser identificadas e geridas cuidadosamente. Essas construções “simuladas” de um debate público comprometem, do ponto de vista social, a legitimidade de um resultado efetivamente democrático e podem causar danos por decisões sem o exercício do livre arbítrio. Do ponto de vista da efetividade da relações públicas, esses resultados não se sustentam. Ao não serem compreendidos os reais contextos plurais que envolvem uma decisão, e ao não permitir o acesso dos diversos grupos, a atividade está “represando” conflitos, controvérsias e

insatisfações pelas quais terá que responder posteriormente. Ou seja, não cumpre seu papel de relacionamento e promoção de compreensão entre os públicos e seus representados.

Entende-se que não se pode agir com públicos capacidades diferentes do mesmo modo. Não se pode atuar com a mesma escolha de omissão de aspectos potencialmente negativos com um jornalista, que tem a capacidade de identificar possíveis incongruências no discurso intencional de relações públicas, com uma comunidade local. Mesmo que essa comunidade saiba que os interesses da organização sejam particulares e econômicos, ao sentar-se para ouvir desta organização possíveis impactos e indicadores de uma operação, ela espera estar ouvindo as informações que precisa para tomar a decisão. Ela não consegue compreender os aspectos técnicos e complexos de um licenciamento, mas assim como descreve Gower (2006), um público que deposita confiança espera que você esteja cumprindo um acordo e espera saber se algum acontecimento vai contra o acordado ou vai impactá-lo negativamente. Essa é a expectativa em um processo de confiança. E se os líderes comunitários, que muitas vezes não tem a legitimidade com o grupo, ou está conflitado em seus interesses, como já descrito, como ele pode contribuir para essa discussão pública mais sofisticada que não comprometa os resultados do processo comunicativo?

Relações Públicas precisa envolver-se com reconhecimento de relações de poder.

Assim como é feito mapeamento de públicos, a atividade poderia ser beneficiada de um mapeamento de relações de poder e possibilidade de danos em cada relação, de forma compartilhada com seu representado. No mapeamento de públicos (FRANÇA, 2012), é observado o grau de dependência em relação à organização, a expectativa da organização, a expectativa do público. Mas como gerenciar expectativas sem compreender os campos onde elas são expressas? As decisões profissionais estão sendo reduzidas a interesses (não no sentido coletivo e altruísta, como solucionador de conflitos entre paixões, mas os interesses egocêntricos) individuais que não conseguem ser equiparados, que no máximo encontram uma intersecção positiva que age temporariamente na satisfação dos grupos. Interesses que ao serem atendidos ampliam as expectativas em uma relação sem limites e incapaz de serem satisfeitos pelos praticantes e seus representados, afinal, o “interesse público” não é o interesse original da organização. Ela o acolhe para alcançar sua legitimidade. O interesse público é assumido se for de interesse, da estratégia da organização. Mas enquanto fica-se atendendo a interesses mínimos, como defesa de temas, causas e construção de propósitos fabricados a partir de “tensões culturais” para gerarem resultados de curto prazo, continua-se

em um ciclo continuamente insatisfeito, permitindo que danos consistentes e da responsabilidade da atividade mitigar, aconteçam por debaixo dos indicadores reputacionais e “mapas de reverberação”.

A reflexão sobre a contribuição teórica de danos à luz da core category desta tese, sobre relações de poder, resultou em uma proposição de *danos específicos da atividade de relações públicas*, os quais os praticantes têm a responsabilidade de evitar. Os danos e responsabilidades foram pensados de modo a considerar o contexto da teoria emersa, tão característica de uma abordagem da advocacia, fugindo das presunções de interesse público, de simetria, e acolhendo os desafios reais de inserção e dependência do capital econômico ao qual o praticante está submetido. Como afirma Farias (2019, p. 62),

se autores falam em bem comum como justificativa, isso se estilhaça pela simples razão de haver intencionalidade precípua em toda ação de relações públicas quando voltada para a construção de reputações organizacionais.

Nesse contexto, o resultado da GT demonstrou que os próprios públicos impactados pela atividade, como jornalistas, ativistas, poder público e moradores de comunidades locais, não tem expectativa de que uma organização e a atividade de relações públicas busque o interesse público. Reconhecem o interesse do representado como legítimo, mas exigem dele responsabilidade. Essa observação da GT converge também com a ponderação de Edwards (2016),

É mais provável que as organizações “falem bem” e se envolvam com as preocupações da sociedade, se for do seu interesse fazê-lo. Isso significa que o interesse público raramente é uma prioridade para os profissionais e sempre corre o risco de ser sacrificado no altar da sobrevivência organizacional. Mesmo os argumentos da sociedade civil a favor das relações públicas não exigem que as organizações priorizem os interesses da sociedade. (EDWARDS, 2016, p.65, tradução nossa)

Assim, escolheu-se por considerar o aspecto intencional da atividade, de atuação que busca atender os interesses dos representados, que permite uma discussão que supere o “inconciliado interesse público”, e coloque em evidência a responsabilidade mínima do profissional. Em vez de se defenderem sobre não imparcialidade, sugere-se a amplitude da discussão sobre responsabilidade. Não se tem a pretensão, contudo, de que esses danos e responsabilidades assumam uma configuração prescritiva ou de código de ética profissional. Mas sim, que essa reflexão possa ser discutida pelos pares em outros estudos com essa

finalidade, para que o campo possa avançar sobre a reflexão de ética em relações públicas. Assim, propõe-se que a atividade:

1. É responsável pelo mapeamento de possíveis impactos e danos de uma ação, para que consiga compor um quadro mais completo de tomada de decisão profissional;
2. É responsável por influenciar ou permitir danos que poderiam ser evitados ou minimizados por meio de suas atividades;
3. Deve permitir aos indivíduos e grupos o livre arbítrio, a tomada de decisão consciente sobre as consequências e danos por meio das informações intencionalmente oferecidas e processos de relacionamento e participação que promovam o exercício desse direito;
4. Deve permitir que a consciência de um dano à que um indivíduo ou grupos exercerão o livre arbítrio seja socialmente construída, para que seja fomentada a capacidade democrática de deliberação e defesa de interesses por parte dos atores de um grupo social. O desenvolvimento das capacidades democráticas da sociedade civil é o único meio para promoção de relações capazes de oferecer aos praticantes as informações necessárias ao mapeamento de interesses e danos, e de assegurar a sustentação das relações por meio dos acordos consentidos;
5. A construção social do livre arbítrio pressupõe a consciência das relações de poder e conflitos de interesses que podem comprometê-la, por meio de três práticas: 1) redução do acesso democrático e verdadeiramente plural de impactados em um processo de participação; 2) a não comunicação evidente dos conflitos de interesse dos atores convocados em uma discussão pública, e 3) a não disponibilização ou dificuldade de compreensão das informações relevantes ao exercício do livre arbítrio. É dever do praticante promover aos públicos a capacidade de exercer seu livre arbítrio, por meio de seus processos de informação, discussão pública e participação.

Essa proposição de cinco responsabilidades está fundamentada em uma compreensão de causas e efeitos emersa por essa GT, e discutidas com as teorias de relações públicas, de comportamento moral e relações de poder.

Avaliou-se que a tomada de decisão consciente por parte de um público é influenciada pelo acesso a informações que determinado público precisar ter e pela compreensão desta informação em seus impactos. E que a não entrega deste direito possibilita a ocorrência de

danos, que ao serem explicitados pelos públicos, e segundo a magnitude de consequências, poderá impactar diretamente a reputação e a relação de confiança do representado. Portanto, por responsabilidade cívica ou por responsabilidade com a reputação do representado, a atividade de relações públicas é responsável por oferecer informação relevante, clara e acessível para uma tomada de decisão consciente, respeitando a capacidade dos públicos.

Por outro lado, com públicos devidamente informados, o processo de discussão pública que promove uma compreensão coletiva dos interesses ou deliberações de um determinado grupo sobre uma temática, é influenciado diretamente pela pluralidade de agentes envolvidos e a participação contributiva de vozes em um processo que assegure a qualidade e sustentação das decisões. A não entrega deste processo de participação plural, por meio da seleção de grupos com interesses mais alinhados a um representado, a exclusão do acesso a públicos interessados, a promoção de espaços de deliberação efetivos ou a promoção de conflitos de interesse entre esses participantes para uma defesa intencional, gera silenciamento de vozes, construção coletiva dissonante da realidade social e deliberações que não atendem às necessidades dos impactados. Assim, esse silenciamento maquiado por uma concordância ou consenso “simulados”, ao resultarem em impactos não consentidos, gera irresponsabilidade cívica do praticante e impactos à reputação do representado. Deste modo, o praticante é responsável pela promoção de espaços públicos plurais de deliberação e discussão pública que respeitam a capacidade de exercício democrático dos públicos envolvidos.

Relaciona-se ao processo de informação e participação, a opinião pública, como pensamento plural e difuso que se difunde nos grupos e nas coletividades para servir de fonte para o que será considerado justo (MATHEUS, 2012). Seu desenvolvimento é apontado com preocupação por Farias (2019). Tendo em vista que seu processo de formação envolve o acesso a informações, mas antes disso, à escolha e capacidade de decodificação por parte dos indivíduos, a atividade de relações públicas tem um grande impacto, que pode gerar, como afirmou Edwards (2016) as patologias de deliberação.

À responsabilidade com a informação e com a promoção de participação, o praticante também é responsável por promover o aconselhamento adequado aos representantes, que possa permitir a sua atuação alinhada aos compromissos da atividade. O aspecto central da irresponsabilidade profissional está relacionado ao contexto de pressão e dependência do capital econômico e simbólico de poder a que estão submetidos os praticantes, consciente ou inconscientemente. Essa dependência gera irresponsabilidades argumentadas em um contexto

de obediência, pela qual o praticante se exime da responsabilidade, entendendo-se mais como um executor técnico que viabiliza solicitações dos representados, do que de um profissional especializado que tem premissas técnicas e morais e portanto, limites de atuação. Contudo, esse aconselhamento distancia-se da intenção de aconselhador ético dos representados, como recomendou Bowen (2008) e outros pesquisadores, mas sim, em promover um nível mínimo de entendimento sobre a premissa central da função e de seus limites legais e éticos. Foi muito comum, em toda a pesquisa, o desconhecimento de elementos simples da atividade de relações públicas, por exemplo a solicitação de que o profissional devesse participar da edição de uma matéria fruto de uma sugestão de pauta à imprensa. Mais sensível foi a constatação de muitos praticantes, que, mesmo reconhecendo essa necessidade de aconselhar, de explicar e se necessário, de recusar, verem-se como incapazes de alterar essa configuração. Deste modo, essa premissa de responsabilidade tem o objetivo de estabelecer uma claramente a compreensão da atividade para o representado, em seus objetivos e limites, que irá colaborar com a tomada de decisão em situações difíceis, podendo reduzir a pressão para transgressões por parte do praticante ou permitindo ao profissional a recusa de execução de atividades, se necessário.

O maior desafio desta premissa, contudo, reside na própria falta de compreensão do profissional sobre qual a essência da sua atividade e quais são seus limites profissionais. A diversidade de percepções identificada na GT releva aspectos desafiadores. Existem percepções contraditórias da compreensão da atividade, com praticantes que consideram adequado o envio de pautas não relevantes para jornalistas, solicitando que eles respondam por e-mail porque a pauta não é atrativa, porque não conseguem explicar aos seus representados, e até não percepção de assimetrias e poder do capital econômico entre uma organização e uma comunidade local, por meio do entendimento de que eles reclamam porque querem emprego, e quando conseguem, param de reclamar; ou os que entendem que é papel do praticante gerenciar/gerar conteúdo das redes sociais pessoais de dirigentes de representados para evitar que uma ação organizacional, como por exemplo corte de custos ou demissões, seja confrontada com postagens pessoais de consumo extravagante em viagens, que compromete a coerência mínima do discurso do representado. Praticantes entendem que a responsabilidade das relações públicas não é apontar a dissonância, mas evitar que ela apareça nas redes sociais. Por outro lado, existem praticantes que compreendem até sua dificuldade em dialogar com contrapartes com interesses diferentes, porque essa postura

comprometeria a viabilidade de existir uma conversa produtiva entre os atores, ou os que entendem os desafios de conflitos de interesse no apoio ao desenvolvimento da representação de líderes comunitários. Deste modo, entende-se a complexidade de discussão desta premissa e sua aplicação, mas que apenas pode ser alcançada por meio da discussão mais aberta e consistente da atividade e de sua responsabilidade moral.

A proposição da responsabilidade moral em relações públicas estaria então, a partir desta tese, fundamentada em três grandes eixos que envolvem a **informação, a participação e o aconselhamento**. Eles envolvem uma relação de interdependência para o desenvolvimento de uma conduta responsável: à medida que a informação é o pressuposto básico para a entrega do direito do livre arbítrio, ela também determina a qualidade de um processo de discussão pública e participação capazes de resultar em um entendimento coletivo e deliberação consistentes com a realidade social, e ambas só conseguem ser viabilizadas por meio da compreensão do representado e asseguuração da relativa autonomia do praticante perante seu objeto de trabalho. Assim, cada responsabilidade tem a propriedade de alimentar e permitir a entrega da outra, em um ciclo do processo de responsabilidade moral em relações públicas.

Figura 8 – Os três eixos de responsabilidade em relações públicas

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que esses três eixos são de certo modo relacionados aos princípios de relações públicas mapeados anteriormente, como verdade, diálogo e interesse público (HEALY, 1988). A verdade pode ser refletida dentro do eixo de informação, o diálogo no eixo de participação, e o interesse público no eixo de aconselhamento. Contudo, a necessidade de revisão destes princípios residiu na sua abrangência e baixa discussão prática que desse conta da complexidade e desafios do fenômeno do comportamento moral da atividade.

Os demais comportamentos avaliados como irresponsáveis por parte dos praticantes, neste sentido, como conflitos de interesse, práticas de concorrência desleal, estão inseridos nestes eixos ou são decorrem destas responsabilidades gerais.

8.2 Responsabilidade com a informação

A primeira grande responsabilidade profissional fundamenta-se no objeto central da atividade, que é a promoção de informações, que assegura a compreensão dos públicos sobre as informações que cumprem o papel de legitimar (WAREAAS, 2009) o representado em um contexto social, por conta dos privilégios que precisam ser justificados para serem dignos.

Essa responsabilidade com a promoção de informações, descrita por Leite (1971) como a essência do fundamento ético da atividade, por meio da qual o público deve ser informado com exatidão e segurança, não apenas o que ele gostaria de ouvir, mas sim a informação correta, exata, objetiva e leal, que atende ao esclarecimento da opinião pública, guarda desafios relevantes no processo informativo.

Houve, como já descrito, consenso entre os entrevistados e até entre públicos impactados, sobre o dever com a verdade. Independentemente da motivação para essa entrega, se relacionada a um compromisso moral ou a uma prevenção de consequências negativas da possível descoberta de uma mentira, não há dúvida deste princípio, mesmo que ele não seja necessariamente entregue nesta perspectiva observada na GT, como será abordado adiante. A ponderação de uma praticante evidencia a convicção em não usar a mentira: *“A gente pode dizer: Eu não posso confirmar isso. Então mentir para um jornalista é um limite ético que a gente não cruza, não deve cruzar”* (Abigail – AG GP – CEO), e outra reflete o limite moral de usar mentira, a partir do conhecimento da fragilidade de públicos na forma de consumir notícias

Eu acho que é a coisa da notícia falsa, de não se ater aos fatos. Isso pode virar um questionamento e sua atividade perder o sentido [...] a questão ética é a mentira.

Sabendo que as pessoas já têm uma fragilidade em como consomem notícia, você se aproveitar disso, ou utilizar isso a seu favor, é muito ruim. (Adriana – AG PP DIR)

Não se pode afirmar, contudo, que essa percepção é orientada por uma perspectiva kantiana de que por meio da mensural o homem aniquila sua dignidade como homem, justamente por que ela impede o exercício do livre arbítrio. A perspectiva de que “a mentira nunca teve pernas tão curtinhas” e de que “ela não se sustenta” evidencia uma leitura funcionalista da sua escolha.

Contudo, o processo de informar guardou desafios importantes na GT, concentrados em três grandes aspectos:

1. **Omissão:** Há compreensão de que não há imoralidade na omissão, e que ela seria um direito em alguns casos, e necessidade em outros. Mas qual o limite da omissão?
2. **Disponibilidade de informação:** Os praticantes descreveram caminhos utilizados para disponibilizar informações relevantes, mas que não são positivas, ou não se deseja que tenham destaque em um processo informativo. Entre os principais meios está a disponibilização em locais menos visíveis, ou a resposta “quando perguntados sobre”. Disponibilizar, se não haverá acesso a uma informação, configura responsabilidade? Cumpre o papel de tornar compreendido, de fato?
3. **Capacidade dos públicos:** Os praticantes descreveram o desafio de promover informações a cada grupo de públicos, de forma que selecionavam informações que percebiam que avaliavam que não teriam capacidade de compreender e que poderia gerar consequências negativas, como pânico desnecessário. Sentem também que a efetividade do trabalho é diretamente impactada por essa falta de condições e que é agravada pelo hábito de consumo de notícias e perfil cultural. Deste modo, como medir o direito de um público a uma informação relevante que envolve um livre arbítrio de um interesse dele, em função de sua capacidade de compreender?

A reflexão destas questões será permeada por estudos oportunos que dialogam com estes desafios apresentados, e que podem colaborar com essa reflexão profissional.

Gower (2006), ao discutir amplamente sobre verdade e transparência em relações públicas, pondera que não é possível o cumprimento da verdade. A definição de verdade no dicionário é “qualidade pela qual as coisas aparecem tais como são, realidade; representação fiel de alguma coisa existente na natureza; exatidão; sinceridade”; e que ser verdadeiro é ser “real; fiel, sincero, não simulado” (AMORA, 2003). Gower (2006, p. 93) pondera que a verdade “é toda história (como se ela fosse possível), com todas as suas inúmeras justificativas, explicações e desculpas”, e que ela não é possível, pois ela implicaria na revelação de tudo de positivo, negativo e intenções de um indivíduo ou representado sobre tudo o que ele pretende ou faz. Assim, a verdade em relações públicas, como uma atividade intencional, mesmo na perspectiva da simetria, não seria possível.

Ela compreende que quando as pessoas falam sobre a verdade, o que eles realmente estão se referindo é uma conta. Nesse sentido, ser sincero significa “ser preciso e factualmente correto. Do ponto de vista ético, ser sincero é não mentir. A partir de que a informação pode ser verificada e não é enganosa (GOWER, 2006, p. 93).

O contexto da exatidão foi extremamente verificado na revisão dos códigos de ética, tendo em vista que os nove códigos de ética analisados se referem ao princípio, sendo cinco diretamente o uso do termo “verdade” como princípio, e três utilizam o termo precisão ou exatidão na informação, mais alinhados à compreensão realista proposta por Gower (2006).

Contudo, ela problematiza sobre a descrição correta dos fatos. Separa os fatos facilmente comprováveis, como a quantidade de calorias de um produto, e os subjetivos, sobre uma organização ser responsável socialmente. No segundo caso, a organização pode por exemplo dizer que tem responsabilidade porque faz um trabalho comunitário – o trabalho pode ser verificado, mas se esse trabalho significa que ela é responsável socialmente é outro assunto (GOWER, 2006).

Deste modo, destaca que ser verdadeiro sobre um fato não é suficiente para um relacionamento confiável, pois uma organização pode trazer uma informação verdadeira, mas ainda assim os públicos podem não confiar na organização. “A veracidade precisa ser com a transparência” (GOWER, 2006, p. 94), e que a quantidade de informação a ser compartilhada está relacionada se a informação afeta significativamente as partes interessadas.

Ainda assim, mesmo que insuficiente, esse é o primeiro critério de responsabilidade no processo de informar: a **exatidão** e veracidade. Um fato comunicado ser correto, exato, poder ser comprovado.

Mesmo que insuficiente, cumprir esse princípio é ainda assim, um desafio. A teoria demonstrou um desafio por parte dos praticantes em identificar se a informação que os representados oferecem é ou não real, é ou não confiável. Um entrevistado relata que o cliente sempre se percebe o melhor em algum atributo do setor, ou assume fatos a partir de percepções que ele faz do seu ambiente, e que tem um grande risco de serem replicadas em atividades de relações públicas. Uma praticante evidencia a necessidade de abertura com os decisores de um representado e a responsabilidade em alertá-lo:

Aí é uma questão de um dilema de relacionamento, da profundidade de relação que você tem com seu cliente. Se você tem isso como um assunto aberto com o presidente, com o primeiro escalão de decisão, para você saber até onde você pode embarcar nesse compromisso junto com ele. É muito fácil trackear uma notícia, saber se isso é real. Você só pode falar o que de fato consegue se comprometer. (Adriana – AG PP DIR)

Entende-se que essa responsabilidade de confirmação de informação é fundamental por parte do praticante junto ao seu representado, e se necessário, em outras fontes alternativas de pesquisa. Há uma corresponsabilidade com o processo informativo, e seus impactos não são reservados a quem originou a informação não verídica. Converge-se, deste modo, com o único código de ética que destaca que o praticante é responsável pela confirmação da veracidade da informação que divulga.

A transparência deve ser orientada pela relação entre a organização e as diversas partes interessadas (GOWER, 2006) e para saber divulgar é preciso saber ouvir quais as necessidades de informação e como podem ser compreensíveis para os públicos (XIFRA, 2016). Cita o exemplo de demissões, “Para ser transparente, é não é suficiente para uma organização anunciar que é demitir muitos deles sem também explicar o porquê e como chegou a sua decisão. Os funcionários não precisam necessariamente concordar com a decisão, mas devem entender a decisão e acreditar que a organização lhes disse a verdade sobre o raciocínio” (GOWER, 2006, p. 96). Xifra (2016) converge com tal apontamento, criticando que ser transparente não significa apenas dizer como se gastou um recurso, mas em como se obtém os lucros, ou seja, qual o mérito de investir em causas sociais se os recursos se obtém por meio da exploração do trabalho infantil? A transparência, nas organizações, envolveria afirmar se existem alternativas mais sustentáveis para realizar suas operações, e que elas ainda não utilizam.

No dicionário, transparente significa “Que se deixa penetrar pela luz; permitindo a visão nítida de objetos que se encontram atrás; evidente, claro, óbvio” (FERREIRA, 2010). Assim, do mesmo modo, a palavra transparência não é viável na atividade. As organizações têm restrições e limites de informação não apenas confidenciais por aspectos estratégicos, competitivos e legais, que não podem ser disponibilizados. Xifra (2016) discute que as organizações, ao utilizarem o termo transparência em seus discursos, não estão sendo transparentes, pela impossibilidade de aplicação dela em sua essência. Assim, a transparência seria mais um sofisma do que uma intenção real das organizações, que usam recursos mais para esconder do que para revelar

A transparência é, portanto, um **sofisma**. Um sofisma necessário para que as **relações de poder** estabelecidas pela comunicação corporativa **continuem a ser mantidas**. Relações públicas são relações de poder, onde as mais poderosas (corporações ou governo) tendem a manter ou aumentar sua hegemonia. O uso da transparência como arma retórica, como sofisma, é uma **tática a serviço da hegemonia dos que fazem uso desse recurso**. (XIFRA, 2016, tradução nossa, grifos nossos)

Essa percepção crítica de que a atividade de relações públicas não é transparente, e também não o deseja ser, é acompanhada por diversos pesquisadores e críticos da atividade. O jornalista Mark Dowie, no prefácio do livro de Stauber e Rampton (1995, p. 02, tradução nossa), aponta

O PR tornou-se um meio de comunicação por si só, um indústria destinada a alterar a percepção, remodelar a realidade e fabricar consentimento. É administrado por uma fraternidade cuidadosamente organizada de modo que somente insiders podem observar seus pares no trabalho.

A teoria social de Bourdieu (2007a, 2007b, 2015), relacionada ao resultado da GT evidenciou processos, justificativas e construções, que demonstram a busca de construção simbólica para manutenção de legitimidades, que são mais eficazes se não forem percebidas. Bourdieu (2007a, 2007b) descreve o poder simbólico como “quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for [...] ignorado como arbitrário” (BOURDIEU, 2007b p. 14). Além da construção simbólica estar relacionada ao oposto da transparência, a não disponibilização de acesso gera um efeito de censura, tendo em vista que “a distribuição das opiniões numa população determinada depende do estado dos instrumentos de percepção e de expressão disponíveis e do acesso que os diferentes grupos tem a esses instrumentos” (BOURDIEU, 2007b, p. 165). A busca incessante por transformar conteúdo patrocinado de

influenciadores em uma abordagem espontânea é um exemplo claro deste processo. Por mais que esteja disponível a informação de que o conteúdo é patrocinado, a intenção de comunicação é de uma influência percebida como espontânea em uma construção social coletiva.

Essa “orientação para a relação” recomendada por Gower (2006) é acompanhada pelos pesquisadores que discutem o conceito e a aplicação do termo. Transparência está relacionada a um resultado esperado com um processo de informar, com uma intenção que se relaciona à utilidade da informação para quem recebe.

Plaisance (2011) e o IBGC (2015) destacam o aspecto ativo que caracteriza a transparência, em uma intencionalidade de oferecer informações que são de interesse dos públicos. E esse resultado esperado como processo de informar, de utilidade para quem o recebe, é observado por meio de alguns critérios que compõe essa transparência.

O conceito de transparência nos assegura que todos os atores envolvidos estejam falando a mesma língua. Transparência não é uma questão que diz respeito ao **que** dizemos, mas também **porque** dizemos e até mesmo **como** falamos. Está relacionado a uma **revelação ativa**. (PLAISANCE, 2011, p.71, grifos do autor).

Mais do que a obrigação de informar, transparência é o **desejo de disponibilizar** para as **partes interessadas** as **informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos**. Não deve restringir-se ao desempenho **econômico-financeiro**, contemplando também os demais **fatores** (inclusive intangíveis) que **norteiam a ação gerencial** e que conduzem à criação de valor. (IBGC, 2015, grifos nossos)

A revelação ativa, portanto, com desejo de disponibilizar as informações que são do interesse dos públicos, tem o objetivo de permitir o exercício do direito do livre arbítrio:

O comportamento transparente pode ser definido como a conduta que pressupõe uma **abertura na comunicação** e atende uma **expectativa razoável** de troca honesta quando as **partes têm um interesse legítimo nos possíveis resultados** dos efeitos do envio da mensagem. É uma atitude de comprometimento moral **proativo** que manifesta **preocupação expressa** com o princípio das **pessoas como fins** quando se pode afirmar razoavelmente que certo grau de fraude ou de omissão possa correr o risco **de impedir a devida dignidade do receptor ou a sua capacidade de exercer a razão**. (PLAISANCE, 2011, p. 75, grifos nossos)

Essa preocupação em não impedir a dignidade do receptor ou a capacidade de exercer a razão, configura de forma bastante clara, por meio da teoria emersa na GT, um grande desafio ao praticante de relações públicas. Ela conecta-se ao contexto de omissão. A omissão foi observada pela grande maioria dos praticantes como permitida, como não sendo uma ação imoral, ao contrário de mentir. Há uma compreensão de que o praticante e seu representado

têm o direito de exercer sua decisão de não disponibilizar informação ou de não desejar comentar algum tema. Em alguns momentos essa reflexão pondera informações tidas como confidenciais, mas por de fato afetarem apenas a competitividade da empresa, e não algum direito de algum público. Como exemplo, eram citados *“informação estratégica do cliente, que não pode ser divulgado, por questões concorrenciais, que é política do cliente não divulgar”* (Abigail – AG GP – CEO), mas que eram complementados pela omissão em casos que o praticante *“está trabalhando justamente para minimizar, omitir da opinião pública”*. Exemplificou casos em que pode inclusive omitir crimes, como algo de interesse da opinião pública, que *“pode condenar um determinado executivo. Mas é o papel do juiz, da lei, do ministério público”* (Abigail – AG GP – CEO), e não do praticante. Destaca, desse modo que

a gente trabalha sim para omitir determinadas informações, minimizar certas repercussões, quase como um advogado, defender certos culpados, ou angariar para eles um pouco de good will, para que eles possam contar a versão deles dos fatos, isso eu acho lícito. (Abigail – AG GP – CEO)

Por outro lado, em casos de danos à saúde, a omissão não é justificável, por que *“Outra coisa é eu emitir informação de catástrofes, de desastres, e são crimes de ‘sangue’”. Eu graças a Deus nunca tomei contato com crime de sangue, e espero que a gente nunca tome”*. Ponderando que nesses casos, de comunicação de risco, *“nosso papel como RP ali não era omitir o problema. Era dizer: existe o problema, nós estamos cuidando dele, haverá inconvenientes, e não precisam ter medo que não vai ruir a barragem”* (Abigail - AG GP - CEO). Verifica-se, contudo, que há um desafio nesta seleção e até em uma abordagem positiva, pois *“eu acho que você não precisa revelar a os detalhes de tudo para todo mundo, você assina NDA’s que te proíbem de fazer isso”* (Abigail – AG GP – CEO). Esse limite com a omissão foi inclusive reforçado por praticante que refletiu um erro histórico do setor de mineração, que usou comunicação de risco para tranquilizar e não para alertar sobre riscos:

Para mim foi o grande erro da mineração até 2015. Como a gente tratava barragens: A gente chamava as pessoas e falava: “Não vai ter risco, nunca vai romper”. Porque nós temos segurança, nós temos engenharia, etc. e tal. E na hora que teve o acidente, a gente queira tranquilizar s pessoas. E esse foi um grande erro do setor. Porque o que a gente precisa fazer é tornar as pessoas conscientes do risco. Você vai pegar um avião hoje, certo? E qual a primeira coisa que eles vão te dizer? O que fazer quando esse avião cair. E eles vão te falar isso toda vez. Eles nunca vão te falar “esse avião nunca vai cair”. Então assim, o problema é que, a ignorância é uma benção, a frase famosa, não se aplica no tratamento de relações com comunidade... e nem em qualquer tratamento humano. (Otávio – ORG P DIR)

Esse depoimento evidencia a distância da prática com a concepção teórica de comunicação de Risco. Independentemente se o objetivo de uma comunicação de risco em determinado momento, está relacionado a aumentar a percepção de perigo, ou em reduzir a percepção do perigo e tranquilizar os públicos, o resultado ou a eficiência está sempre relacionada à proteção do indivíduo, por meio do aumento de sua capacidade em lidar com um problema. Neste caso relatado, observa-se que houve uma busca de redução de percepção de perigo, muito provavelmente impactado pelo fenômeno da influência da incerteza do processo de decisão moral (MERLHIOT, 2018), como já apresentado, mas que não objetivou a proteção do indivíduo, mas sim a proteção à legitimidade das organizações.

A comunicação de risco é compreendida como um processo que

tem como objetivo fazer com que as entidades ajudem a opinião pública e, em última instância, levar as pessoas a entenderem a natureza e grau de um perigo, as chances ou a probabilidade de sua ocorrência e as consequências desse perigo e do risco assumido para suas vidas (PRESTES, 2007. p. 98)

e que para sua eficácia, precisa considerar “o complicado sistema do processo de decisão dos humanos, em que conhecimento sobre os riscos é necessário, mas não suficiente condição para reação” (BATISTA, 2007, p. 104). O conhecimento do risco, neste sentido, precisa desencadear o uso do “sistema cognitivo do indivíduo (percepção, memória, aprendizado, etc.)”, para que ele possa “avaliar a sua relação com o ‘problema’ apresentado, tendo como efeito principal a preocupação relacionada ao foco da comunicação”, e que neste sentido, “preocupação é associada com o processo cognitivo, mas é diferente de medo ou ansiedade” (BATISTA, 2007, p. 104).

Batista (2007) propõe quatro condições individuais da atitude de um indivíduo perante o risco, sendo 1) saber da existência do risco; 2) ter conhecimento suficiente do problema e alternativas que dispõe; 3) Compreender a informação e a relação dela com a sua vida; 4) Ser capaz de incorporar a informação em seu processo de decisão. Assim, quando, para a maior proteção e eficiência em tomar decisão em um problema por parte de um indivíduo, há a necessidade de aumentar a percepção de perigo, são comunicados mais atributos do problema; e quando há a necessidade de reduzir a percepção de perigo, são minimizadas as probabilidades ou consequências de um problema.

O potencial de impacto e danos de comunicações de risco evidencia o peso que o tema recebeu por parte dos participantes desta pesquisa, e alinha-se ao objetivo de exercício de livre arbítrio, proposto como responsabilidade fundamental do processo de informar.

Os praticantes relatam a preocupação em avaliar o contexto, os impactos, os danos às pessoas e ao meio ambiente, contemplando nesta análise se a organização está tomando as devidas iniciativas para reverter ou consertar o dano, mas que as informações críticas ou muito sensíveis serão ou comunicadas de forma mais leve, ou omitidas. Como exemplo, o relato de uma praticante sobre um cenário de omissão em gestão de crises

Antes de qualquer iniciativa da nossa parte, precisamos entender o cenário. E para entender o cenário, a gente precisa que vocês sejam absolutamente transparentes. O que está acontecendo. Por exemplo, em uma determinada usina houve uma contaminação. Qual a extensão, quais os danos que de fato pode provocar às pessoas e ao meio ambiente. Primeiro você faz um mapeamento do que é aquilo. A partir do mapeamento, aí você vê: se a empresa já tomou iniciativas em relação ao tema, com órgãos públicos, etc., e de que forma você pode contar isso para a sociedade, mostrar que algo aconteceu e que essa organização está fazendo por onde consertar ou reverter esse dano. Claro, nessa história, sempre vai ter algum tipo de informação crítica e muito sensível que você vai procurar, bom, ver como a gente coloca isso... se a gente procura informar de uma forma um pouco mais leve, ou se nesse caso a gente vai omitir. Esse tipo de dilema acontece. (Aline – AG GP GER)

Nessa mesma linha, e convergente com diversos outros praticantes, um aspecto importante para a tomada de decisão é a crença, por parte do profissional, que a organização está tomando as medidas necessárias para a solução de uma questão, e que isso licenciaria a omissão durante o processo de correção, tendo em vista que comunicar poderia representar um “tiro no pé”

Não é questão de mentir, é às vezes a omissão é melhor para que você possa trabalhar nos bastidores para aquele tema trabalhar, né? Eu não trabalharia em uma empresa que dissesse: eu sei e não estou fazendo nada. Mas também não vou dar um tiro no pé e ficar colocando... (Olinda – ORG P GER)

Algumas expressões da GT evidenciam o desafio da entrega da transparência em cenários de assuntos negativos. “Dourar a pílula”, “cacarejar em cima”, “não dar tiro no pé”, “ignorância não é uma benção”. A teoria mostrou que em muitos casos os assuntos sensíveis negativamente são “suavizados” por meio de formas de comunicação que os deixam mais leve, que potencializam o aspecto positivo do tema, que “douram a pílula”. Mas que é calculado que um praticante não pode “dar um tiro no pé”, em função do compromisso com a gestão da reputação do representado. Por outro lado, a constatação de que “a ignorância não é uma benção”, e que os públicos precisam receber informações relevantes que podem impactar seus direitos e interesses legítimos foi afirmada por poucos praticantes, mais em contextos de danos físicos (vida ou saúde), e com todos os cuidados para não criar um clima de pânico,

contradizendo em alguns exemplos práticos essa premissa. A praticante exemplifica o processo de tomada de decisão: *“Quando esbarra nesse tipo de coisa, a gente conversa. E é um feeling nosso mesmo, meu com ela, de avaliar: isso aqui ‘ok’, ou vamos dourar a pílula, vamos falar isso aqui de um outro jeito, e tal”* (Ana – AG GP – DIR).

Neste sentido do risco com a transparência total de informações, um praticante exemplifica as operações de análises técnicas que geram expectativa e até especulações de novas operações que às vezes não existem, ou não podem ser confirmadas porque não foram aprovadas.

O desafio de omissão, quando uma informação é solicitada por um público mais informado, como o jornalista, é contornado com justificativas não verdadeiras, para não impactar a reputação do representado, e que na perspectiva do público impactado jornalista, configura uma postura que reduz a confiança na relação com um assessor de imprensa

Ah, a gente fala: “Infelizmente esse é um assunto que a empresa não quer abordar”. Tenta não focar na pessoa do executivo. Diz que “É uma orientação global, a empresa não permite, política global”, e sai por aí. Para não personalizar, porque se não, [pensam que] “esse cara não dá informação”, “não adianta entrevistar”. (Ana – AG GP – DIR)

Entre os temas mais sensíveis observados nesta pesquisa que resultaram em omissão por parte dos praticantes, por decisão estratégica ou por um hábito e não cultura de um processo comunicativo, pode-se citar: falha em comunicação de risco e de emergência, com impactos à saúde, vida, meio ambiente, cultura e economia; não comunicação de informações de interesse público como o período de permanência de uma operação em um determinado território, que influencia diretamente o livre arbítrio de uma comunidade; não comunicação de possíveis efeitos negativos de produtos, por meio da ênfase a aspectos positivos nos discursos organizacionais, com impacto no consumo de alimentos e medicamentos; não comunicação de processos de falta de anonimato em canais de relatos internos que geram retaliação a funcionários que faziam denúncias; entre outros.

Verifica-se, deste modo, que a omissão está diretamente relacionada ao contexto da transparência em uma perspectiva de responsabilidade e intenção em oferecer a um público uma informação relevante para sua tomada de decisão. Ou seja, a transparência não se refere a dizer muito, mas dizer essencialmente o que afeta os públicos. “A informação a ser compartilhada está relacionada se a informação afeta significativamente as partes interessadas” (GOWER, 2006).

Deste modo, Xifra (2006) critica o forte desafio da aplicação da transparência como essa intenção em beneficiar os públicos, tendo em vista que a decisão sobre o que será comunicado diz mais respeito ao interesse da organização do que dos públicos.

Se toda a informação privada é aquela que procura a segurança e a proteção de alguma nação, instituição, agência, empresa ou indivíduo, ou seja, protege-se as informações estratégicas e fundamentais para alguém, para garantir esse objetivo, criam-se instituições que asseguram a diferenciação entre quem deve e a o que deve ter acesso. Portanto, a única informação que não é fundamental para um público é aquela que é produzida para legitimar as ações daquele alguém que protegeu sua informação estratégica, pois esta é a informação pública, e por sua vez é a única para a qual temos direito de acesso, sem senhas, cotas monetárias, sistemas de reconhecimento biométrico e outros elementos exclusivos do privado. (XIFRA, 2016)

A transparência pode ser verificada “quando há respeito à integridade de todos os seus *stakeholders*, e a corporação não manipula controlando o acesso à informação” (GOWER, 2006, p. 92). O aspecto da integridade dos públicos diz respeito ao seu alcance de direitos e interesses, e que para serem alcançados exige mais do que disponibilizar essa informação que afeta significativamente os públicos, ou seja, essa informação relevante. Toma-se deste modo, o segundo critério do princípio de informação, a **relevância**.

A relevância está direcionada à comunicação que não pode ser omitida, que se relaciona aos fatos, como contexto de limites de danos da atividade de relações públicas, os assuntos envolvidos com danos aos direitos, interesses legítimos e bens protegidos juridicamente que uma ação pode trazer e que portanto, os indivíduos tem direito ao livre arbítrio.

Mas para que essa informação atinja o objetivo de promover esse direito, Gower (2006) e Xifra (2016) discutem os outros quatro aspectos determinantes: **Compreensão da capacidade dos públicos, clareza, acesso e volume informacional**.

Xifra (2016) pontua a divergência entre quem tem direito a uma informação e a capacidade de exercer tal direito, destacando os requisitos como capacidade e acesso à informação. A capacidade dos públicos configura uma característica que pode impedir, mesmo com uma informação disponibilizada, uma compreensão e uso de informação por um indivíduo. Logo, a adequada identificação da pluralidade de grupos em suas especificidades representa um importante passo inicial para o exercício desta responsabilidade.

Ficou muito evidente na teoria emersa que os praticantes reconhecem as assimetrias de capacidades dos grupos em diversos cenários e âmbitos de atuação: desde a não compreensão de um conteúdo influenciado por especialista conflitado em interesses; não

capacidade de discussão de temas de interesse público pelo desafio cultural e educacional; não capacidade de compreensão de aspectos relevantes em licenciamentos pela linguagem excessivamente técnica e traduzida de forma intencionalmente positiva pelas organizações, etc. A fala de um praticante destaca bem essa ponderação, por exemplo sobre a não capacidade de compreensão da incerteza com os prazos de uma operação em uma determinada região, e que traz a ponderação: a dificuldade de compreensão justifica a falta de acesso?

A gente volta para o modelo: Informação para quem? A questão é: se eu tenho uma informação na mão que eu posso considerar sensível, quem precisa ter acesso a isso e qual do nível de detalhe que ela precisa? Tem que passar por esse nível de análise. É mais ou menos isso. Esse dado, de término de operações, por exemplo, pode ser alterado. Quando eu entrei na empresa, por exemplo, era 2033, agora já é 2035. Então, já aumentou 2 anos, em 3 anos. E provavelmente vai até 2037, então o grau de entendimento é muito pequeno. (Otávio – ORG P DIR)

Contudo, a preocupação com a ausência desta capacidade e a influência da organização no seu desenvolvimento, que pode comprometer uma própria relação de dependência com um grupo, precisa ser cuidadosamente observada. Como exemplo, os casos de promoção de desenvolvimento de líderes comunitários, que, ao estarem conflitados em seus interesses particulares na posição de representantes da comunidade, perdem a confiança dos grupos e compromete o resultado de um processo deliberativo. A essa preocupação com uma influência demasiada sobre os interesses aparentemente “não conscientes” ou fruto de uma “incapacidade de compreensão” por parte de um indivíduo ou grupo social, um praticante afirma que não se pode julgar os interesses de um indivíduo, que se trata de uma assimetria natural e que ela faz parte do jogo:

O mundo é de informação assimétrica. [...] A minha leitura pelo menos é a seguinte: cada um sabe a prioridade na qual vai dedicar o seu tempo de atenção para melhor se informar, sabendo que é escasso seu tempo de informação. Se o sujeito acha que é melhor se dedicar à igreja do que a estudar o código florestal da área dele: ótimo. Quem sou eu para falar para o cara que... “Olha, o senhor é um humilde, um infeliz, coitado, um desinformado que não lê o código florestal”. E ele te fala: “meu amigo, eu quero salvar a minha alma. Coitado de você que pensa com essa visão fria do mundo”. Então eu realmente acho que não tem uma melhor alternativa a não ser supor que as pessoas estão fazendo opções a cada dia sobre seu modo de vida. Isso reflete o estado, tudo. Se tem limitações do ponto de vista da fragilidade de educação do país etc., acho que parte do jogo... (Alexandre – AG GP CEO)

A preocupação real com o livre arbítrio de cada indivíduo é observada como relevante, em um contexto em que se busca o desenvolvimento da sociedade para que ela tenha a capacidade para fazer as escolhas que melhor representam seus interesses. Contudo, não se

recomenda uma leitura persuasiva ou paternalista de imputação de consciência, mas ao contrário, a oferta de informação clara e relevante que o permita ter a liberdade de decidir.

Assim, a ponderação sobre a capacidade influenciará de forma responsável os três outros aspectos: clareza, acesso e volume informacional.

A *clareza* relaciona-se à informação em uma abordagem e linguagem que um público seja capaz de compreender. Xifra (2016) argumenta que “para saber divulgar é preciso saber ouvir quais as necessidades de informação e como podem ser **compreensíveis** para os públicos” (XIFRA, 2016, grifo nosso). Logo, descrever uma informação de um modo que um indivíduo ou grupo consiga utilizar para tomar uma decisão, ou até para exercitar um processo de debate público, é uma responsabilidade do praticante que tem a capacidade de minimizar as assimetrias de capitais que geram os danos mapeados nesta GT.

Por exemplo, em comunicações de risco, Batista (2007) descreve dois tipos de linguagens utilizadas, que facilitam a compreensão e tem efeitos distintos: A comunicação **técnica**, (com estatísticas, dados, números, informações racionais), capaz de trazer acessibilidade a públicos racionais, e que é eficaz em situações em que a atenção ao problema é menor que a desejada. A comunicação narrativa, por outro lado, uma descrição verbal ou em relatos do problema, tem a capacidade de promover identificação e envolvimento com o problema, mantendo o interesse no mesmo, por meio de um reforço cognitivo pelo qual um grupo sente-se parte do problema. Ele sugere, no entanto, o uso compartilhado das duas linguagens, em momentos de colocação de atenção ao problema e depois de manutenção desta temática.

O **acesso** complementa a clareza, à medida em que ele representa que a informação está de fato ofertada intencionalmente para uso de um indivíduo ou grupo. Promover acesso, refere-se a observar os hábitos de consumo de informação de um grupo para atendê-los, à facilidade de localização da informação relevante, que não está apenas “disponível para quem ‘conseguir’ encontra-la”, mas que se deseja que seja compreendida.

A GT evidenciou que uma das estratégias discursivas dos praticantes para superar o desafio moral ou até mesmo para justificar estrategicamente uma minimização de impactos reputacionais de curto prazo era justamente disponibilizar uma informação sem clareza e acesso. Como exemplo, com um praticante entrevistado da área governamental, foi perguntado o critério de seleção de informações relevantes à população, que podem ser sensíveis aos governantes representados. Foi citado um caso de crise hídrica em São Paulo, que

apenas foi confirmada pelo poder público muito tempo depois das reclamações de falta d'água em diversos bairros periféricos da cidade, da redução intensa do volume de água no reservatório de água do sistema Cantareira, do vazamento de áudios de profissionais da autarquia Sabesp (administradora do sistema) que confirmavam a preocupação com a crise e a necessidade de racionamento de água. Como justificativa, o praticante relatou o desafio de administrar uma informação que não vá gerar pânico à população, e que é preciso sim adiar uma informação, para que você possa *“amargar no inferno por menos tempo”* (Orlando – GOV GER). Contudo, destaca que a informação do risco de falta d'água estava disponível nos relatórios anuais da Sabesp, inclusive para justificar as acusações de falta de transparência. Essa mesma “disponibilização” é observada em diversos entrevistados, que destacam que as informações estão publicadas nos relatórios de sustentabilidade, que as organizações não omitem. Contudo, fica a pergunta: uma dona de casa, para saber se precisa economizar água para garantir seu direito de cozinhar no dia seguinte, é atendida por uma informação em relatório de sustentabilidade, geralmente dentro de áreas de relações com investidores nos sites das organizações?

Assim, clareza e acesso representam importantes componentes do critério de oferta de informação relevante que garanta o livre arbítrio, e que é complementada pelo critério do volume informacional.

Complementando a capacidade e interesse das partes interessadas em fiscalizar as informações das organizações, Gower (2006) destaca que exceto os ativistas, a maioria das pessoas apenas está interessada em saber se a organização está se comportando adequadamente, como suas ações impactam positiva e negativamente, pois elas esperam responsabilidade e transparência das organizações. Ou seja, ser transparente não significava dizer tudo – por impossibilidade e também por não utilidade por parte dos públicos. Um público, em uma relação de confiança, espera que o que pode ferir, alterar ou comprometer um acordo tácito firmado, seja devidamente e responsavelmente comunicado.

Gower (2006) discorre que a disponibilidade de informação não necessariamente significa transparência e nem gera confiança, tendo em vista que algumas organizações usam o excesso de informação para esconder, ofuscar em vez de iluminar, deste modo, a transparência e a divulgação de informações devem ser combinadas com a intenção de agir com responsabilidade e ser abertas e responsáveis. Neste sentido, Xifra (2016) converge com a crítica, de que a transparência é confundida com muita informação, mas pouca compreensão.

E aprofunda o ceticismo sobre a entrega da transparência, ao observá-la como uma falácia, que tem sido usada como arma retórica, como sofisma, como uma tática a serviço da hegemonia dos poderosos que a usam. Discute deste modo, que a transparência total não é nem possível, e nem necessária, pois o excesso de informações seria contraproducente.

Deste modo, compreende-se que os cinco critérios de responsabilidade com a informação têm o potencial de contemplar os cuidados com as assimetrias de capacidade e poder, e oferecer o direito ao exercício do livre arbítrio e à participação em espaços de debate público e deliberativos que afetam interesses e bens dos indivíduos.

Quadro 32 – Premissas de responsabilidade no eixo Informação

Critério	Descrição
Relevância (GOWER, 2006)	Responsabilidade com informações que podem causar danos a indivíduos, grupos ou meio ambiente. Danos (físicos, econômicos ou psicológicos) representam o impedimento ou a redução do alcance de direitos, interesses legítimos e bens juridicamente protegidos. Inclui a responsabilidade com danos causados por omissão destas informações relevantes.
Exatidão, veracidade (GOWER, 2006; XIFRA, 2016)	Responsabilidade com o uso de informações verídicas na atividade de relações públicas, com o dever de verificação junto ao representado ou a busca de formas possíveis de pesquisa e confirmação.
Capacidade dos Públicos (GOWER, 2006; XIFRA, 2016)	Responsabilidade com o reconhecimento das capacidades culturais, educacionais e cognitivas dos indivíduos ou grupos para o exercício da compreensão, e que determinam o compromisso com a clareza e o acesso a serem ofertados frente a essa necessidade.
Clareza (GOWER, 2006; XIFRA, 2016)	Responsabilidade com o conteúdo, forma e linguagem a ser utilizada nas comunicações, para a adequada compreensão e utilidade por parte dos grupos e indivíduos interessados.
Acesso (XIFRA, 2016)	Responsabilidade com o interesse na disponibilização de informação adequadas aos hábitos e fáceis de serem identificados pelos indivíduos ou grupos conforme suas capacidades.
Volume informacional (GOWER, 2006; XIFRA, 2016)	Responsabilidade com a oferta de conteúdo na quantidade adequada à compreensão e exercício do livre arbítrio e tomada de decisão consciente relativa essencialmente aos potenciais danos, de modo que as informações mais importantes não fiquem

Fonte: Elaborado pela autora.

A relevância da responsabilidade com o processo informativo está, como já dito, relacionado primordialmente à responsabilidade com o evitar danos de um praticante, mas também às consequências para as relações de confiança dos seus representados. Um entrevistado destacou que, mesmo que a organização em que atua não tivesse vivido crise, percebeu a fragilidade de comunicações baseadas em falas quando há quebra de confiança. Nesse caso, optaram por

trazer as pessoas pra dentro da empresa, para irem na barragem. Porque as quebras de confiança chegaram ao máximo. Foram dois acidentes muito próximos. Quebrou confiança. E não teria mais confiança da fala: “estamos seguros”. Se eles já não acreditavam tanto antes, agora que não iriam acreditar mesmo. E aí a gente iniciou um outro trabalho. As pessoas se inscrevem, liberamos um 0800, e as pessoas vão até lá. “Quer conhecer a barragem? Ligue e agende sua visita”. Liga e agenda e você pode Ver [ênfase]. Quebramos uma série de protocolos, e a diretoria de segurança quase que me mata... porque eu falei: “está liberado para tirar foto”. E não pode tirar foto dentro do ambiente da empresa. Quase me mataram, mas eu falei: eu não posso falar para as pessoas que elas não podem tirar foto, que elas não podem fazer uma live para a família delas, seja o que for. Foi uma briga danada. Mas precisava, para dar essa autenticidade, para dar o mínimo de tranquilidade. (Otávio – ORG P DIR)

Esse aspecto descrito na pesquisa, de que tanto praticantes quanto públicos impactados identificam a falta de confiança e a descrença com a possibilidade de retomada, independentemente da organização que representa estar relacionada ou não a uma crise. Os impactos são setoriais, são de uma categoria, não individualmente a uma organização e os praticantes envolvidos, e reforçam a urgência com a tratativa do tema de responsabilidade com o processo informativo.

8.3 Responsabilidade com o processo de relacionamento, participação, discussão pública e deliberação

A eficácia dos processos participativos configura uma fundamental responsabilidade moral da atividade de relações públicas. A teoria emersa demonstrou que os praticantes se envolvem em desafios, consciente ou inconscientemente, que geram danos ou resultados não desejados aos representados, por fragilidades nos processos de interação.

Como abordado no capítulo sobre relações de poder, os danos que podem ser causados ao desenvolvimento espaço de debate público, ao contexto democrático de construção de uma determinada realidade social, à opinião pública, impõem que sejam refletidas as discussões teóricas capazes de estimular a responsabilidade profissional. Como já dito, sugere-se a superação de que as relações públicas, como atividade intencional que representa um interesse específico, busque de forma imparcial o interesse público. Isso representaria uma expectativa que não cabe ao profissional, mas ao seu representado. Portanto, entende-se necessário iniciar a reflexão sobre a responsabilidade moral nos processos de escuta, participação e deliberação a partir do contexto da responsabilidade em evitar danos.

A responsabilidade dos praticantes com os processos de interação por meio dos quais ele busca alcançar diversos objetivos da atividade foi agrupada pela similaridade de desafios morais emersos na GT e por relacionarem-se com premissas teóricas oportunas a esta discussão. Entende-se como convergentes dos processos de interação que um praticante desenvolve com diversos públicos em nome de representados, os: 1) Processos de escuta, sejam formativos ou avaliativos para a compreensão do perfil dos públicos e delineamento de estratégias; 2) Processos de discussão pública, ou de busca de formação de opinião/advocacia na esfera pública; e 3) processos deliberativos de consultas públicas, licenciamentos e acordos comunitários.

Os processos de deliberação estão relacionados a características e circunstâncias em que indivíduos e grupos estão em desacordo sobre uma temática ou questão, e sobre a qual precisam deliberar, ou tomar uma decisão (THOMPSON, 2008).

Edwards (2016) descreveu os processos de deliberação que ocorrem no nível micro, nos quais a interação para deliberar uma questão específica acontece em arenas relativamente pequenas e localizadas, como uma audiência pública ou consulta pública e no nível macro, no qual debates circulam, evoluem e alteram as esferas públicas. Ela separa, deste modo, a influência de relações públicas em espaços deliberativos a partir de três níveis: atuação em campanha (ações do nível macro), atuação em questões específicas (ações do nível micro) e atuação no sistema (influência que os esforços do nível de campanha e de questões gera em um sistema predominante de dominação e resultados de um debate público). Nota-se que mesmo não sendo um processo deliberativo, nesta tese foi incluída a atividade de escuta que antecede e acompanha os planejamentos de relacionamento desenvolvidos com diversos públicos, pela proximidade da raiz teórica da escuta dentro das teorias deliberativas.

Aos processos de escuta (1), sejam formativos ou avaliativos para a compreensão do perfil dos públicos e delineamento de estratégias, foram discutidas as teorias de empatia (YEOMANS, 2016) e diálogo (GUTIÉRREZ-GARCÍA, RECALDE, PINERA-CAMACHO, 2015; KENT; TAYLOR, 2002). Aos processos de discussão pública (2), ou de busca de formação de opinião/advocacia no espaço de debate público foram discutidas as teorias de advocacia (FITZPATRICK, 2006), discursos deliberativos (DRYZEK, 2000, apud EDWARDS, 2016). E por fim, aos processos deliberativos (3) de consultas públicas, licenciamentos e acordos comunitários, foram discutidas as teorias agonística (MOUFFE, 1999), construção relacional politicamente responsável – PARC (DEETZ, 2009).

8.3. 1 Processos de escuta

O **cuidado com o processo de escuta e compreensão** determina as inferências que um praticante fará sobre necessidades, expectativas, demandas informacionais ou de mudança de comportamentos de um representado. Como apresentado na responsabilidade com a informação, o pressuposto para identificação do que é relevante, claro e acessível a um indivíduo pressupõe um adequado processo de escuta, comunicação, compreensão e entendimento. Assim, o que seria uma etapa obrigatória em todas as práticas da atividade fundamentada no princípio de relações, não é aplicada sempre que necessária. A teoria emersa demonstrou que a falta de tempo e de investimento dos representados com um processo ativo de escuta e investigação de um cenário ou públicos resulta em trabalhos feitos a partir de perspectivas mais superficiais que ofereçam o mínimo de segurança aos representados. Contudo, essa consciência não foi convergente entre todos os praticantes entrevistados. Muitos entendem como suficiente para o desenvolvimento de um trabalho de novo tema ou cliente, o que chamam de “auditoria social”, uma espécie de levantamento de interações na rede, por meio de ferramenta de monitoramento, das percepções, agentes de influência e principais questões sobre uma determinada temática.

Fazemos um social listening sempre antes. Para qualquer cliente. Estamos fazendo uma proposta agora, com um cliente grande. Uma pessoa está uma semana levantando o que se fala, se bem, se mal. A partir daí a gente cria o nosso planejamento. A gente fala olha, você está bem, mas você tem problemas aqui, aqui, aqui. Nossa estratégia é trabalhar dessa forma. (Ana – AG GP – DIR)

Contudo, observa-se que esse processo de escuta, entendido como suficiente, contempla apenas as percepções relativas às consequências de uma realidade, se as pessoas estão “falando bem ou mal”, mas não são capazes de sustentar uma estratégia de longo prazo a partir de uma comunicação direta para antecipação de demandas, insatisfações e expectativas de um grupo. Em outros casos, o processo de escuta é feito a partir da própria pluralidade dos funcionários da agência, que são convidados para reuniões de mapeamento de cenários a partir de seus conhecimentos. Em muitos casos, contudo, os praticantes destacam que não há tempo para esse levantamento de informações. Que a partir do briefing do cliente, tem a responsabilidade de entregar as primeiras estratégias.

Nos casos de maior consciência e oportunidade pela abertura estratégica com o cliente, uma participante relata por exemplo, processos construídos com o próprio representado, por meio do qual convida o cliente a refletir sobre o seu mapa de *stakeholders*, descrevendo as características desta relação e os valores trocados entre os atores sociais. Esta proposição objetiva despertar a consciência do representado para a demanda de realização de pesquisa, caso ele não tenha as informações suficientes

Eles têm que fazer uma lista de todos os stakeholders envolvidos, e depois posicionar em qual nível estão, de acordo com a metodologia. Quando eles fazem isso, elegem os stakeholders mais importantes e eles fazem perguntas. O que eles não sabem sobre esse stakeholder e que eles gostariam de saber? E eles fazem também a troca de valor com o público. Por exemplo, imprensa, o que a empresa dá para a imprensa e o que a imprensa dá para a empresa, qual o valor trocado. E aí isso começa a criar indagações na cabeça do gestor: nossa eu nunca tinha parado para pensar e o que eles esperam na empresa tal coisa, e que a imprensa espera deles é a tal coisa? Depois eles elegem três públicos descrever o que sei sobre esse público que eu quero saber. O que eu quero saber vira uma sugestão de pesquisa. Só que tudo isso eu tiro da liderança. Então não é uma coisa que olha, eu estou empurrando. E aí o presente fala: “meus funcionários não sabem o que eu publico tal quer, então vamos fazer uma pesquisa”. O presidente fica surpreso, pois aparecem todos os buracos. (Athena – AG MP CEO)

Em um caso de praticante empregado de organização, para fins de mapeamento de demandas de sustentabilidade, a organização desenvolve um processo de escuta sensível que consiga dar conta de uma construção mais próxima da realidade das comunidades. A praticante destaca que

Por exemplo, com a comunidade, eu tenho uma coordenadoria social específica que faz rodas de diálogo com comunidades. E a gente tem planos de ação voltados para comunidade de acordo com a escuta ativa. [...] Acho que a principal premissa é estabelecer um link de confiança. Manter uma escuta ativa. É natural a pessoa começar a falar e você querer reagir: Ah, mas a gente faz isso, tem isso... Então a gente tem uma formação, que chamamos de “agentes da gente”. São 10 profissionais de cada unidade operacional, formados em escuta ativa. A gente usa teoria da antroposofia, para escutar, entender, a gente separa nas dinâmicas a mente, coração e ação. Para ele entender, escutar e sentir. Com ele sentiu aquilo, como ele viu a pessoa agindo, e como ele raciocinou. A gente tem o bastão da fala, para evitar a conversa cruzada. E o bastão vai passando pelas pessoas. A gente tem 4 perguntas simples? Como é morar naquela cidade? Quais são os desafios daquela cidade, que ela mais gosta? Como ela vê a participação da empresa na cidade? E fecha. Por esses insumos e desafio a já gente consegue ver qual a oportunidade que eu tenho de atuação e de resposta. (Olinda – ORG P GER)

Entretanto, identificou-se desafios neste processo de ouvir, de aplicar essa empatia recomendada pelo praticante. A teoria mostrou claramente, nas relações de poder, o *habitus* dos estereótipos na forma de perceber os públicos. Foram feitas referências a públicos como “públicos problema”, como quilombolas e indígenas, “líderes com interesses políticos”,

“ativistas que fazem terrorismo nutricional”, “um cidadão que quer criar pânico” ao tentar alertar a sociedade sobre uma composição química em uma barragem, que falam que “açúcar é veneno”. Observou-se nestes depoimentos, tom de voz depreciativo e que evocava sempre um contexto de distanciamento em uma postura de oposição, de polarização que não aparentava intenção em ser compreendida. Destaca-se que essas falas estavam justamente nos mesmos atores que destacam a essencial importância da empatia para a atividade. Esse *habitus*, inclusive, não é reservado a representantes de organizações privadas, mas também de organizações não governamentais, que descrevem de forma consciente o desafio de dialogar com pessoas que tem defendem temas que eles entendem que ferem direitos fundamentais; e até de praticantes da área governamental, que tem o desafio de se comunicar com cidadãos que “desejam postura paternalista” e que “só querem mamar na teta do governo”. Como suspender essa posição tão sensível ao processo de escuta? Há a intenção de suspendê-la?

Como um praticante pode ser responsável por uma negociação com um ator que ele não ouve, que o representa como não digno moralmente de emitir sua voz? Como um representado pode sentir-se responsável por um público, ou impedir-lhe um dano, se a atividade especializada nestas relações se posiciona e chancela de forma contrária a essa responsabilidade?

Esse processo de construção de uma representação estereotipada, de recurso discursivo de contraste e defesa descrito por Bourdieu (2007a, 2007b, 2015) relaciona-se a fenômenos complexos de exclusão de atores de um processo de representação social. Poderia ser visto como uma tentativa intencional de desconsideração de um Outro, que será limitado em sua capacidade de convocação de responsabilidade junto aos demais atores, a sua precariedade será submetida a uma perspectiva de representação negativa de Lévinas (2007). Uma prática que representa uma construção de vulnerabilidade moral de um indivíduo, representado com injúria, rejeição, e negação de seu status moral (HONNETH e ANDERSON, 2011).

Alguns participantes destacam a importância da empatia, de um processo de colocar-se no lugar do outro, como apresentado no processo de tomada de decisão moral dos praticantes. A empatia foi um princípio bastante presente na teoria emersa, e chama a atenção que ela não é mencionada em nenhum dos nove códigos de ética em relações públicas analisados.

É difícil nossa profissão, Ágatha. Não é 2+2=4. É cheia de subjetividades. Como eu suspendo meu eu? Eu preciso chamar o outro: O que você viu? o que está vendo? Eu vejo as coisas pelo meu filtro, pelos meus olhos. Eu preciso ter outras vozes. [...] Para exercer a empatia, a gente não precisa concordar nem discordar. A gente precisa momentaneamente levantar nosso código de valores, a nossa agenda, os nossos interesses, a gente precisa suspender o nosso EU, e olhar a questão, do ponto de vista do outro. Validar as preocupações do outro, entender quais são, reconhecer que são válidas olhando deste ângulo, e ler o que se pode fazer em torno dessa visão. Em um momento seguinte eu posso voltar a concordar ou discordar. Mas eu preciso fazer esse exercício. Então isso cria um repertório. Isso cria uma chance de exercer nosso trabalho com dignidade, com humanidade. Business e pessoas, business e decência, business e ética não são antagônicos. Não precisam ser. (Abigail – AG GP – CEO)

Outros praticantes destacaram a necessidade do equilíbrio da empatia, que precisa ser combinada com a capacidade argumentativa de a partir dos insumos do outro, conseguir promover transformações junto ao representado, seja cliente ou empregador.

Empatia pode ser definida como uma habilidade emocional para experimentar sentimentos de uma pessoa em um determinado contexto que ela vivencia, e que é relevante para a compreensão dos julgamentos morais que fazemos sobre os outros (COPLAN, 2011). As principais referências dos estudos concentram-se no campo da psicologia, neurociência cognitiva e filosofia moral. Um aspecto central da empatia é a capacidade de imaginar a mente dos outros, que Clark (1997, p. 34, apud YEOMANS, 2016, p.2) descreve como “salto imaginativo nas mentes dos outros”, e que estariam relacionados a um entendimento de papéis em um contexto externo ao seu. A complexidade deste “salto imaginativo” é discutida por Coplan (2011, p. 40) como um processo “através do qual um observador simula os estados psicológicos de uma outra pessoa, mantendo uma clara diferenciação entre si”.

Liz Yeomans (2016) discute o discurso instrumental de empatia em relações públicas, trazendo o problema da empatia autêntica e da não-autêntica. Separou em “verdadeira”, em uma abordagem de comunicação intercultural, motivada pela preocupação humana pelo outro, para entendimento de experiências, sentimentos e situações diferentes da nossa; e em “instrumental”, em uma abordagem auto-orientada característico de discursos neoliberais para compreensão de clientes ou públicos com uma finalidade egocêntrica. Destaca preocupações com o uso da segunda, relacionando à definição de “pseudoempatia” de Coplan (2011), pela qual um indivíduo não imagina verdadeiramente a outra pessoa na situação dela, mas se imagina na situação, e portanto, trata-se de empatia não autêntica.

Observou-se nesta GT que há compreensão da teoria de empatia na atividade de relações públicas. Uma praticante exemplifica questionamentos feitos a dirigentes de seus representados que buscam essa percepção empática

Quando eu faço essa pergunta, eu estou buscando construir essa ponte sobre atos, e sempre digo para os executivos: “Você precisa ser empático, e isso não é ser simpático e bonzinho”. Mas é realente dar a volta na mesa, sentar do mesmo lado, olhar o problema pelo mesmo ângulo, nem que seja por 5 minutos. Eu estou aqui, você está aí, você é meu stakeholder, esse é o meu ponto de vista. Se eu faço essa volta e sento ao seu lado e vejo o problema pelo mesmo ponto de vista, ou seja, se eu sou empático, eu reflito: há alguma coisa que eu possa fazer, ou alguma coisa que eu possa deixar de fazer?. Quando eu faço isso estou me preocupando com a perenidade do negócio no longo prazo. A falta de ética, a falta de comprometimento, a falta de empatia, a frieza, ela cobra o seu preço lá na frente. (Abigail – AG GP – CEO)

Contudo, Yeomans (2016) chama a atenção para o discurso neoliberalista (OLSON, 2013; ILLOUZ, 2007 *apud* YEOMANS, 2016) pelo qual um apelo à empatia representa o desenvolvimento de habilidades emocionais para trocar competências emocionais, ou “capital emocional” em capital monetário. Ela defende que a empatia em relações públicas é unidirecional, auto-orientada, e mesmo que compreenda que ela deva existir verdadeiramente na atividade, alerta para os efeitos sobre o indivíduo e sobre a prática, pela forma como ela é exercida.

Na atividade de relações públicas, empatia é abordada como um princípio, um processo interpessoal que pode ser desenvolvido e aprendido para relacionar-se com públicos, capaz de fornecer um ambiente de apoio e confiança para a promoção do diálogo (KENT; TAYLOR, 2002), muito relevantes em contextos interculturais.

Além da auto-orientação, o nível de controle observado por Yeomans (2016) pelos praticantes é um agravante. As três abordagens de empatia sugeridas por Clark (1997, *apud* YEOMANS, 2016) – cognitiva (reconhecimento de que um outro está em dificuldade), física (experimentação de angústia emocional no nível físico, em um espelhamento do comportamento do outro) e emocional (sentir reação emocional em relação à situação do outro). Ela explica que

não há sugestão de que o ator se solte e se envolva com o outro através do sentimento: ao contrário, o praticante mantém um controle cognitivo completo – recuando para observar as minúcias de suas interações de papéis com os outros, a pessoa e seus efeitos sobre essa pessoa (YEOMANS, 2016, p. 9, tradução nossa)

e deste modo, traz as reflexões de Culbertson (2009, apud YEOMANS, 2016), de que mesmo em uma perspectiva auto-orientada, os praticantes devem se concentrar menos no resultado das interações e dedicar-se mais ao processo de desempenho interpessoal de empatia. Ou seja, traz uma preocupação observada na teoria emersa, de que a intenção não está em assumir uma compreensão do outro, mas em garantir um aspecto mínimo da perspectiva do outro para o alcance de resultados. O estudo empírico de Yeomans (2016) difere do realizado nesta tese – ela observou o uso da empatia no relacionamento com jornalistas e representados, e concluiu que o instrumentalismo desejado pelos praticantes, em interações que buscam entender como as pessoas “funcionam” para então agir sobre elas, portanto uma “pseudoempatia”, é similar ao comportamento do papel de “psicopata” sugerido por Culbertson (2009, apud YEOMANS, 2016, tradução nossa), e que portanto, levanta questões éticas. Nesta tese observou-se uma compreensão clara dos processos de busca de identificação de necessidades dos públicos com os quais o praticante se relaciona, em uma perspectiva que possa contribuir para a responsabilidade social dos representados, conectada à abordagem de gerenciamento de *stakeholders* (FREEMAN, 1997).

Há a convergência de que um grande risco ao praticante, em não conseguir adotar o “salto imaginativo” em uma abordagem orientada ao outro, é justamente o de assumir as imagens já existentes em nossas mentes dos “grupos sociais diferentes de nós mesmos”, cheias de preconceitos, ou, do hábitos aprendidos pelos praticantes em sua posição vinculada à dominação. Segundo Yeomans (2016), a empatia intencional, ou auto-orientada, tem justamente essa característica.

Essa dificuldade de compreensão do outro foi descrita por Marques e Martino (2016) como o “terceiro desafio ético da comunicação”, em uma perspectiva de que “nós talvez nunca consigamos entender esse outro”. Como a comunicação pressupõe um entendimento, deseja-se que esse processo não seja abandonado, mas sim continuamente buscado. Contudo, é preciso compreender que em uma relação de comunicação apenas “vislumbramos o outro” e que em uma conversa “ouvimos apenas um pedaço da vida dessa pessoa” e “nunca chegaremos a esse ‘eu’ mais profundo do nosso outro, nunca chegaremos plenamente a essa alteridade” (p. 269). Assim, refletem a importância de buscar o máximo de comunicação possível respeitando os saberes desse outro, lembrando que toda comunicação está entrelaçada com o poder” (MARQUES, MARTINO, 2016, p. 269).

A empatia é uma das dimensões do diálogo, na perspectiva de Kent e Taylor (2002). A etimologia da palavra é grega, e significa dia – através, e logo – palavra. Representa, portanto, uma clareza de palavras, de ideias, enriquecidas por meio dele. No processo de ouvir, entendido como a essência do diálogo (ISAACS, 1999, apud GUTIÉRREZ-GARCÍA, RECALDE, PINERA-CAMACHO, 2015), há um esforço de entender as posições adotadas pela outra pessoa, em um compromisso contínuo com a interpretação, sempre voltada ao outro. O diálogo convida o tratamento “das pessoas como pessoas” (BUBER, 1923) e “é uma maneira de entender e gerar uma visão da realidade que reconhece e incorpora a pluralidade de pontos de vista das pessoas envolvidas na situação e as diferentes dimensões que moldam os fenômenos” (GUTIÉRREZ-GARCÍA, RECALDE, PINERA-CAMACHO, 2015, p. 745). Kent e Taylor (2002, p. 25-28) descrevem as dimensões do diálogo: mutualidade, como o reconhecimento de da ligação e possibilidade de alteração entre organizações e públicos; proximidade, como vontade e capacidade dos públicos expressarem suas demandas à organização e à organização consultar os públicos sobre temas que os afetam; empatia, como um ambiente ou atmosfera necessária para um diálogo; risco, sobre a imprevisibilidade do resultado de um processo dialógico; e comprometimento, como o verdadeiro compromisso das partes envolvidas nestas conversas reais.

Contudo, esse processo de diálogo depende da natureza e relações da organização. A descrição das dimensões do diálogo em relações públicas demonstra a fragilidade e o desafio do cumprimento desta abordagem, mesmo com toda a potencialidade de sua construção. Na dimensão do ouvir, por exemplo, há o enfoque em uma perspectiva simétrica, que busca equilíbrio, o entendimento mútuo, o desenvolvimento da escuta para a melhoria do contexto social. Na abertura ao outro, há na negociação de interesses, uma visão colaborativa em relação ao público em lidar com suas demandas e expectativas. Na dimensão da “busca da verdade”, que contempla uma visão contingente da realidade social, há como consequência o bem comum. Na visão orientada à mudança, o diálogo busca a mudança mútua, com interesse no impacto social, além do resultado particular desejado. Por fim, na dimensão da resposta, há o reforço da comunicação bidirecional continua, como modo de se adaptar ao meio ambiente e às demandas dos indivíduos. (GUTIÉRREZ-GARCÍA, RECALDE, PINERA-CAMACHO, 2015, p. 750).

Davidson (2016) e Deetz (2010) criticam o conceito do diálogo em relações públicas por entenderem que existem limitações relacionadas não apenas às intenções, aos processos de construção e principalmente pelas relações de poder imbricadas em seu desenvolvimento.

O diálogo, para Deetz (2010),

tem início com uma reciprocidade fundamental: ao reconhecer que você tem um mundo e eu tenho um mundo, eu reconheço que você me concede direito ao meu e eu lhe concedo direito ao seu. Nenhuma das partes da interação tentará fazer do mundo dela o mundo (DEETZ, 2010, p. 96).

Independente das críticas ao processo de diálogo, reconhece-se a necessidade mínima que o praticante, como parte de um processo de construção social, não impeça reivindicações de vida (BUTLER, 2015). É dever do praticante não impedir processos de representação, por meio dos enquadramentos que silenciam, que impedem respostas, que são em alguns casos violentos. Seria um dever do praticante estar preparado para responder às alteridades adversárias estrategicamente e sem a violência que altere de modo irresponsável o produto social.

Esse risco fica evidente com o relato de um praticante preocupado com os danos a comunidades, que reforçou criticamente a necessidade de ampliar o olhar para as assimetrias, de injustiças nas relações. Quando o praticante se referiu a um cidadão que teve o acesso e a capacidade de compreensão de um componente químico em uma barragem, que tem feito o “terrorismo” junto aos demais cidadãos comparando com os riscos de Chernobyl, ele também o enquadra. É descrito como “um cidadão” com ênfase no um, que tem sido “irresponsável”, tem feito um terrorismo que só vai causar pânico, porque o metal está inerte. O praticante reconhece o risco caso a barragem rompa, mas que não justifica o terror feito. Entende-se o desafio de compreensão de riscos por públicos pouco capacitados, mas a barreira à escuta por esses julgamentos, além de ampliarem a desconfiança e impedirem negociações produtivas, podem trazer danos irreparáveis caso as pessoas não estejam preparadas para tomar decisões que protejam seus direitos.

Uma contribuição a esse processo de escuta pode vir de Fawkes (2012b). Ela propõe o avanço dos estudos hermenêuticos em relações públicas, tendo em vista que o praticante está constantemente interpretando vários públicos (interna e externamente), com a responsabilidade de compreender e navegar pelas armadilhas da interpretação. Os aspectos comunicativos da hermenêutica estão, em sua leitura, envoltos em todo o processo de relações

públicas, independentemente da abordagem teórica: falante, ouvinte, pré-compreensão, interpretação, reinterpretação e troca de significação. (JENSEN, 2002, p. 22 *apud* FAWKES, 2012b, p. 129, tradução nossa)

O círculo hermenêutico pode ser entendido como um modelo de comunicação, pois evolui não apenas no aqui e agora, mas através da história e das culturas. Na terminologia hermenêutica (e fenomenológica), a comunicação envolve uma “fusão de horizontes” – um encontro e uma fusão das expectativas que os comunicadores trazem para eles na troca.

No cerne da hermenêutica, está o ato de relação e a construção do significado entre as partes. O conhecimento ético não é “lá fora”, mas “aqui”, como sugerido por Heidegger. Não é um conjunto de instruções técnicas a serem aplicadas a todas as situações, como muitos códigos éticos implicariam, mas Gadamer sugere, um aspecto de “ser e tornar-se” (WARNKE, 2002, p. 84, *apud* FAWKES, 2012).

Assim, ela explora as contribuições a diferentes abordagens. Na da excelência, a hermenêutica poderia contribuir para a interpretação necessária à compreensão das disparidades e diferenças entre as culturas, histórias, relações de poder e outras variáveis, convidando-os à reflexão ética em um contexto de sujeição a pressões e restrições por públicos internos e externos. Em advocacia, a hermenêutica poderia desafiar e promover a reflexão sobre a existência de uma verdade que emerge em um mercado de ideias. E em gerenciamento de relacionamento, a hermenêutica contribuiria para o destaque e compreensão dos desequilíbrios de poder presentes em um contexto de relacionamentos, que configuram obstáculos à aplicação da teoria dialógica e da ética do discurso.

A Hermenêutica é vista como fundamental, neste sentido, em um processo de participação. Relaciona-se com a teoria dialógica à medida em que o diálogo (WIERBICKA, 2006 *apud* FAWKES, 2012b) como um processo, conduzido entre os participantes, às vezes em grupos, em uma variedade de tópicos; Que reconhece a diferença; Buscando mais do que “uma troca de ideias”, com o objetivo de uma compreensão mútua; O que pode não levar à resolução de diferenças, mas pode envolver a descoberta de um terreno comum, se houver respeito e boa vontade e um compromisso com o próprio processo, independentemente dos resultados.

Uma forte abordagem hermenêutica da ética das relações públicas compartilharia com os teóricos críticos a necessidade de desconstruir as reivindicações atuais encontradas em muitos códigos de prática e em muitas escritas da perspectiva de excelência que as relações públicas servem a sociedade. Seria além da insistência de que a ética reside na simetria, reconhecendo a natureza essencialmente assimétrica, fluida e contraditória da maioria das relações humanas. Mas também pode passar

além do crítico para considerar como se envolver com, ao invés de simplesmente rejeitar, aqueles que ocupam outros pontos de vista. (FAWKES, 2012b, p. 133, tradução nossa)

A interpretação seria relevante, neste sentido, para compreender padrões de interação e normas que permitem ou impedem representações. Ou seja, de que modo processos vigentes, que envolvem termos, discursos, categorias, ritos, e normas de conversação atribuem reconhecimentos dissonantes dos atores sociais, e sejam de responsabilidade do relações públicas alterá-lo.

Mesmo com as limitações discutidas tanto sobre empatia como sobre diálogo, entende-se que a compreensão mínima do outro, por meio de um mecanismo de escuta mais responsável e efetivo em relações públicas, é parte fundamental da atividade. A teoria demonstrou que o processo de escuta está sendo negligenciado por muitos praticantes, pela urgência de atividades, não compreensão de necessidade por parte do cliente e falta de investimentos. A substituição por mecanismos de monitoramento que captam apenas os impactos de percepção, imagem e reputação ao representado, e que não observam a perspectiva dos públicos, não consegue avaliar capacidades, necessidades, e perfil de dependências e interações que oportunizam a incidência de danos.

Verifica-se, contudo, que as teorias a seguir, dos processos de discussão no espaço de debate público e principalmente de deliberação em questões específicas, podem contribuir em como os indivíduos são convidados a participar e são ouvidos.

8.3.2 Processos de discussão pública, formação de opinião e *advocacy* na esfera pública

Como descrito no capítulo sobre relações de poder, o espaço de debate público está comprometido em sua capacidade de construção social que responda à necessidade dos indivíduos. O princípio democrático, caracterizado pelas disputas dos atores em uma luta social de capitais e posições (BOURDIEU, 2007a, 2007b, 2015) tem sido cada vez mais afetado por participações conflitadas construídas em discursos simbólicos que buscam parecer “espontâneos”.

Praticantes relatam com visão crítica o desafio de representar um interesse sensível de um representado, pois em muitos casos será visto como “vilão” pela opinião pública, nas

palavras deles. E que mais do que construir uma forma de se posicionar, é preciso construir quem vai emitir essa posição. Esse aspecto já traduz a intencionalidade de alterar uma discussão pública na qual a “voz” da organização não é claramente expressa, mas expressa por outros integrantes desse espaço. Foge do princípio central do Advocacy, que é a expressão clara que quem convoca, e que ao ofertar seu posicionamento na esfera pública, este pode ser discutido e validado em comparação às vozes dissonantes. Independente de ser uma intenção proposital ou uma “alternativa” frente ao contexto de desconfiança que caracteriza as relações entre organizações e públicos, reflete-se que os efeitos são os mesmos: Simula a legitimidade autônoma dos atores participantes, compromete a capacidade de decisão consciente e pode ainda agravar a desconfiança.

Entre os principais dilemas discutidos no capítulo sobre relações de poder sobre práticas de discussão coletiva, defesa ou advocacy, estão:

1. **Qualidade informação ofertada:** Praticantes afirmam a obrigação de levar sempre percepção positiva e por conta disso o viés das informações e a seleção atendem a esses interesses. Por outro lado, públicos impactados falam do desafio de manter confiança e possíveis danos com informações ocultas.
2. **Atores da discussão social como representantes:** Desconfiguração dos papéis dos participantes da esfera pública por meio de interesses conflitados. Representados desejam apropriar-se do capital social e simbólico de atores sociais. Esses possíveis representantes desejam o status da posição, o capital econômico. A contratação de especialistas e formadores de opinião para representação, mesmo quando o patrocínio é revelado, gera percepção de autônoma.
3. **Transformação da dinâmica do advocacy, de “mercado de ideias” ou esfera pública para um mercado ou esfera de patrocínios:** A necessidade de pagamentos pela mercantilização de influência por parte dos especialistas e atores sociais ou pelo interesse de “gestão mais controlada” por parte do praticante com resultados efetivos levou a uma mudança de configuração de relações.
4. **Criação de organizações ou grupos de discussão “autônomos”:** O desafio da voz do representado ser negativa, ou envolver resistência na opinião pública, leva a patrocínio de grupos de discussão, comitês e até criação de ONG’s para debater temas de interesse da organização, que comprometem a legitimidade e podem desmobilizar públicos. Em algumas temáticas, essa criação de grupos é justificada pelo interesse público

identificado, em outras, colabora com a promoção de “outras leituras” no debate, bastante proeminentes por quem as emite. A omissão ou comunicação não transparente dos interesses e dos patrocinadores potencializa o risco da prática.

Forte saliência na Grounded Theory foram os grupos tidos como “neutros”, formados por especialistas, formadores de opinião, até organizações não governamentais são criadas como uma representação legítima, que se apropria dos capitais sociais e cultural destes atores para levarem mensagens de interesse unilateral. Dois casos exemplificaram bem esse contexto, e que não pode ser explicitado para preservar a o anonimato dos praticantes.

Em um caso, há a sugestão de criação de uma ONG, com pesquisas desenvolvidas por instituições de forte credibilidade, para influenciar políticas públicas de um tema de forte interesse público e iria beneficiar organizações de um determinado setor.

A sugestão da criação da ONG, para a praticante, é resultado da falta de confiança ou preparo da própria sociedade para debater interesses de organizações,

A gente sabia que as empresas por elas não iriam conseguir jamais esse engajamento. Mas a partir do momento que elas se uniram para criar uma ONG, pra estudar o problema, pra trazer soluções, para ser fonte daquilo, elas encomendaram um super estudo com uma grande instituição. Esse case deu jornal nacional, mas levou mais de 1 ano e meio. A ONG ganhou tanta reputação pelo seu trabalho de estudos, que é fonte para qualquer discussão sobre o tema. Tem a sua agenda, e tudo mais. Mas começou assim e as empresas claramente estavam agindo, estavam dentro da ONG no início. Depois a ONG ficou independente. (Alice - AG GP DIR)

Sobre a clareza dos patrocinadores e interesses pela ONG, o site da instituição é bastante claro, e inclusive em sua missão e visão, destaca seu papel de promover discussão do tema, de desejar influenciar a agenda e políticas públicas, e os apoiadores estão todos listados no site. A praticante relata, contudo, que nas entrevistas, os executivos aparecem como integrantes da ONG, mas que seus nomes estão relacionados às empresas, e que portanto, estava claro que tinham empresas. Até que ponto uma informação está de fato clara?

Então, no início eram os presidentes das empresas dando as entrevistas. O cara que deu entrevista para o Jornal Nacional, era de uma das empresas, que aparecia como presidente executivo da ONG. Obviamente não apareceria “presidente da empresa X”. Mas ou seja, estava muito claro que tinham empresas por trás. (Alice - AG GP DIR)

A mesma praticante destaca que essa discussão surge por parte dos representados, e que a recomendação é sempre por transparência

minha posição e que eu acredito que seja também a da maioria dos meus colegas: transparência. Tem que estar claro, precisa ser divulgado. É claro que não vou deixar o patrocínio na frente do tema, mas sim, isso é uma coisa que vira e mexe os clientes

perguntam: “ah, eu preciso colocar que é a organização X que está fazendo isso?” E a resposta é sim! (Alice - AG GP DIR)

Em outro caso, foi verificado uma postura menos transparente. Um especialista, de grande proeminência nacional, contratado como consultor para emitir percepções, avaliar estudos e pesquisas, era utilizado em postagens com citações, era feito como escudo em audiências públicas controversas, inclusive por parlamentares que poderiam estar conflitados com os interesses de uma categoria e para buscar legitimidade, justificavam a legitimidade do movimento por conta “até” da presença desse especialista no grupo. Era conhecido que sua chancela silenciaria o questionamento. Na página do facebook criada para campanha, posts sequenciais com pesquisas que mostravam “outros lados” de uma discussão sensível à saúde, que apresentavam contra argumentos. Essa página não tem descrição de autoria, não relaciona a organização patrocinadora e seus interesses.

Por outro lado, a percepção dos públicos impactados é muito sensível a essas construções simbólicas e de representações. A discussão das relações de poder evidenciou que até os públicos que devem fazer filtro sobre essas estratégias, para defender o interesse público, não são capazes de fazê-lo. Parlamentares são muito influenciados por essa construção de representações influentes. A entrevistada que representa uma ONG ativista, relata o desafio de contrapor pessoas influentes, muito conhecidas e legítimas, mas que no caso dela, mesmo com a forte influência, eles têm feito uma discussão muito estreita, para desconstruir os argumentos. A estratégia tem sido de informação, pesquisa, indicadores sobre o interesse público do qual depende um parlamentar para manter sua posição.

A gente enfrenta um grande lobista [...] Ele está lá toda semana. Faz ações para uma ministra, para órgãos públicos. Cada hora ele lança uma ação diferente. Ele é contra a história do fim da publicidade infantil, porque ele fatura em torno de 3 bi em licenciamento. Então é por isso que ele está lá. Só que é difícil pra gente. [...] É complexo, porque a gente não quer acabar com a organização. A gente não quer que licencie para alimentos, não precisa licenciar para salsicha, para nuggets. [...] E aí qualquer gabinete que ele passa... imagina que legal? Fazer foto com o ele? E todos os deputados postam... E ele não está ‘nadando de braçada’ mesmo assim. A gente está lá, consegue nossas pequenas vitórias. É realmente o poder do argumento, do conhecimento. Um parlamentar fala: ‘Ele faz um lindo trabalho’. Demorou, que máximo! Mas aí ele não quer a pausa da publicidade. Por que ele não quer? ‘Ah, ele falou que vai prejudicar’. O que vai prejudicar? Qual o problema? E chega uma hora que o deputado fica sem resposta e é isso mesmo, sabe? E o deputado tem que ficar quieto, porque é isso mesmo. Defender como? (Isabela - PI ONG)

Por exemplo, a jornalista impactada por atividade de RP fala do desafio na área de saúde, por exemplo, de analisar as pesquisas divulgadas, pois para a imprensa elas vêm com

recortes e como saber a metodologia, o que foi selecionado? Não há tempo para a verificação e em muitos casos, não há experiência por parte do jornalista para essa checagem tão especializada. Além disso, quem as apresenta está sempre conflitado, mas com discurso de imparcialidade. O relato das comunicações de conflitos de interesse, obrigatórias, mas não transparentes, evidencia essa problemática.

Adicionalmente, a postura dos praticantes em trabalhar conteúdos em relações de conflito de interesses, de forma a gerar a percepção de espontaneidade agrava a possibilidade de danos. Os relatos descritos no capítulo sobre relações de poder demonstram a leitura de uma “alternativa estratégica” de promover conteúdos que pareçam espontâneos em divulgações patrocinadas ou conflitadas em interesses. A fala do praticante que critica o resultado de uma divulgação de uma micro influenciadora que falou muito bem da organização como “coitada”, que “quis agradar”, ou da abordagem combinada em parecer crível, mas que deve ter a liberdade criativa do influenciador reforçam essa característica.

De todo modo, a praticante muito experiente em temas de *advocacy*, relata o desafio de pensar as consequências de uma divulgação. Que sempre busca-se calcular riscos, antecipar projeções, impactos, mas é complexo avaliar o resultado de uma discussão pública e até a forma como a imprensa e as pessoas irão cobrir um fato. Ela relata com grande preocupação uma temática sensível de conscientização sobre uso mais responsável de um serviço para evitar os aumentos de preço aos consumidores. Que adotaram a estratégia mais equilibrada, cuidadosa, mas não é possível prever como será repercutido.

O que isso significa? No momento em que a gente defende essa conduta, porque acreditamos nisso: “realmente, para um serviço ser sustentável e não precisar aumentar muito a cada ano, ele precisa de um olhar mais inteligente também do usuário”. E é delicado comunicar isso, porque “eu pago o serviço, e eu quero usar mesmo”, mas também tem os consumidores mais abertos, de entender o seu papel de sustentabilidade nisso. Porque se eu faço uso mais sustentável e todos fazem, eu posso ter valor reduzido. Essa é proposta, evitar aumentos, tornar viável, sem a mensalidade aumentando a cada ano. Mas levar essa discussão é complicada, porque uma pessoa pode ser impactada por não usar da forma como estava habituada. É uma responsabilidade muito grande, porque ao as pessoas comprarem essa ideia, algumas podem ser beneficiadas e outras podem ser prejudicadas. A gente precisa avaliar, e questionamos muito nesse projeto, em como faríamos essa comunicação (Alice - AG GP DIR)

Jornalistas fazem perguntas [...] mas a gente não sabe como será a edição, se vai tirar isso. Então a gente corre riscos no dia a dia? Corre. Mas riscos que a gente considera que não são tão graves, que podem gerar algum benefício. Acontece da gente ter medicamentos que não são aprovados localmente, e o cliente quer fazer uma

divulgação dar força para um debate na opinião pública, de que se isso for aprovado vai beneficiar x pessoas. Então a gente tenta ajudar também a sociedade a amadurecer os temas. Tem um risco às vezes embutido, mas quando a gente avalia algo sensível, reúne outras cabeças, vamos ver cases internacionais para ver se estamos em um caminho seguro? Porque RP também é formar opinião, né? Os clientes nos vêem como tendo ferramentas para mudar uma opinião, para mudar o rumo de alguma coisa. Se a gente não está aberto para isso perdemos o nosso propósito, de levar temas para discussão, de mudar certos cenários. (Alice - AG GP DIR)

Essa preocupação reforça a necessidade de compreensão dos limites, de critérios para promover responsabilidade em um contexto em que se tem a legalidade e direito de defesa de temas, a liberdade democrática para emissão de vozes, mas é preciso agir com responsabilidade em função do poder administrado.

Os riscos ao livre arbítrio e à tomada de decisão consciente, desse modo, podem promover danos e importante aumento de assimetrias sociais, culturais e econômicas. As posições dos atores não podem mais ser classificada estaticamente em representantes, especialistas, produtores de conteúdo, grupos de visibilidade, grupos de decisão. Ao contrário, relações de conflito e mudanças de posição podem confundir o público sobre o aspecto legitimador daquela construção simbólica, e afetar seu quadro de opinião e decisão. Retoma-se, deste modo, o fenômeno observado de transformação de um espaço de debate público em espaço de conflitos e patrocínios, no qual é cada vez mais difícil orientar-se.

Os danos à própria profissão, por outro lado, estão sendo pouco calculados no Brasil. Praticantes estão comemorando a responsabilidade de negociação de posts patrocinados, e os resultados “melhor gerenciáveis” de influenciadores que tem 10 vezes mais audiência que um veículo. Assim como a pesquisa de Archer e Harrigan (2016) demonstrou a preocupação de praticantes que estão sentindo dificuldade em justificar patrocínios e budgets a seus representados, avalia-se que a atividade perde legitimidade. Ao basear-se e incentivar patrocínios, a própria atividade compromete seu papel de promover relações públicas capazes de promover confiança, credibilidade e reputação. O fato dos praticantes reconhecerem que pautas relevantes, conteúdos de fato bons demandam menos pagamento, geram repercussão espontaneamente, sugere que os representados, com mais interesse e que contratam mais a atividade, tem de saída um problema de credibilidade?

Essas discussões feitas no capítulo sobre relações de poder serão agora discutidas com teorias que tocaram nestes pontos sensíveis de responsabilidade.

Fitzpatrick (2006) descreve neste sentido, o “parceiro silencioso” de pessoas formadoras de opinião e ativistas financiados ou conflitados com os grupos dominantes, e que fingem agir e discursar em nome do interesse de uma comunidade. Observou-se a convergência desta perspectiva em autores como Moloney (2004), que discorre que as relações públicas não necessariamente se prestam a um engajamento democrático na defesa de interesses de empresas e governos.

Edwards (2016) listou outros aspectos ao papel das relações públicas nos contextos democráticos, entre eles, o fato da força intencional ser um interesse próprio e não o bem comum, e o fato de que é utilizada mais por representados que já dispõe de uma posição de dominação, o que aumenta o poder e distorce a esfera pública de debates. Ela critica a normatividade de sistemas deliberativos, que se tornam inaplicáveis justamente pelas características de relações públicas.

Adicionalmente, as discussões públicas são impactadas por representações sociais de outros atores que geram depreciação, desrespeito, ostracismo e uma percepção negativa, como visto na teoria emersa, por meio da vulnerabilização moral dos adversários de ideias. Honneth (2007) discute que o processo de realização política pode desqualificar um indivíduo para a vida em comunidade. Se as lutas simbólicas de Bourdieu (2007) ou sociais de Honneth (2007) podem negar ou recusar a um reconhecimento, por parte de quem tem posição ou capital suficiente para fazê-lo, está reduzindo a autonomia pessoal dos indivíduos. Essa recusa de reconhecimento pode alterar a identidade e ampliar sua vulnerabilidade.

Em resposta a essas críticas apontadas, Dryzer (2009 *apud* EDWARDS, 2016) destaca que a qualidade de um sistema deliberativo pode ser medido pelo grau em que é autêntico, inclusivo e consequente. O primeiro é caracterizado pelo respeito aos outros, não coerção, capacidade de conexão do particular ao geral e incentivo para que os atores reflitam suas posições. O segundo relaciona-se à ampla abertura de contribuições de indivíduos, e o terceiro refere-se a como uma deliberação promove impacto na tomada de decisão.

Assim, Edwards (2016) propõe um tratamento para um sistema deliberativo, mas que possa fugir de um modelo normativo. Ela evidencia três características fundamentais:

- 1) Posicionamento do interesse próprio. Por essa característica, o interesse próprio é válido, e sua expressão é o único mecanismo para “esclarecer adequadamente os interesses e preferências por uma questão” (p. 68). A partir de Mansbridge *et al.* (2010), ela pondera que para que um participante consiga

saber o que está em jogo e pensar em soluções integradas, os membros de um grupo precisam falar como “eu” e não apenas como “nós”. O risco neste caso é o grau de contestação de posições opostas, de modo que a qualidade da deliberação não seja comprometida.

- 2) Foco em um sistema deliberativo amplo. Que demanda reconhecer a importância da atividade de relações públicas em promover acesso ao debate, incluindo aos grupos dominados, e que em caso de arenas que excluam a participação de alguns grupos, eles possam participar em outra esfera. Neste âmbito, estão o pluralismo e a inclusão.
- 3) Permissão de outros tipos de discurso além do racional. Acomoda discursos retóricos, narrativos, de testemunho ou outros, capazes de desempenhar papel importante na expressão de identidades e representação no debate público. Ela destaca a sugestão de Dryzer (2010, *apud* EDWARDS, 2016) de que o *pathos* e o *ethos* são fundamentais em um discurso que precisa incentivar o público a refletir sobre sua posição, quando está muito distante.

Ela destaca, portanto, a responsabilidade moral no pluralismo e inclusão, tendo em vista que a efetividade da deliberação depende da participação de ampla variedade de grupos com conhecimento especializado por um tema, para que um grupo não domine compromissos deliberativos. Ao contrário, espera-se que as decisões se baseiem em um conjunto mais amplo possível de informações relevantes, e que permita que tanto grupos dominantes e marginalizados possam fazer suas vozes serem ouvidas (EDWARDS, 2016).

No nível da campanha, deste modo, reforça a demanda de relacionar o interesse privado ao interesse geral, a necessidade de serem inclusivos e reflexivos, e oferecerem a oportunidade para os participantes falarem, tratando-os com respeito e abertas a outras perspectivas. Sugere, deste sentido, algumas perguntas para a reflexão sobre a responsabilidade:

- A campanha conecta claramente interesses organizacionais específicos a um interesse generalizável?
- Esses interesses generalizáveis são aceitos ou contestados por outras partes no engajamento deliberativo e qual é a força de sua defesa?

- As vozes opostas são tratadas como adversárias e não como antagonistas (Mouffe, 1999), com respeito e dando-lhes espaço para falar?
- O público é consultado e seus pontos de vista são devolvidos à organização?
- Os mecanismos de resposta estão embutidos nas ferramentas de comunicação usadas na campanha?
- A organização está se comunicando com todos os públicos afetados pelo problema em questão, incluindo aqueles que estão geograficamente distantes ou menos imediatamente úteis para os objetivos da organização?
- A organização responde a todos os desafios à sua posição ou apenas a alguns poucos?

Por outro lado, Fitzpatrick (2006), ao defender a advocacia em relações públicas, defende os quatro princípios fundamentais da advocacia ética: acesso, processo, verdade e divulgação.

1. Acesso dos falantes e dos ouvintes ao mercado de ideias que os permitam tomar decisões informadas. A atenção ética dá-se no questionamento se as relações públicas, ao trabalhar como representação de voz de clientes com poder econômico, pode criar um desequilíbrio de poder no mercado.

2. Processo de como a advocacia é conduzida, se ela interfere nos processos de mercado, se promove ou sufoca o debate público. O equilíbrio, em um contexto ético, é buscado por meio de informações honestas e precisas para a mídia, em uma relação isenta de conflitos de interesses entre jornalistas e relações-públicas

3. O princípio da verdade relaciona-se ao valor da comunicação em sua contribuição para o mercado de ideias. Embora a reflexão do papel do RP como um defensor no mercado de ideias em um contexto democrático, assim como no caso dos advogados em seus deveres de representação de clientes, dê a liberdade de “seleção de informações favoráveis a seus clientes” (FITZPATRICK, 2006, p. 50), não exclui a demanda de reflexão dos limites éticos. Esses limites, segundo a pesquisadora, envolvem o reconhecimento e respeito às necessidades de informação e os interesses dos públicos, aos possíveis danos que poderiam resultar de sua comunicação. E devem, portanto, orientar clientes e empregadores a “dizer a verdade”, ajudando a equilibrar eticamente os interesses dos públicos com os da instituição

4. Por fim, o princípio da **divulgação** relaciona-se a quais informações são suficientes, e como garantir a adequada compreensão, para permitir que os públicos façam uma escolha consciente e informada.

Verifica-se que a recomendação de Fitzpatrick (2006) no tópico do processo de advocacia, que recomenda que ele seja isento de conflitos de interesses entre jornalistas e relações públicas é inaplicável. Por mais que os jornalistas entrevistados nesta pesquisa tenham afirmado saberem de suas posições, compromissos, e que se considerem mais moralmente responsáveis que os relações-públicas, afirmaram um interesse contínuo de construção de conflitos por parte dos praticantes. Conflitos que envolvem deste acesso a informações exclusivas, produtos ou serviços, convites a coberturas, e até a relação de amizade. Se ultrapassado para o contexto dos demais públicos de visibilidade, como os influenciadores e formadores de opinião, esse conflito é ainda maior, pois não é “filtrado” pelo compromisso moral afirmado pelo jornalista. Deste modo, entende-se que em vez de recomendar isenção de conflitos de interesses, deva recomendar a redução de que eles sejam feitos, e a comunicação clara quando eles acontecerem.

A partir dos resultados da GT, o comprometimento com o processo de “engajamento genuíno”, no qual assuntos de interesse público são negociados por meio de argumentos de “alta qualidade” e aproximação de “diferentes grupos”, recomendado por Heath *et al.* (2013, apud FAWKES) é cada vez mais complexo de ser alcançado.

Mas essa expectativa não atendida não pode representar a ausência de alternativas. Propõe-se, deste modo, que responsabilidade moral da atividade seja promover que o espaço de debate público tenha condições de exercer seu papel democrático. Os atores sociais tem interesses, estejam eles participando ou não dos debates públicos, sejam esses atores muito ou pouco capazes de apresentá-los e disputar simbolicamente com outros grupos, sejam esses interesses já expressos ou silenciados, causem eles danos ou não.

Os praticantes têm o potencial de controlar aspectos dificilmente intransponíveis pelos atores sociais, e que demandam, portanto, não apenas o cuidado com o mapeamento das relações de poder para a observação de relações de dependência, sujeição e capacidades, mas também para que o praticante possa atuar ativamente no processo de discussão pública.

Em um processo de discussão pública para fins de *advocacy*, como está relacionado a uma integração de processos de informação + processos de participação, mantém-se as premissas já apresentadas de informação, e são adicionadas:

Em síntese, ele contempla:

QUADRO 33 – Premissas de responsabilidade no eixo participação: Esfera Pública

Critério	Descrição
Acesso. Inclusão no processo de discussão pública (FITZPATRICK, 2006; EDWARDS, 2016)	Incluir os grupos e indivíduos com interesses no tema em discussão, com amplo acesso para que possam tomar decisões informadas. Em caso de não viabilidade de inclusão de indivíduos interessados, que eles possam participar em outra esfera.
Informações honestas e precisas (FITZPATRICK, 2006)	Oferecimento de informações que atendem aos padrões de exatidão e honestidade.
Conflitos de Interesse (FITZPATRICK, 2006)	Redução máxima de conflitos de interesse com os atores participantes de um espaço de debate público, preservando o caráter de construção social adequada à realidade coletiva. Comunicação clara que conflitos quando existirem
Verdade na relevância da informação (FITZPATRICK, 2006)	Verificação do limite na “seleção de informações” sobre os representados. Entrega das informações adequadas às necessidades à tomada de decisão consciente sobre os interesses e que evitam danos.
Divulgação (FITZPATRICK, 2006)	Entrega de informações suficientes e claras para a tomada de decisão consciente.
Permissão discursos além do racional (EDWARDS, 2016)	Acomodação de discursos retóricos, como narrativos, testemunho, e o uso do pathos e do ethos, que possa incentivar um público a refletir ou participar do processo de discussão.

Fonte: Elaborado pela autora.

8.3.3 Processos de deliberação

Os processos deliberativos, seja em licenciamentos ambientais, licença social de operação, desenvolvimento de políticas públicas, entre outros, foram marcados na teoria emersa, como fragilizados na construção de suas decisões e impactos aos envolvidos. A sensibilidade deste resultado para a atividade de relações públicas reside justamente na centralidade esperada, de promoção de relações e negociações entre públicos e seu representado, que tem relevantes desafios para ser entregue.

Entre os principais aspectos emersos na Grounded Theory e discutidos no capítulo sobre relações de poder, destacaram-se:

1. Praticantes tem diferentes formas de compreensão sobre a influência do capital econômico e das assimetrias nas relações entre representados e seus públicos. Alguns compreendem a dependência do outro, outros não compreendem a influência, e alguns, mesmo envolvidos e dependentes, não reconhecem. O impacto dessa dependência, se não observada, pode ser a geração de sensíveis danos aos públicos.

2. Os praticantes vêm se em um forte desafio de relação com o poder público, que teriam com papel regulador, fiscalizador e gestor de recursos para interesse público, mas suas fortes deficiências ampliam a interferência e conflitos da organização representada.
3. As assimetrias culturais, de capacidade de compreensão de temas a serem deliberados, são percebidas com clareza pelos praticantes, mas sua percepção de desafios do que o que os públicos são capazes de compreender, gera omissões, que em muitos casos comprometem direitos desses públicos.
4. As formas de organização de processos deliberativos são complexas, porque se a sociedade não está organizada e há a decisão de desenvolvimento desta capacidade de interlocução, configura um potencial conflito que pode deslegitimar a representação social.
5. Os processos de deliberação, muitas vezes compreendidos como espaços de construção de percepção positiva, são estruturados com participação restrita, baixa oportunidade de troca e conversa produtiva sobre o tema e postura muito defensiva do representado.
6. As informações ofertadas antes, durante e depois dos processos de deliberação são percebidas como frágeis ou ausentes pelos públicos impactados.

Esses aspectos principais resultaram na categoria teórica e *core category* que impõe a reflexão dos praticantes sobre a forma como estão sendo conduzidas as negociações de interesses entre representados e seus públicos.

Os relatos foram desde situações de embates a situações de não diálogo, de nem tentativa de conversa: Em uma ponta, um exemplo de necessidade de presença policial, solicitada pelo representado, argumentado pela praticante que não era adequado *“De forma alguma, você vai fazer uma coerção, você estará coagindo as pessoas se vc colocar PM’s dentro de uma sala onde vc quer conversar com a comunidade”* (Aline - AG GP GER) que foi ouvida e conseguiu que a polícia ficasse fora da empresa. No outro extremo, um público que relata que a organização buscava as pessoas com ônibus para levar para a consulta pública, pedindo participação para *“proteger os empregos”*.

Há a compreensão de que os processos de deliberação precisam ser mais produtivos, e os relatos de satisfação com processos justos, equilibrados, com interesses mútuos atingidos evidenciam essa necessidade, como a seguir:

Por isso eu critico o modelo do benefício e dos impactos, porque eles olham as relações de lados separados da mesa. E acho que assim, esta disciplina tem que caminhar para pontos de convergência. Por exemplo: é interesse da empresa ter melhores condições para o trabalhador? É interesse da comunidade promover capacitação? Então isso é interesse convergente. (Otávio - ORG.P. DIR)

Dentro desse cenário, a força do capital econômico para influenciar, silenciar, desmobilizar e mudar os papéis e as posições foi determinante para compreender a necessidade de mapeamento destas relações de poder para o exercício de uma atividade mais responsável. O desafio reside exatamente no capital que é o interesse de troca em um licenciamento de uma operação local: que as contrapartidas, limites, direitos e interesses legítimos dos públicos sejam negligenciados pelo poder do econômico. Um praticante relata esse aspecto:

E qual a ética nisso, vamos dizer. Uma forma, por exemplo, geração de empregos. Se faz uma geração de emprego local, você começa a criar um maior nível de engajamento com a comunidade mas de (pausa) vamos dizer de aceitação de possíveis impactos. É um dilema do processo de licença social. Mas em algumas cidades do interior a cidade vive em volta de um empreendimento, e você cria uma relação de dependência tal, que absorve todas as deficiências do governo, porque a empresa sugou a função de Estado. (Otávio - ORG.P. DIR)

E que essa relação de dependência é influenciada pela forma como a organização se posiciona em uma localidade. As organizações criam expectativa de algo perene, superlativamente positivo face ao cenário local, contrastante com a realidade, e quando saem deixam grandes passivos por não ter sido adequadamente gerenciado pelo poder público. O desequilíbrio entre o PIB per capita relatado de dois municípios com uma das maiores arrecadações de mineração versus o índice de Desenvolvimento Humano da comunidade expõe a complexidade deste tema.

E mais uma vez, a gente tende obviamente a criticar, que 'A gente está assumindo o papel do estado', mas a empresa criou esse vínculo pela forma como chega. Você chega nessas cidades, o melhor clube da cidade é o da empresa, a melhor praça é a próxima a empresa, os melhores empregos são de lá. Então você cria uma relação de dependência e atrai todas as deficiências. Isso é uma coisa muito difícil de ser discutida. Desde partida, preparar essa sociedade, ou ajudar que aquele ambiente social esteja preparado quando ela sair. (Otávio - ORG.P. DIR)

Os exemplos de praticantes, que, em conflitos com líderes comunitários com interesses políticos, perceberam que a oferta de empregos à população, sejam empregos diretos ou em

terceirizados, desarticulou o poder de mobilização dos líderes, evidencia um conflito sensível. Por mais que uma organização tenha legitimidade em ofertar empregos, e em desenvolver socialmente uma região, e que seja desejável pelos cidadãos, como um benefício não silenciar um direito ou um bem ferido de uma comunidade?

no meio uma população, que sim, estava carente de uma série de coisas, de serviços, e que no final o que precisava era de emprego. No final, toda aquela negociação, o que a empresa sentiu era o seguinte: vamos oferecer emprego para algumas pessoas da comunidade. Aqui, e em empresas terceiras nossos. E, simplesmente cessou. Porque esses caras, independente do interesse político que eles tivessem, no momento em que essas pessoas conseguiram empregos, eles não conseguiram mais mobilizá-las em função dos interesses deles. [...] a agenda voltou aquela comunidade, desde atividades de saúde, em prol de educação, pequena coisas que aquela empresa, por estar naquela área, poderia fazer em prol da comunidade, até a questão do emprego. E aí, essas peças que tinham mais interesses políticos e tal meio que saíram do jogo, porque não conseguiram mais utilizar de determinada situação ali para manipular um grupo. Porque o grupo sentiu que seus interesses estavam sendo atendidos de uma determinada maneira pela empresa (Aline - AG GP GER)

Esse poder econômico que trouxe sentimento de desmobilização até no vereador que relatou sua formação ter sido “fruto de investimentos da iniciativa privada”, ao relatar postura de menor embate com as organizações do entorno, porque sabe que a organização será a proponente das soluções. O relato dele de que o próprio prefeito é “comprado pela organização” (Ítalo - PI VER), e que em alguns casos ele como vereador sente necessidade de acionar o Ministério Público contra a organização revela o desafio destes conflitos. Ele é evidenciado até nos funcionários, que passam a defender os interesses da organização na qual trabalha, mas compreende e sente as pressões dos moradores da comunidade, da qual também faz parte. O relato de uma praticante evidencia esse conflito claro entre os interesses neste funcionário

porque as vezes as pessoas iam protestar na porta da empresa e demandavam: “quero falar com fulano”, e esse fulano ligava pra gente desesperado... ele tinha medo. Porque no fundo, ele não deixa de ser uma pessoa daquela comunidade, mas que naquele momento está no papel de gerente, então ele fica em uma situação um pouco, sabe... a gente sentia que no fundo ele tinha alguma empatia por aquilo mas ele tinha, obviamente, medo de perder o emprego dele. (Aline - AG GP GER)

A assimetria cultural, por outro lado, mostrou um dilema sensível ao praticante. Muitos relataram a falta de capacidade de compreensão de um público sobre um tema sensível. Por exemplo, a duração de operações. Como um cidadão consegue licenciar o meio ambiente se ele não sabe por quanto tempo uma operação irá gerar empregos? As vezes não dura uma geração de trabalhadores? Como não saber o status de barragens? Embora tenham a

preocupação, a pressão pelo resultado ao representado, de manutenção a percepção positiva, tem levado a “ignorância a ser uma bênção” pelos praticantes.

Os impactos negativos, os danos, bem como os desafios de negociação com grupos que tem pouca compreensão sobre o que estão licenciando, na voz dos praticantes e também na voz dos públicos impactados, leva a alguns questionamentos: O praticante é responsável por ampliar a conscientização dos públicos com os quais se relaciona? Alguns afirmam que sim, outros que seria papel do Estado, e outros, que interferir nos interesses do público seria um princípio não democrático, de considerar os interesses de um grupo menos legítimos. Independente das leituras, há a convergência de que a negociação em ambientes menos assimétricos, mesmo que mais caras, resultaria em maior transparência e resultados mais estáveis

Quando você vê um desenho, a mineração foi muito para os países subdesenvolvidos, ou em subdesenvolvimento. E hoje eu vejo várias empresas que são mais bem posicionadas buscando justamente projetos em países desenvolvidos. O que eu acho que está acontecendo, e que é um ponto de vista interessante. Quando era só para subjugar as comunidades, era muito mais fácil ir para países em desenvolvimento. Eu subjulgo quem tem menos acesso à educação. E novamente, não tem nenhum estudo que afirme isso, é percepção. Mas faz sentido. Então todo mundo ia para esses lugares. Então você constrói um hospital, e tal, você ganha sua tranquilidade e opera. E o custo de fabricação nesses países era mais barato. Mas o mundo está indo para outro um caminho em que todo mundo está começando a ter muita voz. O que acontece em um lugar, acontece em outro. E tem toda uma dinâmica de mudança, de que o investidor começa a cobrar segurança, etc. Então hoje. Se eu tivesse que escolher, como gestor de relacionamento com comunidade, você prefere lidar com uma comunidade estruturada ou com uma comunidade muito desestruturada, de uma área fronteira, por exemplo? Não tenho dúvida de que é muito melhor operar do lado do Alphaville em SP. Que talvez seja muito mais caro em algum sentido, em termos de limitações. Mas eu vou ter muito mais transparência, limites de papéis e responsabilidades e jogo claro com uma comunidade organizada. (Otávio - ORG.P. DIR)

Em função das assimetrias e da complexidade de interlocução com grandes grupos, a representação por líderes comunitários tem sido historicamente utilizada como mecanismo de facilitação democrática, mas que os conflitos têm provocado a falta de legitimidade deste modelo. A percepção dos praticantes destas relações de poder é fundamental para a construção de negociações junto a esses representantes e para a definição de limites de interferência na estruturação destas lideranças. Pois há o interesse na facilidade desta representação, “Nessas comunidades próximas a gente tenta capacitá-los para a organização dessa comunidade. Para terem uma organização forte, para terem um líder comunitário, enfim, uma capacidade de organização” porque deliberar de forma descentralizada seria muito complexo “E aí, é lógico que eu tenho que lidar com 700 pessoas, eu tenho que me preocupar

com os 700, mas se eu tenho uma liderança que canalize isso é muito mais fácil para a gente” contudo, a influência deste apoio pode comprometer a credibilidade, conforme evidenciado

Mas tem um limite, pois eu não posso estruturar essa associação e achar que é uma associação de diálogo com a empresa, isoladamente. Tem que ser um associação da própria comunidade. Isso o tempo todo me preocupa muito. Não criar relações de dependência. Vale para os investimentos e vale para o tipo de relação. É o princípio da relação com o sindicato. Você tem que ter aproximação, diálogo, sentar em mesa, mas não seria... ninguém gostaria de ser representado por um sindicato que fica recebendo doação da empresa, você concorda? Se cruzar essa linha, perde a legitimidade com a base toda. (Otávio - ORG.P. DIR)

As falas dos entrevistados, por parte de moradores, próprios líderes comunitários e praticantes evidencia o cenário: muitos estão “comprados”, “vendidos”, ou buscam apenas seus próprios interesses. Os praticantes neste sentido, precisam negociar com quem sabem que não representam interesses

o que a gente observa é que muitas vezes vc tem um líder comunitário que não está necessariamente interessado nos interesses sócio econômicos daquela realidade. E está manipulando as pessoas daquela comunidade. Então como endereçar isso? (Aline - AG GP GER)

A revisão bibliográfica que contribuiu com a discussão de premissas que pudessem ser refletidas à luz do fenômeno empírico observado concentraram-se nos estudos de Stanley Deetz (2009, 2010) sobre o a teoria construtivista-relacional politicamente responsável, o PARC, e a teoria agonística de Chantal Mouffe (1990) discutida por Davidson (2016).

As críticas ao processo de diálogo referidas anteriormente estão pautadas em dois principais aspectos que o tornam ineficaz para o contexto de deliberação a partir de uma questão. Davidson (2016) explora o contexto histórico do diálogo em relações públicas, que foi, segundo Pieczka (2011), o principal modelo de comunicação discutido nas pesquisas, e que acabou enfatizando características de uma comunicação “ostensivamente não partidária”. O diálogo está voltado a compromisso, consenso, engajamento, e deste modo, não acolhe o contexto das relações de poder e das trocas comunicativas reais neste espaço de deliberação.

Como exemplo de um processo dialógico, a ética do discurso (HABERMAS, 2003, 2004; PINZANI, 2014) parte do pressuposto de que um sujeito moral forma sua identidade pelos processos comunicativos, e deste modo, ocupa-se em estabelecer as condições nas quais as normas morais têm validade, relacionadas ao uso linguístico de argumentos e conceitos. A teoria da racionalidade comunicativa está vinculada à leitura instrumental, dos meios mais indicados para alcançar finalidades pré-definidas, e à leitura comunicativa, que visa o interesse

mútuo e pela qual os indivíduos buscam chegar a um consenso. No entanto, reconhece que há o predomínio da racionalidade instrumental nas sociedades contemporâneas.

A racionalidade comunicativa relaciona-se às pretensões que interlocutores de um ato comunicativo são chamados a aceitar, e que são contestadas pelos interlocutores, iniciando o processo de justificativa das pretensões, em um chamado ao discurso, que representa o sentido técnico de uma argumentação que justifica uma pretensão. Entre as pretensões, estão a **compreensividade** do enunciado (minha pretensão linguística de que estou dizendo algo compreensível); **verdade** de uma informação (nas proposições que faço, assumindo-as como verdadeiras); **validade** de uma informação ou norma moral (se ela é justa ou válida), pretensão de que uma afirmação é **verídica** (corresponde às minhas emoções).

Habermas distinguiu os discursos em situações ideais e reais que podem acontecer, sendo a situação ideal representada pela possibilidade de intervenção de todos os membros de uma comunidade, de colocação de todos os possíveis argumentos (desde que sejam pertinentes), de ausência de limite temporal de discussão até o prevalecimento do melhor argumento. A situação ideal, portanto, não contém ameaças, sugestões ou persuasão retórica. Os discursos reais, por outro lado, lidam com restrições de tempo, de falta de interesse, de informação e de competência dos participantes. Eles se relacionam em promover ao discurso real um ideal regulador, um critério no qual inspirar-se.

A ética do discurso é entendida como uma ética cognitivista, ao ter como pressuposto de que se pode chegar a um conhecimento ou resultado correto a partir do respeito a questões morais deontológicas, em condições de avaliação imparcial das questões práticas, exclusivamente fundamentadas em argumentações e razões.

O discurso ético, neste sentido, deveria acontecer em condições ideais, obedecendo a regras, e levariam a um consenso sobre o tema em questão. O princípio do discurso deste modo, envolve:

- A argumentação moral não acontece individualmente, mas por meio do diálogo concreto entre os interlocutores;
- Busca do consenso fundado por argumentos e com a participação de todos os envolvidos;
- Não construído com o uso da força (estratégias retóricas ou de manipulação da opinião), e sim em cooperativamente;

- Na discussão do melhor argumento, a descrição dos interesses de cada indivíduo deve estar disponíveis à crítica pelos demais, e neste sentido, o interesse é bem entendido quando não protege exclusivamente o interlocutor e não prejudica os outros.

Nessa busca inspiradora pelo discurso ideal, contudo, há a necessidade de considerar as limitações dos discursos em situações reais: formas menos rígidas de argumentação; sofrem pressão de conflitos sociais; tem dificuldade de superar a cultura dos modelos de discussão tradicionais nos quais o consenso não é dominante. A situação real do discurso também é representada pelas deficiências de saber (das consequências da aplicação de uma norma), de tempo (que envolve escolhas de temas e interrupção prematura das discussões), e de disponibilidade de participação dos envolvidos.

Assim, em oposição, Deetz (2010) e Mouffe (1999) defendem que o conflito, ao contrário do consenso, é um bem democrático (MOUFFE, 1999), e que apenas ele pode gerar respostas ou soluções produtivas e inovadoras.

As consequências sociais, ambientais, culturais e econômicas em uma questão a ser deliberada podem ser potencializadas negativamente se não forem construídos processos de deliberação que considerem os aspectos essenciais dos interesses e direitos legítimos dos atores envolvidos. A teoria emersa descrita no capítulo sobre relações de poder mostrou claramente os desafios e conflitos envolvidos em um processo de licenciamento por exemplo. O dilema entre uma operação que pode trazer desenvolvimento econômico e ao mesmo tempo, impactará de forma definitiva, o meio ambiente e a saúde de uma população. A fala do público impactado que perdeu um familiar em um contexto de operação em uma comunidade local, de que “a mineração é um mal necessário”, expõe a vulnerabilidade a que estão sujeitos os atores envolvidos em deliberações. As assimetrias e diferenças de capacidades não apenas econômica, mas também culturais e simbólicas, e a potencialidade de desenvolvimento de conflitos de interesse que são inerentes a esse contexto desigual, evidencia a urgência de um processo deliberativo mais responsável.

O que está em discussão nos processos de comunicação é a forma como acontece a participação (DEETZ, 2009). Ter o direito e o local para expressar-se é bem diferente de contar com um processo que permita impactar positivamente as decisões. Segundo o autor, as discussões são geralmente breves e tomam por pressuposto que a comunicação é um processo comum, uma espécie de “campo dos sonhos” em uma “democracia momentânea”; quando há o fracasso, o problema não é atribuído ao processo de comunicação frágil ou deficiente, mas

sim à necessidade de mais comprometimento, à falta de confiança e à necessidade de mais reuniões. A comunicação, nesse sentido, precisa ser reconhecida mais como um processo por meio do qual os pensamentos são formados, do que um processo de expressão destes.

O processo de representação demanda “voz” e um processo decisório engenhoso. Quando não há essa “voz”, mesmo com foros apropriados, o contexto de informação inadequada ou distorcida oferecidas resulta em contextos decisórios restritos, nos quais se busca “uma solicitação de ‘consentimento’ pelo qual os públicos de interesse ‘escolhem’ suprimir suas próprias necessidades e seus conflitos internos de valor”. (DEETZ, 2009, p. 98). Nessas deliberações, os debates entre posições opostas têm a expectativa de que o melhor argumento possa conduzir a decisões de qualidade. Contudo, isso tende a não funcionar em conceitos pluralistas nos quais a negociação ou a transferência do poder de decisão aos líderes acaba por tornar-se o processo decisório.

Esse cenário descrito por Deetz converge diretamente com a GT, ao evidenciar que os moradores de comunidades saíam em defesa da organização que as buscava de ônibus para participar de audiências públicas para “defender os empregos da comunidade”, mesmo que transformados em terceirizados, mesmo que não representativos percentualmente com o número de moradores. Uma supressão de possíveis interesses para atender aos interesses coletivos de um desenvolvimento econômico temporário, de empregos enquanto a operação existir. Outro aspecto relacionado a essa “transferência do poder de decisão a líderes” configura um sensível dilema do processo de representação democrática de líderes comunitários e poder público, que a teoria emersa demonstrou que não defende necessariamente os interesses da comunidade em função de processos de conflitos de interesse que geram influência para a comunidade consentir.

A criatividade que deveria resultar do processo decisório não é encontrada em processos dialógicos, como defende Deetz (2009, 2010). Eles reduzem o aprendizado de habilidades nas comunidades, a formação de capital social e a satisfação dos interesses potenciais, pois a legitimidade dos processos está mais nas condições de informações (na maioria das vezes fornecimento de informações de fora) do que na qualidade das decisões, na qualidade do processo. E acabam por promover apenas o compromisso e a conformidade às decisões, e a customização das decisões, e não a criatividade necessária para a solução simultânea de problemas econômicos, sociais e ambientais.

Por sua vez, Davidson (2016) destaca as contribuições de autores que se pautaram na teoria de deliberação de Habermas, da racionalidade de diálogo na esfera pública, para o desenvolvimento de modelos dialógicos para as relações públicas. Destaca a produção de Meisenbach (2006 *apud* Davidson, 2016), pautada na ética do discurso que objetiva a compreensão mútua e o consenso, mas que não consegue impedir que um “consenso hegemônico” resulte do processo, em função do menor poder de públicos marginalizados que participam da comunicação. Estudos empíricos evidenciaram esse contexto de relações de poder descrito por Meisenbach (2006 *apud* Davidson, 2016) nos mecanismos de deliberação pública. Stradford *et al.* (2003 *apud* Davidson, 2016) constataram um problema específico vinculado à realização das situações ideais de fala que poderiam produzir resultados socialmente injustos nas consultas públicas ambientais da Tasmânia; Karppinen *et al.* (2008 *apud* Davidson, 2016) também abordaram como a diferença da linguagem e a orientação de racionalidade dos públicos em relação ao organizador podem congelar e excluir queixas e considerações; e Williams (2004 *apud* Davidson, 2016) identificou cinco métodos que os facilitadores de diálogo costumam usar para marginalizar contribuições de cidadãos com agendas alternativas.

As propostas apresentadas por Deetz (2009, 2010) e Davidson (2016) para participação de públicos em processos comunicativos para tomada de decisão aproximam-se nas *críticas ao consenso e ao diálogo* que não é capaz de romper com as relações de poder dominantes e hegemônicas e nem de promover soluções criativas e inovadoras que produzam efeitos sociais democráticos. Embora a discussão da teoria de democracia agonística (MOUFFE, 1999; DAVIDSON, 2016) esteja mais incipiente na descrição de um modelo prático a ser testado em um estudo empírico, observam-se convergências entre os modelos nos seguintes aspectos: **participantes**, destacando ambos a importância do pluralismo, no reconhecimento e transparência das relações de poder; **objetivos da participação**, que defendem o conflito, o dissenso, o encorajamento da oposição e do concurso permanente, com o objetivo de alcançar um bem democrático; **práticas comunicativas** de colaboração, em expressão de posições e desempenho em espaços públicos vibrantes que testam as relações hegemônicas; e **tentativa de superação dos recursos de poder**, por meio de um processo comunicativo que impeça consentimentos por meio da capacitação dos públicos participantes (muitas vezes marginalizados) nas linguagens e expressão.

O modelo de Deetz (2009, 2010), da teoria construtivista-relacional politicamente responsável (Parc), fora apresentado em duas publicações brasileiras, em traduções feitas por Maria Cristina Ferrari (DEETZ, 2009), como construcionismo relacional politicamente atento, e por Francine Assis Silveira e Óscar Curros (DEETZ, 2010), como teorias construtivista-relacionais politicamente responsáveis, por entenderem que a tradução literal não alcançava o sentido objetivado pelo autor.

O modelo apresenta-se como processo de comunicação crítico às práticas de engajamento realizadas pelas organizações, à luz da insuficiência destas para suprir as demandas sociais, ambientais, econômicas contemporâneas. O autor critica a ilusão promovida pelas teorias de comunicação inatas, que se não intencionais, ocultam um estrutural controle estratégico da comunicação, nas quais as organizações “podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção do entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada. (DEETZ, 2010, p. 92-93). Entende que esse processo acontece por meio da não-atenção à natureza política da comunicação, relações assimétricas de produção de sentido e poder, formações discursivas privilegiadas, comunicações distorcidas e fechamentos discursivos (DEETZ, 2010, p. 93). Assim, os processos “foram talhados para a difusão da informação, o controle e o avanço estratégico de interesses dominantes, mais do que para a invenção e a colaboração. Isso limita a possibilidade de respostas produtivas” (DEETZ, 2009, p. 88).

As premissas recomendadas no modelo Parc envolvem os seguintes aspectos do engajamento: objetivo ou orientação, concepção do significado e experiência da comunicação, práticas comunicativas, relações de poder e seleção de *stakeholders*, perfil de informações disponibilizadas e divulgação do processo de engajamento.

Quadro 34 – Síntese do modelo Parc (Deetz, 2009, 2010)

PARC (Deetz, 2009, 2010)
Seleção de stakeholders: Pluralismo e diferenças na seleção dos participantes, com transparência e atenção às relações de poder. Alteridade que promove a criatividade e o atendimento dos interesses mútuos.
Objetivo do engajamento/ inclusividade de interação: Reciprocidade. Busca de responsabilidade compartilhada. Falantes e ouvintes tentam aprender um com o outro, encorajam a oposição, independência, indiferença e o conflito. Criatividade e inovação sustentável deve ser superior à busca do consenso e controle estratégico.
Concepções de significado e experiência do processo comunicativo: Construtivista relacional (espaço onde pensamentos são construídos). Capaz de promover a reformulação das posições e soluções por meio das interações comunicativas.
Práticas comunicativas: Entre conversação aberta, deliberação, diálogo ou colaboração, defende a colaboração: possibilidades criativas através da transformação de expressões de desejo e posições em comprometerimentos com realizações de interesse mútuo.
Informações disponibilizadas: Qualidade e completude de informações aos participantes antes e depois do processo de participação, que permita o conflito e não o fechamento discursivo do consenso.

Divulgação do processo de engajamento: Divulgação completa de informações e transparência de processos decisórios, com abertura das alegações, *versus* o contexto da caixa preta.

Irrelevância de autoridade, cargos e recursos de poder: Inibição de posições de autoridade e poder. Processo comunicativo que evite transformar o processo de diálogo em simples escolha ou consentimento de caminhos previamente desenhados por quem tem a posição proeminente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Deetz aborda o aspecto da **seleção dos stakeholders** e das **relações de poder** que precisam ser observadas. As alteridades de interesses entre os participantes, ou **diversidade necessária**, tem direta relação com a proposição de soluções emergentes. “Quais diferenças devem existir para desalojar o comprometimento com posições existentes e dar maior oportunidade para a criatividade?” (DEETZ, 2009, p. 101). A legitimidade não está no fato de que todos puderam se expressar, mas sim na reciprocidade, ou diversidade que propiciou uma solução emergente.

As comunicações e relações podem apresentar duas vertentes: **objetivam ou são orientadas** ao controle estratégico, no qual a atenção teórica do falante e do ouvinte está em fazer escolhas que levem à obtenção de vantagem, por meio da influência da percepção de acontecimentos; ou reciprocidade, na qual as escolhas e estruturas visam ao aumento de responsabilidade compartilhada, por meio de processo no qual falante e ouvinte tentam aprender um com o outro, encorajam a oposição, a independência e a diferença.

Em **concepção do significado e experiência**, discute-se como acontece a participação nos processos comunicativos. Deetz descreve as teorias de concepções de significado em um processo comunicativo, que podem ser: **centradas na pessoa**, compreendendo os significados como construções individuais, relativamente estáveis e aguardando comunicação para se expressar – ou seja, teorias centradas nas pessoas consideram a comunicação um meio para transmitir significado, informação, conhecimento, influenciar pessoas etc.; e pautada em uma concepção **construtivista relacional**, na qual os sentidos e as identidades pessoais são resultantes de processos comunicacionais – ou seja, veem a comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo, e produzem sentimentos, identidades e experiência. (HOSKING; DACHLER; GERGEN, 1995; HOSKING; MCNAMEE, 2006 *apud* DEETZ, 2010, p. 86). “As interações colaborativas, nesse modelo, desafiam as posições existentes, possibilitando que aquilo que é dado como certo seja reformulado à luz das diferenças claramente colocadas”, em uma abordagem de democracia participativa (DEETZ, 2010), dentro da concepção construtivista relacional. Esse modelo é caracterizado pelo interesse de garantir

que todas as posições relevantes sejam ouvidas, pela construção de significado de forma livre e aberta, pela manutenção do pluralismo e da diferença.

Deetz defende o aprimoramento das **práticas comunicativas** de interações voltadas ao modelo da colaboração, que difere das práticas: **conversação aberta** – requer comprometimento que permita que os significados se exponham de frente, em vez de tentar controlar ou dirigir; e uma diferença ou alteridade que desafie as pré-concepções trazidas para a interação; esta requer uma ação recíproca entre o deixar ir e o não saber aonde se vai; **deliberação** – uso da reciprocidade e da diferença para enriquecer as tomadas de decisão; foco no desenvolvimento de reivindicações de garantias que possam ser sustentadas pela força do melhor argumento após as relações de poder terem sido deixadas de lado; **diálogo** – prática comunicativa com foco no entendimento da perspectiva do outro, na capacidade dos interlocutores verem o mundo em que os outros vivem, útil para reduzir tensões e criar sentido de comunidade, mas que não possui modelo de decisão para gerar escolhas criativas. A **colaboração**, neste sentido, compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas tem a finalidade de decisões criativas mútuas. “Requer uma visão colaborativa de comunicação baseada mais no conflito do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados ao consenso” (DEETZ, 2009, p. 99).

As **informações disponibilizadas** antes e durante o processo de interação envolvem clareza de intenções, informações para subsidiar discussões e tomada de decisão que impeçam o fechamento discursivo do controle estratégico; e após a participação, a abertura da “caixa preta” do processo decisório, com a divulgação completa das discussões e alegações que permite a redeterminação baseada na contestação dos modos de criação (DEETZ, 2009, p. 100).

Davidson (2016) apresenta as contribuições da teoria democrática agonista de Chantal Mouffe (2000, 2007, 2013 *apud* DAVIDSON, 2016) para o desenvolvimento de modelos de participação em relações públicas. A defesa do agonismo, fundamentado no dissenso, em oposição à comunicação dialógica, é feita com base em crítica sistematizada aos estudos da proposição de simetria, de James Grunig e Todd Hunt (1984), e de J. Grunig, L. Grunig e Dozier (2002), bem como aos estudos do modelo de deliberação democrática de racionalidade e consenso de Habermas à atividade.

A democracia agonística pauta-se no “concurso permanente, no dissenso e no desempenho em espaços públicos vibrantes que testam a legitimidade de quem tem poder e

privilégio” (DAVIDSON, 2016, p. 145); baseia-se no pluralismo, ao reconhecer a diferença entre grupos e considera o conflito como um bem democrático.

A crítica à deliberação de Habermas entende que o consenso racional universal é uma impossibilidade conceitual, pois o liberalismo não contempla os conflitos que o pluralismo implica. O antagonismo inerente ao político, de luta entre inimigos, precisa ser superado pelo agonismo, descrito como uma luta entre adversários cujas ideias precisam ser combatidas. Desse modo, Davidson afirma que as práticas democráticas não devem servir ao consenso ou compromisso, mas à facilitação ou cooperação de espaços e ações participativas. E questiona como se pode falar em relações públicas éticas em um modelo que busca o consenso e o sufocamento da diferença (DAVIDSON, 2016, p. 152).

O modelo simétrico de duas mãos (GRUNIG; HUNT, 1984; GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002) é observado tanto na sua concepção inicial em 1984 – que abordava o diálogo das organizações com públicos de interesse para *cooperação*, levando à harmonia e ao consenso entre a organização e seu meio ambiente –, quanto nos ajustes de 2002 – que substituem o ideal de cooperação para a *conciliação* dos interesses de cada parte interessada, na qual as organizações buscam alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que tentam ajudar o público a satisfazer os seus. As críticas pontuam a seleção e formas de compreender os participantes: enquanto Habermas fala de iguais racionais, a simetria recomenda a seleção de grupos que têm o poder de restringir a possibilidade de uma organização alcançar seus objetivos, para mediar a possibilidade de conflitos, e não a diversidade e pluralidade democrática. Os indicadores de resultado da participação, não sociais e sim econômicos para a organização, são vistos como motivadores do predomínio dos arranjos hegemônicos nos momentos de tomada de decisão. Assim, Davidson contrapõe a simetria dessa conciliação – que analisa o ambiente para identificar problemas e implementar estratégias para neutralizar desafios – ao agonismo – que seria uma busca de animar espaços públicos e incentivar a ampla participação para transparência e contestação das relações de poder.

Davidson traça uma comparação entre as teorias de relações públicas, incorporando a teoria agonística como modelo, que contribui para um processo comunicativo que permite “rivalidades retóricas transparentes” e atua como catalisador de contribuições tangíveis para o bem público, como descrito no Quadro 2:

Quadro 35 – Teorias democráticas/modelos de relações públicas, adaptado de Davidson (2016, p. 161)

Elite	Agregativo	Deliberativo	Agonista
O modelo de propaganda de Bernays.	Teoria da excelência, comunicação simétrica bidirecional.	Habermas, ética do discurso.	Mouffe, pluralismo radical.
Públicos como sujeitos de grupos de elite.	Públicos são organizados e se comprometem com negociações e compromissos.	Públicos são atores racionais. Diálogo baseado em regras para maximizar as contribuições para um consenso universal.	Públicos têm identidades e interesses conflitantes. Espaços criados para garantir que os antagonismos se convertam em agonismo. Apenas consensos parciais são alcançáveis.
Ética como consideração secundária, comunicação para manipular atitudes e comportamentos na direção em que as elites acreditam representar um bem maior.	Compromisso por meio do diálogo que assegura certa satisfação de necessidades mútuas, mas desde que não ameace os interesses de longo prazo das organizações.	Legitimidade do consenso como resultado da correção ética do diálogo e da capacidade de todos os participantes contribuírem com conhecimentos e preocupações.	Contribuição ao modelo dialógico deliberativo. Processo de relações públicas que mobiliza públicos, exige transparência das relações de poder e capacita a comunicação de públicos desfavorecidos.

Fonte: Autora (adaptado de DAVIDSON, 2016, p. 161).

Em pesquisa sobre processos deliberativos para definição de temas materiais de sustentabilidade (PARAVENTI, 2017), o processo de engajamento de *stakeholders* recomendado pelo Global Reporting Initiative (GRI), à luz da teoria construtivista-relacional politicamente responsável de Deetz (2010), foi identificado que as práticas organizacionais estão voltadas ao controle estratégico. Essa busca de manutenção de legitimidade pela qual os participantes são convidados mais a consentir com as informações apresentadas compromete, a partir desse estudo, as políticas de sustentabilidade definidas e reconhecidas como válidas pela sociedade, mercado de capitais e organismos internacionais. O estudo demonstrou, por exemplo, que no critério de inclusão, pela premissa de seleção de *stakeholders*, havia muito pouca pluralidade, com predominância de públicos internos e os poucos externos, quando existiam, eram geralmente clientes, selecionados pelo histórico de bom relacionamento. O objetivo de fortalecer a reputação, pelo clima do consenso, demonstra a inclusividade de interação que buscou o controle estratégico. A concepção de significado e experiência da comunicação, a partir do relato dos entrevistados, foi uma das mais frágeis, tendo em vista que mesmo com a recomendação de comunicações de via de mão dupla, são

realizados muitas vezes pesquisas por meio de questionários e o interesse em não desenvolver discussões demonstra processos comunicativos apenas de expressão de voz (PARAVENTI, 2017). Os entrevistados dessa pesquisa destacaram uma preocupação com a capacidade ou dificuldade de participação de alguns públicos, o que é reforçado nesta GT, e que demanda a responsabilidade de condução da deliberação de modo a ampliar a capacidade de participação.

As propostas apresentadas por Deetz (2009, 2010) e Davidson (2016) para participação de públicos em processos comunicativos para tomada de decisão aproximam-se nas **críticas ao consenso e ao diálogo** que não é capaz de romper com as relações de poder dominantes e hegemônicas e nem de promover soluções criativas e inovadoras que produzam efeitos sociais democráticos. Embora a discussão da teoria de democracia agonística esteja mais incipiente na descrição de um modelo prático a ser testado em um estudo empírico, observam-se convergências entre os modelos nos seguintes aspectos: **participantes**, destacando ambos a importância do pluralismo, no reconhecimento e transparência das relações de poder; **objetivos da participação**, que defendem o conflito, o dissenso, o encorajamento da oposição e do concurso permanente, com o objetivo de alcançar um bem democrático; **práticas comunicativas** de colaboração, em expressão de posições e desempenho em espaços públicos vibrantes que testam as relações hegemônicas; e **tentativa de superação dos recursos de poder**, por meio de um processo comunicativo que impeça consentimentos por meio da capacitação dos públicos participantes (muitas vezes marginalizados) nas linguagens e expressão.

QUADRO 36 – Premissas de responsabilidade no eixo participação – Processos deliberativos

Critério	Descrição
Pluralismo e diferença na participação (DEETZ, 2010; MOUFFE, 1999; DAVIDSON, 2016)	Seleção de <i>stakeholders</i> baseada no pluralismo e diferenças, com transparência e atenção às relações de poder. Alteridade que promove criatividade e possibilidade de defesa de interesses mútuos. Reconhecimento dos participantes como adversários de ideias, não como inimigos antagônicos.
Objetivo do engajamento e inclusividade de interação (DEETZ, 2010; MOUFFE, 1999; DAVIDSON, 2016)	Busca de reciprocidade, responsabilidade compartilhada e aprendizagem com o outro por meio do encorajamento à oposição, concurso permanente, dissenso, independência e conflito. Objetivo de um bem democrático, de criatividade e eficácia do processo deliberativo, superior à busca do controle estratégico do consenso.
Concepções de significado do processo comunicativo (DEETZ, 2010)	Comunicação como espaço de construção de pensamentos, de interações que promovem reformulações e soluções, não apenas expressão de voz.

Prática comunicativa vibrante e de colaboração (MOUFFE, 1999; DEETZ, 2010)	Práticas comunicativas vibrantes, com expressão de posições e desempenho que testam relações hegemônicas. Contexto de colaboração, que tem a finalidade de decisões democráticas a partir do conflito.
Disponibilização de informações (DEETZ, 2010)	Disponibilização de informações relevantes à tomada de decisão consciente, com clareza e acesso, antes e depois do processo participativo, para permitir a deliberação democrática e não o fechamento discursivo do consenso.
Divulgação do processo de engajamento (DEETZ, 2010)	Divulgação completa de informações relevantes à compreensão do processo decisório, com abertura das alegações
Busca da equidade frente às relações de poder (MOUFFE, 2013, <i>apud</i> DAVIDSON, 2016; DEETZ, 2010)	Tentativa de superação dos recursos de poder, por meio de um processo comunicativo que impeça consentimentos por meio do fortalecimento da capacidade de deliberação dos atores. Oferta de informações relevantes e promoção de um processo comunicativo que encoraje a expressão, a colaboração e evite o consentimento não desejado.

Fonte: Elaborado pela autora.

8.4 Responsabilidade no aconselhamento

As justificativas de obediência ao representado foram permeadas nesta pesquisa com sentimentos de satisfação com aconselhamentos bem sucedidos, e que alternavam os significados que eram construídos na formulação das categorias teóricas. O praticante, como visto nas relações de poder com representados, sente-se responsável porque “a gente tem uma posição privilegiada de empurrar isso, a gente fala com o “C level”, e neste sentido, “é um agente de mudança, por isso eu falei lá na frente. Essa mudança não é às vezes do funcionário. O meu papel é mudar o líder”. Mas ao mesmo tempo, percebe os desafios deste aconselhamento porque “quando você está sentando diante de um alto executivo, às vezes é desafiador, a gente engole seco para dizer certas coisas”, e neste sentido, destacaram a importância da coragem, do atrevimento, da experiência, dos cabelos brancos para realizar essa função. Por outro lado, os sentimentos de frustração ou de dever de obediência contrastavam esse cenário, com as falas de praticantes que pela dificuldade de explicar ao cliente ou de garantir sua concordância, realizavam ações que prejudicavam interesses de públicos impactados, relacionamentos e até a reputação.

Esse aconselhamento foi pesquisado em diversas abordagens em relações públicas, como já visto. O papel de “Aconselhador Ético” atribuído ao relações-públicas (BOWEN, 2008; GONÇALVES, 2007) é cada vez mais reduzido pelas limitações de força que enfrenta dentro e fora do ambiente do representado, como prestador de serviços ou como empregado.

A síntese da teoria emersa evidenciou alguns aspectos relevantes ao aconselhamento:

- Há um forte desafio quando os representados não compreendem a função de relações públicas. Esse relato foi presente a todos os praticantes.
- A relação de obediência ao representado, mesmo em casos conscientes de irresponsabilidade profissional, é mais frequente que a recusa.
- As compreensões sobre o que vem a ser aconselhar um representado são muito díspares: desde uma postura consultiva para alterar um aspecto do comportamento que pode impactar reputação, passando por uma recomendação que pode ampliar o potencial de uma ação, até uma orientação expressa de maquiar um aspecto identitário que pode comprometer o resultado da atividade de RP.
- A discussão dos processos de tomada de decisão moral evidenciou que o aconselhamento é beneficiado por ambientes de Governança Corporativa mais desenvolvidos, e por pressão externa de *stakeholders* relacionada aos resultados de negócio, como investidores, comunidades locais, entre outros.

A explicação das premissas da atividade e seus limites morais, independente da percepção de nível de responsabilidade que o praticante se atribui, é a condição inicial para o desenvolvimento de atividades que não causem danos. Os eixos de responsabilidade na atividade de informar e de promover participação só serão alcançados se o representado estiver convergente. A autonomia profissional encerra com a recusa de quem se presta serviços. Como ponderou Thiry-Cherques, “o trabalhador que transgride a ética ou a organização que atua fora dos seus limites ou bem são cúmplices, ou bem são intoleráveis um para o outro. Não há terceira opção” (2008, p. 234). Deste modo, é obrigação do praticante assegurar a compreensão e apoio do representado sobre relações públicas.

Nesse sentido, o sentimento de insegurança com uma relação de poder superior precisa ser contraposto com a segurança do conhecimento especializado, com um capital cultural, social e simbólico relevante e capaz de promover o correto aconselhamento. Como afirmou uma praticante sobre se seria papel do relações-públicas explicar a atividade ao representado, respondeu:

Olha, eu acho que sim, porque não vejo outro caminho. Para mostrar a importância do nosso trabalho. Por mais importância que tenha um executivo, tem vários exemplos de executivos excelentes de empresas muito bem colocadas em seus setores, e que tem enfim, regras de compliance, etc, e que ainda assim existe muita ignorância mesmo no senso real da palavra, em relação ao trabalho de RP e a importância (Aline - AG GP GER)

Contudo, os desafios do contexto de relações de poder, de dependência econômica e de interesses dos praticantes descritos no capítulo de relações de poder levaram à discussão de teorias do campo da administração, que estão imersas em contextos de tomadas de decisão organizacionais em suas complexidades em todas as atividades especializadas e relações. Buscou-se discutir com esse campo do conhecimento alternativas que reduzam a pressão individual e desigual que o praticante de relações públicas vivencia para justificar sua atividade e suas premissas de atuação.

Antes disso, cabe a reflexão sobre o que vem a ser o aconselhamento em relações públicas. Como descrito no capítulo quatro, o que inicialmente Bernays chamou de ajustamento, como o processo de ajustar as práticas organizacionais às expectativas dos públicos, e foi amplamente discutido no campo, como uma necessidade de a atividade colaborar para gerenciar a identidade do seu representado. A identidade é integradora de dimensões do modo de ser e atuar das organizações, dividida entre identidade corporativa e identidade organizacional. A identidade corporativa, voltada à expressão da organização e como ela deseja ser percebida pelos públicos, e a identidade organizacional, relacionada à essência da organização para seus membros, precisam estar coerentes para que um praticante consiga de forma sustentada alcançar imagem e reputação favoráveis (ALMEIDA, 2009). É neste ponto que reside a importância do aconselhamento em relações públicas, não apenas como medida de efetividade estratégica, mas também como caminho de busca de responsabilidade. A identidade corporativa foi descrita por Van Riel (1997) em três elementos centrais que determinam o como uma organização é percebida a partir de sua forma de expressão:

- O comportamento dos membros de uma organização, o que podemos chamar de prática organizacional, as interações, as realizações, a realidade do que a organização produz e como atua.
- Os símbolos que a organização expressa, para a construção dos significados em sua forma de se expressar, que traduzem sua distintividade.
- Sua forma de comunicação, suas mensagens, sua forma de se expressar.

O desalinhamento entre esses três elementos gera as dissonâncias entre discurso e prática de representados e praticantes, que comprometem a eficácia da gestão da imagem e reputação de um representado. O comportamento, neste sentido, é visto como o elemento central da construção de reputação, tendo em vista que a comunicação e símbolos dissonantes

conseguem se sustentar apenas enquanto não há contato com comportamentos e eles não são propagados a outros públicos como não coerentes.

Uma das principais influências da identidade corporativa é justamente a identidade organizacional, que representa a essência de uma organização, ou como ela é percebida pelos seus membros e garante a estabilidade de sua centralidade ao longo do tempo (ALBERT, WHETTEN, 1985, apud ALMEIDA, 2009). Almeida (2009) a descreve como o DNA da organização, e o que representa como age ao longo do tempo. A identidade organizacional é expressa nos comportamentos, nas decisões por refletir o que uma organização verdadeiramente é, na leitura de seus membros, mesmo que não seja um consenso entre todos eles. A identidade organizacional é formada também por três elementos:

- Centralidade que traduz o que ela é, sua missão, seu sistema de crenças e valores
- Distintividade que determina sua individualidade, o que a difere, o que representa sua unicidade
- Permanência, como atributos mantidos ao longo do tempo, que sustenta a origem, que explica as decisões históricas e como os membros se percebem em ao longo de sua existência.

Portanto, aconselhar relaciona-se à uma necessidade de interferir na identidade de uma organização, para que ela não tenha o desalinhamento que pode comprometer sua reputação, e que pode ser uma tentativa de ocultar danos a públicos. Essa interferência envolve a gestão das comunicações e mensagens, dos símbolos organizacionais, dos processos comunicativos, de escuta, diálogo, informação, interação, participação e deliberação que constroem a realidade social e colaboram para o desenvolvimento das práticas e comportamentos organizacionais.

Deste modo, não se pode chamar de aconselhamento práticas que representam ocultação ou maquiagem de desalinhamentos entre as identidades. Na GT foram identificadas práticas arriscadas até no contexto de sustentação de percepção positiva no curto prazo do representado. Como exemplo, os antigos serviços de Ghost Writer, de redação de discursos e pronunciamentos de porta-vozes, que agora são vendidos como gestão de conteúdo em perfis de executivos em redes sociais. Como exemplo de uma das necessidades deste serviço, identifica-se a intenção de ocultar desalinhamento entre comportamento e comunicações feitas por representados

Apareceu um nicho de serviço que é uma espécie de Coaching para executivo. Alguém bem sênior para ser por exemplo um Ghost writer de um presidente no LinkedIn, no Facebook, administrar as redes sociais dele, de uma forma alinhada com RP. Porque a

Lava Jato tá ali perto do cara então tem que cuidar das redes sociais. Todo mundo tem um rabo preso. Hoje as crises são geradas as pessoas. Por exemplo, em um cliente no período de crise, foi feito corte de gastos, demitiram, enxugaram a empresa, e a mulher do presidente postava fotos em Paris, andando em um carro de luxo, tomando champanhe, no mesmo período. E tagueava (pessoas), e o presidente tinha um monte de gente da empresa nas redes sociais, entendeu? Ou um executivo que entra em um fórum na internet e começa a falar mal de um Jornalista que é burro, que testou o produto e que fez pergunta idiota. A partir do momento que você não tem mais momentos de exposição, a exposição é o tempo todo, você tem que mexer com pessoas. Tem que mexer com conscientização, ou você redige a rede social do presidente, entendeu? Olha que confusão. (Athena - AG MP CEO)

Contudo, as falas de uma mesma praticante demonstram como esse “aconselhamento” é díspare. O mesmo profissional que precisa administrar e vende esse serviço de administrar rede social para ocultar condutas de clientes que “tem o rabo preso”, compreende a necessidade de o aconselhamento ser pautado no que o representado é capaz de entregar em suas práticas, como na construção dos símbolos e mensagens que serão comunicadas.

Eu junto a liderança e por um método de design thinking, eles entendem o conceito de pilar de marca. [...] Para que o que a gente esteja colocando no Pilar produto, operação, engajamento, causa seja verdadeiro. Tenha lastro dentro da empresa. A gente explica a importância do alinhamento da comunicação. Por conta disso, não é o marketing que vai escrever e a gente vai controlar a comunicação. Eles são os maiores porta vozes do que a marca é. Se a comunicação diz que a empresa é uma coisa, mas a prática diz outra. [...] como marca eu tenho que falar o que está na moda ou eu tenho que ter uma coerência interna? Então tem que ir até onde o cara consegue ir, esse presidente, no limite. Se não fica falso, entendeu? [...] Então não fica uma coisa esquizofrênica. Não é só o que o executivo vai falar na entrevista. Ele pode falar para funcionário internamente, pode estar na comunicação na empresa. Eu explico para eles o que que é mensagem chave de um jeito prático. Só que eu não sou eu que crio a mensagem chave, são eles. Essa é a diferença. E isso faz toda a diferença. (Athena - AG MP CEO)

Essa mesma praticante, quando recebe demandas do representado, entende que é papel das relações públicas sugerir transformações em projetos, ações, para que eles sejam apresentados em abordagens conectadas com temas de relevância social ou de interesse da imprensa. Sobre conteúdos ou pautas ruins, outra praticante relata que mesmo que seja mais fácil trabalhar com conteúdo bom, é papel do relações-públicas transformar até um produto ruim em uma boa história: “É claro, é mais difícil. Mas a gente transforma aquilo em uma história. Você sempre vai construir uma história” (Adriana - AG PP DIR).

Essa última praticante destaca que nesta era de *storytellers*, de propósitos, em função dos desafios de pautar uma marca nas conversas cada vez mais concentradas em redes sociais e em grupos fechados, é muito difícil reverberar um tema. Neste sentido, eles têm investido

em desenvolvimento de propósitos para marcas, com uma forte preocupação de que o representado tenha lugar de fala naquele tema. Mas o fato de ser um propósito que surge para “acessar conversas e pautar marcas” por meio da legitimidade de um tema, é entendido pelo representado como uma campanha ou como um compromisso real? Os comportamentos dos membros do representado são capazes de entregar as promessas?

Hoje 84% das conversas de marcas acontecem via grupos fechados, por exemplo, no whatsapp. Grupos de facebook fechados, Messenger. Então a gente tem hakeado muito como se comunicar, como se pautar, então toda campanha que a gente faz tem um plano de fundo com um propósito, sabe? E não é assim: vem aqui, que eu vou colocar um proposito em sua narrativa, porque aí não funcionaria. Então, a gente sempre faz um mapeamento e um estudo de marca. Cruza os territórios da marca com tensões culturais para que você seja bastante genuíno. O risco é não ter propriedade. Quando não é verdadeiro, quando não tem lugar de fala. A gente tem uma metodologia para chegar. Propósito quer dizer o que faz sentido para sua marca ou não. E a gente está em um momento de discussão sobre isso e acaba ficando forte nas conversas de marca. O consumidor não tolera mais marcas que só falam e não fazem a respeito. Do ponto de vista de comunicação, a gente precisa olhar para isso. É muito sobre ser genuíno, de fazer parte do seu arquétipo de marca. (Amanda - AG PP DIR)

Um dos grandes desafios apontados pelos pesquisadores, até da abordagem da simetria (GRUNIG, 2008), tem sido o “acesso à alta administração”, a participação no processo decisório, em uma perspectiva de que o olhar e aconselhamento de relações públicas, quando acessa um nível de participação na deliberação, alcançaria sua excelência.

Esta Grounded Theory evidenciou um fenômeno importante: Os praticantes de agências ou de hierarquias baixas justificam práticas não responsáveis pela obediência e falta de acesso aos decisores. Praticantes de nível hierárquico superior, mesmo que em agências, descrevem seu papel aconselhador, como parte de sua atribuição, em construir acesso à tomada de decisão e exercitar sua influência. Mas reconhecem os desafios do processo. Por outro lado, os praticantes que tem acesso institucionalizado ao nível decisório mais elevado, que respondem ao presidente ou participam de reuniões até de conselhos de administração, tentem a distribuir a responsabilidade do praticante com as decisões colegiadas e interesses das organizações. No primeiro caso, relatos de praticantes que enviam sugestões de pauta sem relevância porque o cliente não entende que não é de interesse público. No segundo caso, a busca de argumentações e racionalizações desafiadoras em poucos momentos oportunos de acesso à alta administração. No terceiro, a afirmação de que o praticante ou vai morrer frustrado ou vai ficar desempregado, porque é preciso ter um alinhamento com as decisões da organização.

A pesquisa desenvolvida por Bruce Berger (2005) sobre as relações de poder na coalisão dominante das organizações, colaborou com a discussão. A partir da teoria da excelência e de gestão de relacionamentos em relações públicas, para a qual o praticante precisa fazer parte da coalisão dominante da organização para ser estratégico e conseguir aconselhar, ele fez pesquisa qualitativa com 21 profissionais. Identificou que as relações de poder organizacionais, como variáveis relacionais, não necessariamente tornam verdadeira essa premissa. E que para ampliar a certeza de que as relações públicas não atendem apenas aos interesses de seus representados, precisam compreender as relações de poder com e poder para que envolvem a atividade. Ele identificou seis proposições, sendo: 1) A coalisão dominante é um mito, pois as decisões acontecem em espaços e grupos dessa coalisão, como reuniões sistemáticas de conselho de administração ou reuniões com comitê executivo, mas também em grupos especializados, como comitês de crise, reuniões de fundações, entre outras, e que quão mais eficazes o aconselhamento do profissional em ambientes como esses, mais escuta ele terá; 2) Os locais das coalisões dominantes mudam, e as decisões não estão reservadas a um único local. Como exemplo, uma decisão tomada em reunião com a coalisão dominante, pode ser alterada em um momento posterior com outro executivo que traz outro ponto de vista; 3) O CEO o principal membro da coalisão dominante, mas ele sempre é aconselhado por outros executivos, e se o praticante não tem esse papel de “mensageiro” do contexto organizacional terá pouca influência; 4) As decisões da coalisão dominante, mesmo com a presença do RP nunca são finais, e são feitas aprovações e verificações para alinhamento aos interesses organizacionais, como aprovações de texto, reprovações de conteúdo; 5) A coalisão dominante demanda resultados e indicadores que comprovam as funções instrumentais, de resultados de negócio, e as simbólicas, de construção de discursos, sendo a primeira a mais relevante, entregue por meio da segunda; 6) Os profissionais não são imunes às pressões de conformidade organizacional, usam as “algemas de ouro” e assumem obediência ao poder organizacional para manutenção dos seus interesses privados, e que não é apenas econômica. Berger (2005) sugere que a simetria, de relacionamentos, de poder compartilhado em relações públicas pode ser vista como uma perspectiva feminina, de fraquezas, de sensibilidade, e portanto, prejudiciais para os resultados organizacionais.

As considerações do pesquisador frente a esse cenário de relações de poder *com e para* a coalisão dominante envolvem um compromisso do praticante com formas de resistência, sejam elas sancionadas ou não pelos seus representados. Entre as sancionadas, estão a

capacitação profissional para melhores resultados; a construção de alianças com a coalisão dominante ou o aprimoramento das habilidades políticas dos praticantes; a construção de indicadores que forneçam evidências substantivas sobre a atividade e que possam por exemplo, conscientizar pelos riscos, pelo medo reputacional. Entre as não sancionadas, estão ações de ativismo mais radical, que embora possam trazer riscos por ferir a lealdade à organização e representar ameaças à carreira, pode aumentar o diálogo sobre essas questões. Ele cita quatro exemplos: 1) o vazamento intencional de informações sobre temas contra a organização para jornalistas ou fiscais do governo, por exemplo, destacando que não trata-se de informações confidenciais de mercado, mas práticas que se deseja que a organização assuma maior responsabilidade, e se o tema se tornar público, ela precisará mudar sua postura. 2) Denúncias internas a canais éticos ou externas, a órgãos de classe profissional. 3) Compartilhar e espalhar informações sensíveis para fomento de discussão interna com funcionários e questionamentos; e por fim 4) Ativismo de associações de classe de relações públicas, para ampliar consciência profissional.

Essa pesquisa demonstra que não basta ao profissional “estar inserido” em um contexto de tomada de decisão. As forças políticas e estratégicas que envolvem um processo decisório em uma organização contemplam questões de cultura organizacional (FISCHER, 2002; PETTIGREEW, 1996; TAYLOR, 2015;), de estratégia de negócios e de governança corporativa (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Assim, o que envolve a discussão dos praticantes sobre como acessar o nível estratégico decisório não é um desafio exclusivo da atividade de relações públicas. Outras atividades e funções têm igual desafio de inserir seus critérios no escopo decisório, seja para preservar o valor ou o desempenho da organização, ou para benefício próprio, como uma forma de preservação de poder.

As disputas entre decisores e gestores foram discutidas no âmbito da disciplina de administração de empresas, e é chamado de Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), como uma preocupação das sociedades anônimas. Ela surge justamente como compreensão de conflitos entre os interesses de donos de um capital, os “principais” e os “agentes”, gestores que atuam na operação destas organizações. A Teoria da Agência visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Rossetti e Andrade (2014) listam dois desafios do alinhamento de interesses entre gestores e acionistas: a força do interesse próprio e ausência de condições hierárquicas para tomada de decisões. Deste modo, ao ser reconhecido que “a cooperação desinteressada dificilmente prevalece em relação ao jogo de interesses” (ROSSETTI; ANDRADE, p. 87) e que os agentes estarão “propensos à tomada de decisões que fortaleçam sua posição e que beneficiem seus propósitos” (ROSSETTI; ANDRADE, p. 87), surge a disciplina de governança corporativa.

Ela surge como um caminho para as organizações buscarem o alinhamento de interesses e informacional que caracteriza as delegações de poder. Como elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC),

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015)

Deste modo, a Governança visa a instituição de um sistema que seja capaz de promover a direção e monitoramento de uma organização para que ela alcance seu valor econômico de longo prazo, equilibrando os poderes e as forças que podem ameaçar esse resultado.

Esses aspectos que podem impedir o alcance deste valor de longo prazo são chamados de conflitos de agência, vistos inicialmente, como conflitos de oportunismo entre gestores e acionistas, que são “regulados” por meio de práticas de governança corporativa. A Governança concentra-se em um processo decisório baseado nos princípios transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Por meio do mapeamento de riscos à organização, o sistema de governança estrutura os processos de tomada de decisão para prevenir os conflitos e entregar o valor de longo prazo. São definidos quem toma decisão, com quais níveis de alçada, em que momentos e com quais cuidados. O princípio da transparência, junto ao de equidade, reduz sobremaneira a possibilidade de decisões de risco serem tomadas individualmente. Uma das principais práticas de Governança Corporativa é justamente a deliberação colegiada, por meio de comitês temáticos.

As instâncias deliberativas colegiadas têm a função, além de preservar os interesses da organização e sua perenidade por meio da decisão, de buscar o desenvolvimento de uma cultura de governança. Essa intenção de transformação cultural objetiva que as pessoas que fazem parte daquela organização passem a compreender os julgamentos e critérios em um contexto deliberativo, que possa retroalimentar outros processos de decisão.

Uma praticante com acesso à coalisão dominante relata seu papel junto às instâncias deliberativas da organização em que atua:

Para que a área seja transversal, eu preciso ser transversal na companhia. Eu tenho reuniões com o comercial, com o gerente de fábrica, com o CEO e VP's, tem uma reunião que eu participo toda semana, que é de um comitê, por exemplo. Tem reuniões que eu participo do conselho executivo. Tem reuniões do comitê de sustentabilidade que eu tenho com os acionistas... então esse é meu dia a dia. Hoje minha posição é muito mais de relacionamento e de poder estar integrando ao negócio efetivamente. [...] Esse é o meu papel principal, e de pastorzinho. (Olinda - ORG.P. GER)

Esses processos colegiados têm, deste modo, papel importante, embora não decisivo, no processo de aconselhamento responsável do praticante. É desejável, como descreveu Berger (2005), um posicionamento e habilidade política ao praticante, para que consiga participar dos processos de deliberação. Contudo, a atividade não pode contar, do ponto de vista estratégico, apenas com a competência do praticante para que alcance sua responsabilidade moral. Adiciona-se o aspecto das relações de poder e dependência do capital econômico para a satisfação dos interesses particulares, exploradas no capítulo sobre relações de poder. Assim, entende-se que ao em vez de ser apenas o “aconselhador ético”, o praticante tem mais oportunidade se exercer esse papel em uma instância deliberativa organizacional que esteja voltada aos interesses de preservação de sua longevidade. Além de ser tarefa desafiadora, complexa pelo risco dos resultados negativos de perda dos seus interesses econômicos a que os praticantes afirmaram não estarem dispostos a correr, essa coragem em uma “disputa” argumentativa teria pouca eficácia dependendo dos interlocutores. Todos os estudos de comportamento moral revisados nesta tese evidenciaram que um indivíduo toma decisões antiéticas por sujeição a uma autoridade. No estudo de Milgram (1965) sobre crimes de obediência 65% dos indivíduos são capazes de administrar choques até a “quase morte” porque um pesquisador os diz “continue, é de minha integral responsabilidade”; no estudo sobre o comportamento antiético pró-organização (FEHR, *et al.*, 2019), mesmo as pessoas considerando algo antiético o faz, se são recompensadas em desempenho; no estudo sobre comportamento moral de gerentes (WEBER; WASIELESKI, 2001), as práticas antiéticas são

justificadas como obediência. Assim, não é possível contar com a decisão de renúncia do participante, ou melhor, coloca-lo em potencial risco de sua posição, ao mesmo tempo em que não colaboraria efetivamente para a mudança de seu ambiente.

Uma organização toma decisões a partir de aprendizados adquiridos historicamente que levaram certas decisões a resultados esperados (FISCHER, 2002; SCHEIN, 2001). Os estudos sobre cultura organizacional reforçam o aspecto de sua base material, ou seja, ela é aprendida a partir dos resultados, em como as decisões que ela toma consegue a levar para o alcance de seus objetivos. Se as decisões levam a bons resultados, a conduta ou critério de tomada de decisão é reforçado, incentivando novas tomadas de decisão. Deste modo, por que uma organização toma decisões em comunicação que são contrárias às boas práticas da atividade? Ou porque elas dão certo a partir dos indicadores monitorados, ou porque os indicadores corretos não são monitorados ou não são devidamente compartilhados com a instância decisória. Quando esse processo acontece, emerge uma outra importante força da cultura organizacional, a adaptação e acomodação interna (SCHEIN, 2001). A acomodação interna relaciona-se a como uma decisão promove um alinhamento interno, um ajustamento político. Em ambientes com ausência de indicadores há a predominância da força interna modeladora da cultura, geralmente ligada a um modelo de tomada decisão esperado.

Assim, a compreensão dos fatores de riscos ligados à base material de um representado, com mecanismos de construção de indicadores que possam ser levados à instância decisória de governança, tem maior oportunidade de retirar o peso atribuído a um praticante individualmente e colaborar com o desenvolvimento da cultura que importa à legitimidade (no sentido de uma licença social de operação) do representado. Quando se fala na base material da organização, uma praticante relata a importância do praticante utilizar a linguagem do negócio.

O que eu percebo é: o nível de argumentação do profissional de comunicação precisa estar muito atrelado à linguagem do negócio. Se a comunicação ficar só: “olha aqui meu boletimzinho, minha revistinha...” e eu não sei onde o negócio quer chegar, então não tem nem como defender meu ponto de vista se eu não sei a linguagem dos caras. A grande questão é essa. Hoje, argumentar... (Olinda - ORG.P. GER)

Risco relaciona-se à “possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”, e evento “é um incidente ou uma ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas, que afeta a realização dos objetivos. Os eventos podem causar

impacto negativo, positivo ou ambos” (COSO, 2007, P. 16), deste modo, são considerados riscos os eventos que apresentam impacto negativo.

Essa gestão de riscos pode ser definida como a criação de sinergias entre as atividades de gestão de risco e aumento de conscientização e risco que facilita a melhor tomada de decisões operacionais, táticas e estratégicas.

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2017, p. 4)

Nota-se que para mudar uma cultura, fala-se em aspectos, riscos e indicadores que possa alterar a base material da organização, ou comprometer seus objetivos, e por esse motivo são priorizados.

Então, é muito engraçado... as vezes você gerencia determinadas situações pelo lado do risco, e aí, é muito engraçado, por que o risco, do ponto de vista de comunicação, vai ser sempre de imagem e reputação. [...] na hora que estampa na TV ou no jornal, de uma forma negativa, já sabem o impacto. Se perdeu ou não perdeu dinheiro, é outra coisa, mas ninguém gosta de seu nome estampado de forma negativa. Então eu acho que essa argumentação é que tem que ser bem construída... eu vou te mostrar quais são os limites do que você quer com essa decisão (Olinda - ORG.P. GER)

As etapas de Gerenciamento de Riscos podem ser descritas a partir da proposta do Enterprise Risk Management – ERM⁵⁵, que envolvem:

Quadro 37 – Etapas do Enterprise Risk Management – ERM

N.	ETAPA	DESCRIÇÃO
1	IDENTIFICAR	Identifique onde, quando, por que e como modelo de negócios, mercado, eventos e operações, etc. associado a alterações, problemas e outros problemas de negócios – sejam conhecidos ou não – pode impedir, degradar ou suportar objetivos.
2	AVALIAR	Avaliar o risco percebido por meio de critérios de avaliação consistentes, objetivos e abrangentes de impacto, probabilidade e eficácia dos controles para quantificar o nível de risco. Oportunidade potencial é medida pelo impacto, oportunidade e segurança para examinar o desempenho nível. Isso cria uma maneira de calcular um índice interno. Esta análise considera o intervalo de potenciais consequências e como priorizar riscos e oportunidades. O risco residual ou ganho potencial é determinado.
3	MEDIR TOLERÂNCIA	Avalie a tolerância ao risco para determinar os níveis aceitáveis de risco e oportunidade e considere o equilíbrio entre benefícios potenciais e desvantagens. Decidir sobre escopo, prioridades e cronogramas.

⁵⁵ **Etapas do ERM – Gerenciamento de Riscos** © 2006 by Risk and Insurance Management Society, Inc.

4	MITIGAÇÃO	Mitigar riscos e explorar oportunidades. Desenvolver atividades de risco ou oportunidade para reduzir incerteza, aumentando os benefícios potenciais e reduzindo os custos potenciais. Colaborar com stakeholders e alavancar <i>expertise</i> (Six Sigma2, <i>compliance</i> , auditoria interna e outros) para melhoria do desenho, transferência, controle e outras atividades de ação. Pesquisar o custo de atividades contra o valor esperado de eventos incertos futuros.
5	MONITORAMENTO	Monitore a pontualidade e a eficácia das atividades de mitigação pelos proprietários de riscos. Calibre programa para assegurar que mudanças de circunstâncias não alteram prioridades e escalam problemas. Tolerância e mitigação inaceitáveis devem ser relatadas ao gerente apropriado.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Coso (2017)

A maior contribuição a ser atribuída ao praticante de relações públicas neste cenário de governança corporativa reside nas forças que influenciam o desenvolvimento desta governança. Rosseti (2014, p. 398) nos convida a compreender as forças a partir do fluxo abaixo, que envolve pressões do macroambiente global (forças da abertura de mercado, tendências do mundo corporativo, regras de acesso ao mercado internacional de capitais e concepções político ideológicas dominantes); macroambiente nacional (agenda ideológica, gestão macroeconômica, condições estruturais do sistema corporativo e crescimento econômico); forças externas de GC (órgãos reguladores, leis, institutos, associações e pressão ativista de investidores institucionais), que em relação com as forças internas no ambiente da organização (estrutura do controle societário, alta gestão, constituição e atuação do Conselho de Administração, perfil de interação entre acionistas-conselho-direção e concepção de responsabilidade da empresa junto aos *stakeholders*), resultam nas práticas de governança corporativa aplicadas no Brasil.

Assim, observa-se oportunidade em colaborar com o desenvolvimento da cultura de governança e longo prazo, por meio do monitoramento e compartilhamento com o sistema de governança das pressões dos macroambientes global e nacional, e das forças externas de Governança corporativa, como pressão de investidores e dos stakeholders, relacionados a aspectos da perenidade da organização.

O relato da praticante destaca a influência do contexto de pressão e da gestão de riscos para o desenvolvimento da cultura de governança:

É uma empresa de capital aberto, que tem que estar o tempo todo na CVM. Nunca faço nada que esteja abaixo da legislação, ponto. E a legislação que já é uma régua alta. Estou falando do ponto de vista de emissões, de resíduos, enfim. Todo um cuidado que a gente tem em relação aos processos industriais. As florestas, por exemplo o manejo sustentável, se ter conservação de áreas nativas, então assim... não dá para... está todo

mundo de olho. É uma empresa de capital aberto, entendeu , então... esse é o meu limite. E o que vem daí para cima, a gente cacareja em cima. [...] Para você ter uma ideia: Nós temos todo o nosso mapeamento dos riscos socioambientais. Os altos e críticos, a gente tem plano de ação e eles são acompanhados pela auditoria da companhia. Que é ligada ao presidente, que é ligado ao comitê de auditoria, que é ligada ao conselho de administração.... ou seja... Todo mundo está sabendo. Aqui e o todo mais. E tem o plano de ação, e pega no pé. A cada 6 meses o sistema fecha, vem o relatório, o que está acima e o que está abaixo, o conselho pega no pe... é super rigoroso... (Olinda - ORG.P. GER)

Essa proposição integra as outras duas vertentes da responsabilidade em relações públicas: responsabilidade com a informação e responsabilidade com a deliberação. Ao oferecer informações relevantes, que afetam seu livre arbítrio, um público pode se sente engajado a participar de uma discussão pública. Ao oferecer condições de participação adequadas a uma construção social relevante aos atores interessados e impactados, os praticantes têm a oportunidade de identificar possíveis danos e necessidades de reparação. Esse processo de escuta retroalimenta tanto o processo de responsabilidade com a informação quando a responsabilidade com o aconselhamento. O aconselhamento permite que as decisões que impõe aprovação por parte da alta administração possam ser responsivas e estratégicas, e reduza a pressão por práticas não responsáveis aos praticantes.

Berger (2005) falava de ativismo que as relações públicas podem fazer para influenciar a coalisão dominante. Não se identifica como ativismo, nesta proposição, porque entende-se que além de responsável, essa abertura mais responsável e democrática aos atores envolvidos em uma temática tem o potencial de ampliar a assertividade das práticas de relações públicas. As práticas não responsáveis, como já descrito, silenciam, ocultam públicos, percepções e necessidades, e simulam um ambiente de convergência e consentimento que, quando gera danos, resulta em ainda mais impacto à reputação do representado. Entende-se, deste modo, que o praticante está não apenas buscando sua responsabilidade profissional, e cidadã, como também assegurando maior confiança e credibilidade, motivo pelo qual é pago.

A cultura de gestão de riscos reputacionais, dependendo dos indicadores construídos, tem a oportunidade ainda de envolver-se com uma preocupação apontada por Berger (2005), de que o praticante não participa de todos os processos decisórios que envolvem sua atividade, porque as decisões são descentralizadas e acontecem em ambientes formais e informais, em fóruns de áreas onde não está presente o praticante. Assim, uma construção cultural, quando mais desenvolvida, tem a oportunidade de influenciar uma ponderação mesmo quando o praticante não está.

Essa reflexão propiciou uma conexão à reflexão de Bourdieu sobre “internalização da externalidade e a externalização da internalidade”. Serão os profissionais de relações públicas capazes de promover, mesmo que no longo prazo, do *habitus* do comportamento posicionado de seus representados, por meio da internalização das externalidades que ela gera? Serão os tão importantes capitais social e simbólico, outorgados à representação dos praticantes, capazes de promover, em um contexto de gestão de riscos, uma transformação do *habitus*?

Se for compreendido como ativismo, esse processo pode, intencionalmente, promover a inclusão das contrapartes em espaços de voz e escuta que promovam a pressão necessária (reputacional) para uma resposta da organização. Essa seria uma opção sancionada (BERGER, 2005), de uma atividade de RP, que é a promoção de relacionamentos, e que tem o potencial de ampliar sua responsabilidade.

8.5 Modelo de tomada de decisão moral

A ética não é uma negociação. Não podemos combinar que seremos éticos. É uma decisão difícil que tem a ver com um certo heroísmo, pela qual nos dispomos a sacrificar vantagens em função de um ideal. [...] Só chamo de ética a conduta em que a pessoa corre riscos porque escolhe um ideal em que acredita. Dizer que a ética é uma vantagem comparativa de certas empresas parece implicar que, se não houvesse essa vantagem, tais empresas não agiriam eticamente. Ora, se elas só agem eticamente por uma razão não ética, serão éticas? (RIBEIRO, 2008, p. 164-165)

O valor da ética está justamente onde existe liberdade. A liberdade de decidir é a condição da ética, em oposição ao seguir leis, motivadas a evitar sanções de liberdade ou financeiras. A prescrição, normatização, ou quase a legalização da ética a partir exclusivamente de códigos ou modelos tem como consequência a redução da liberdade que é a condição da moralidade. Embora profissões tenham o dever de orientar seus profissionais sobre seus deveres morais e limites, essa não foi a proposta desta tese.

Foram revisados cinco estudos sobre a tomada de decisão moral em relações públicas. Não há a pretensão de avaliar qual deles seria mais adequado ao cenário apresentado pela GT. Mesmo se houvesse intenção, não se observa um único caminho que consiga acolher a complexidade do próprio fenômeno que os praticantes, públicos impactados, atores da esfera pública e representados vivenciam no contexto brasileiro. Pensar ética em relações públicas em um país desenvolvido é muito diferente de pensar face às assimetrias nacionais, ao

contexto de fragilidade em gestão pública, ao perfil de consumo de informação que apenas reforça falta de capacidade de atuar em uma construção social.

Além do contexto, recai sobre esse desafio o próprio olhar do processo de pensamento moral. Uma construção de códigos morais que filtram a tomada de decisão e os julgamentos que foram construídos e aprendidos historicamente, e portanto, carregam valores diferentes. Valores, como dito no capítulo cinco, que são os verdadeiros motores dos “sins” e “nãos” que dizemos. Um ambiente de pressão, de relações de poder, de dependências de capitais consciente ou não, mas que impulsionam uma engrenagem de representação de dominantes e que reforça posições e *status*.

Neste capítulo está sendo construída uma reflexão sobre o que poderia ser chamado de a responsabilidade mínima das relações públicas. Adversamente. Para contribuir com o pensamento do campo sobre seus danos, e sua responsabilidade direta em evitá-los.

Pode-se, deste modo, falar em modelo de tomada de decisão moral que tenha como objetivo falar em responsabilidade mínima? Não se justificaria em nenhuma corrente ética, nem na contratualista, como discutido no capítulo cinco. A ética visa o bem, o justo, a felicidade coletiva. É impulsionadora desses comportamentos, não limitadora do mau comportamento.

Adicionalmente, selecionar uma corrente moral seria um risco, mesmo que o cenário de danos observado sugira a urgência da corrente da alteridade no campo das relações públicas, do reconhecimento do Outro humano sobre o qual somos inteiramente responsáveis. Mas estamos imersos em contextos. Talvez a um praticante que tenha em seu objeto um interesse público legítimo, essa corrente pode ser inspiradora. Mas não é a realidade de todos. A discussão de uma abordagem de corrente deontológica ou utilitarista, como as mais identificadas, guarda o sensível risco descrito nesta tese: Praticantes utilitaristas podem se engajar por maior responsabilidade moral quando percebem que suas práticas causam danos, contudo, a partir do fenômeno do equilíbrio moral comentado, quando ele estiver com um “saldo” positivo, pode justificar atitudes menos responsáveis. Por outro lado, praticantes em um pensamento deontológico podem “manter” e reforçar por suas práticas tanto comportamentos adequados quanto os inadequados, por influência do seu padrão historicamente aprendido.

Deste modo, os modelos de tomada de decisão moral serão observados em suas oportunidades à reflexão do contexto dos dilemas morais em relações públicas no Brasil.

Bowen (2005) propõe um modelo deontológico de tomada de decisão ética em relações públicas, contrapondo que uma leitura utilitarista pode trazer riscos aos profissionais, aos públicos e à atividade, em função de sua relatividade e filtro de defesa de interesses individuais a cada decisão. Fundamenta-se na deontologia de Kant, que envolve os princípios da racionalidade, da liberdade e da autonomia, para os quais foram formuladas questões que contribuem com a tomada de decisão moral dos profissionais. O imperativo categórico kantiano compreende que o princípio moral deve ser o mesmo para todos os agentes. Assim, nenhum agente tem direito de fazer exceções arbitrárias à lei moral a favor de si próprio. Como resultado, ele fornece uma norma de moralidade que ajuda o decisor a compreender seu dever em uma situação.

O princípio da autonomia compreende a liberdade (afastamento de interesses subjetivos e interesses pessoais, temores de repercussão negativa ou outras influências preconceituosas na tomada de decisão) para tomar uma decisão baseada no que é moralmente correto segundo o senso comum, em vez de preocupações com interesses pessoais. Assim, as primeiras perguntas propõem: 1) Estou me baseando apenas na razão? 2) Posso excluir influência política, monetária e o interesse próprio? Caso o respondente perceba a existência de algum conflito, há a recomendação de conduzir a decisão de forma colegiada.

O primeiro desafio percebido nesta aplicação, deste modo, é a relação de dependência, intencionalidade da atividade. Não se observa ação em relações públicas em que não se observe o interesse próprio do praticante em proteger sua posição, de manter a reputação do seu cliente. Assim, a partir desta premissa, todas as decisões deveriam ser tomadas de forma colegiada. Mesmo que ela seja adequada em um contexto de desenvolvimento de governança e cultura de gestão de reputação, como está sendo defendido, a consideração de que é possível uma situação apenas baseada na razão, sem nenhum interesse, pode levar o agente a confundir sua relação e tomar decisão conflitada.

A entrega do imperativo é feita por meio do princípio da reversibilidade e dos princípios Dever, boa vontade e respeito. O princípio da reversibilidade, inicialmente, pressupõe que as pessoas devem ser tratadas como um fim em si mesmas, e não como um meio para um fim, e neste sentido, convida à reflexão: 1) O decisor veria mérito da decisão caso estivesse do outro lado de tal decisão? 2) Poderíamos obrigar todos os que estão em situação similar a fazer o mesmo que intencionamos fazer?; e 3) Já enfrentamos uma situação semelhante antes?. Essas

perguntas convidam a uma reflexão relevante sobre o outro impactado, que pode colaborar com o desenvolvimento da empatia de Yeomans (2015).

Vê-se como segundo desafio da proposta do modelo o triângulo da consideração ética. Ele põe em contexto os princípios do dever (Estou fazendo a coisa certa?); da Dignidade e respeito pelos outros (A dignidade e o respeito pelos outros estão sendo mantidos?); e intenção ou boa vontade moral (Estou agindo com moralidade e boa vontade?). Coloca no centro todos os atores sociais envolvidos na atividade de relações públicas, como o indivíduo, os públicos, a sociedade em geral, públicos estratégicos e a organização, e que ampliam a complexidade da resposta: a coisa certa para quem? Para a organização ou para a sociedade? Como visto na teoria emersa, a conciliação de interesses e direitos entre representados e os públicos continua sendo um dilema do campo, não esclarecido nem nos códigos éticos profissionais.

Após a tomada de decisão, recomenda-se a comunicação às partes interessadas, entregando o princípio da simetria.

Figura 9 – Modelo kantiano de gerenciamento de questões emergentes em relações públicas (Parte 1)

Fonte: Reproduzido pela autora, Bowen (2005).

Figura 10 – Modelo kantiano de gerenciamento de questões emergentes em relações públicas (Parte 2)

Fonte: Bowen, 2005.

Derina Holtzhausen, 2015, discute a ética em relações públicas a partir de uma perspectiva pós-moderna, preocupada com o afastamento da responsabilidade ética do indivíduo com os públicos, a partir do excesso de prescrição dos códigos de ética. Ela se fundamenta em Nietzsche, que vê o desejo de ética universal como o “vício moral da modernidade tardia” (SMITH, 1996, p. 147, apud HOLTZHAUSEN, 2015) porque viver por códigos éticos universais restringe a liberdade do indivíduo para fazer suas próprias escolhas morais (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 771). A rejeição pós-moderna da ética universal enfoca a responsabilidade moral do indivíduo,

O resultado do fato de que as pessoas se aderem às regras ou leis estabelecidas pelo grupo ou sociedade, em vez de seu impulso moral, é a pobreza moral e física, a miséria e o desconhecimento da outra. (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 773)

“A moral não pode ser racionalizada porque não pode calcular ou considerar os benefícios e os ganhos da ação moral.” (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 773) Pela mesma razão, não é universalizável porque a universalidade resulta em “silenciamento do impulso moral e

canalização das capacidades morais para objetivos socialmente concebidos “(p.12), o que implica que algumas pessoas podem ser deliberadamente excluídas dos benefícios da tomada de decisões morais.

Ela então descreve as características da ética pós-moderna:

A ética pós-moderna traz dois conceitos para reflexão moral: o impulso moral e o Outro (com letra maiúscula). O Outro é o oposto do Eu, um outro ser humano (que também não pode ser usado no plural – pessoas ou grupos) que não se conhece, que não pode se relacionar porque as diferenças entre o Eu e o Outro são muito profundas (DUMONT, 1986 *apud* HOLTZHAUSEN, 2015, p. 772) e que deste modo, precisam de suporte. O impulso moral, deste modo, vincula-se à essência da humanidade em Ser para o Outro. Ser para o outro é um impulso pré-racional, primordial, que é a pura essência da humanidade. Isso significa que é um impulso para o Outro Sem conhecer o Outro, sem avaliar sua situação, ou considerando regras éticas. O Outro não pode controlar a ação do praticante e o praticante não pode exigir nada do Outro em troca. A moralidade vem antes das considerações de propósito e o cálculo de ganhos e perdas. Esta reação moral primordial ao Outro é referida como o impulso moral. (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 772)

Esse convite à responsabilidade, ao impulso moral ao Outro, que pode ser vivido não apenas pelos praticantes de relações públicas, mas também por seus representados e demais atores sociais envolvidos em um processo comunicativo, guarda algumas resistências. Entre as 12 condições pós-modernas aos praticantes, a primeira, que convida ao chamado do Outro sem esperar nada de volta desconsidera a natureza claramente intencional da atividade, de entrega da gestão da reputação de uma organização, uma relação contratual, seja empregatícia ou de consultoria, mas que não comporta despreensão com os resultados. Por outro lado, a condição **d**, ao defender a liberdade do praticante pelas suas próprias escolhas morais, e a necessidade de compreensão dos “poderosos interesses” que desejam controlar os profissionais, colabora para o desenvolvimento da consciência dos riscos da atividade. Por fim, ao convidar todos para uma mesa de discussão, sem promover o gerenciamento do discurso sobre a visão dos participantes, incentiva a democracia fundamental à atividade.

Condição pós-moderna aos ativistas de RP:

- a) Os praticantes abraçarão a natureza caótica e fragmentada da vida e responderão ao chamado do Outro sem esperar nada de volta.

- b) Eles reconhecerão que as relações públicas são sempre políticas, o que significa que os praticantes sempre questionarão a natureza de suas próprias instituições e se esforçam para melhorá-las e torná-las mais justas. Para fazer isso, eles precisam resistir à objeção das partes interessadas através de técnicas de segmentação que negam a natureza individual e única das pessoas.
- c) A prática é orientada para o futuro, ou seja, visando melhorar a sociedade no futuro. Isso pode exigir retificar as injustiças do passado, mas é importante reconhecer que o conhecimento e o significado estão sempre derrubando e não podem ser recuperados em seu contexto original.
- d) Da mesma forma, a prática é fluida, evolutiva e nova. Os praticantes devem resistir a definições de função estritas e devem se esforçar para destruir os silos entre diferentes disciplinas organizacionais.
- e) Os praticantes pós-modernos sempre se esforçarão para chatear as metanarrativas criadas para mantê-las em seu lugar. Não existe uma única maneira de lidar com situações de relações públicas, que sempre são determinadas por quem está envolvido na situação, a natureza da situação e os participantes da linguagem estão usando.
- f) Para poder refletir a diversidade e múltiplas vozes de seus públicos os praticantes serão incorporados pessoalmente nas comunidades e reconhecerão as experiências e o conhecimento dessas pessoas como válidas e valendo a pena agir.
- g) A prática sempre será uma luta pela liberdade de fazer as próprias escolhas morais e de estar livre das expectativas e dos padrões de outros. Isso requer autoconhecimento e compreensão dos poderosos interesses que desejam controlar os profissionais para seu próprio benefício.
- h) A prática é combativa na medida em que tem um senso de propósito e urgência para reivindicar as organizações e a sociedade a partir de práticas injustas. “Não é combativo no sentido de ser desrespeitoso em vez de sentir resistência e defender o que é apenas em uma dada situação”;
- i) A prática pós-moderna convida todos para a mesa de discussão e não promove o gerenciamento discurso sobre as visões dos outros. É igualitário, democrático e participativo.
- j) É não conformista e vem com o desejo de pensar de forma diferente.
- k) Em vez de se aderir à Hipótese do Único Mundo, o praticante aprecia a fragmentação e a diversidade do conhecimento e reconhecer que o conhecimento e o entendimento das partes interessadas são tão válidos quanto os próprios e os da instituição.
- l) O projeto pós-moderno trata de lutar pela justiça social, seja qual for o contexto e a situação. Portanto, não existe uma única maneira de travar essa guerra, mas sim formas múltiplas, que dependem do impulso moral a ser ativado. (HOLTZHAUSEN, 2015, p. 775)

Thomas Bivins (1992) relaciona a Teoria Geral de Sistemas, conhecida como TGS, desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy entre 1950 e 1968, e amplamente utilizada em diversos campos do conhecimento, com a tomada de decisão ética em relações públicas. A TGS representa uma ferramenta de descrição de inter-relações em um sistema, organizadas em *inputs* (entradas), *throughputs* (processamentos) e *outputs* (saídas), e no contexto das relações públicas pode ser útil para a consideração das reivindicações de partes

interessadas no processo de tomada de decisões, o que o aproxima de uma abordagem das consequências, danos e responsabilidade da atividade, em um contexto de retroalimentação do sistema.

A abordagem da teoria geral de sistemas concentra-se na influência dos outputs gerados pelo representado e pelos inputs dos públicos para a gestão do planejamento. Descreve as quatro principais etapas das atividades de relações públicas, 1) Definição de problema e análise da situação; 2) Análise estratégica; 3) Implementação e 4) Avaliação, que envolvem em cada uma delas tomadas de decisões. Neste sentido, para uma adequada análise da situação que influencia o papel de conselheiro, é fundamental que a avaliação consiga contemplar os efeitos da atividade dos *stakeholders*.

Bivins (1992) considera os desafios dos dois principais papéis profissionais advogado/defensor e conselheiro, em seus contextos de pressão e relações de poder, que reconhecidamente impõe desafios distintos para o comportamento moral. A função de **defensor**, geralmente localizada mais no ambiente interno e técnico da organização, é responsável pela implementação de decisões tomadas no escopo da alta gestão, e a função de **conselheiro**, mais comum externamente ou internamente em posição de gerência ou direção, tem o papel mais analítico e orientador dos processos de relações públicas.

Como forma de sustentar a responsabilidade dos papéis de defensor e conselheiro, Bivins (1992) incluiu a etapa de consciência ética à teoria geral de sistemas, que pede a consideração dos interesses das partes interessadas. Avalia-se, deste modo, como cada grupo será afetado pela decisão, e a partir da identificação de consequências, quais alternativas de ação poderiam ser selecionadas. É feita desde modo, a análise ética dos inputs, e dos princípios que podem contribuir com a tomada de decisão.

Figura 11 – O modelo de sistema aberto de tomada de decisão ética

Fonte: Bivins (1992) reproduzido e traduzido pela autora.

Essa consideração da atividade em um sistema, com indicadores não apenas de resultados à organização, mas também aos públicos, que retroalimentam o papel de conselheiro e defensor, pode representar uma oportunidade ao cenário observado na GT. Mais do que uma responsabilidade profissional do praticante, o dever de evitar danos junto a partes interessadas envolve a responsabilidade corporativa e a própria legitimidade e licença social de operação do representado, que o praticante colabora para desenvolver.

Grunig (2009), propõe a mescla das abordagens teleológicas e deontológicas de relações públicas para defender o papel do praticante como conselheiro ético. De forma bastante simples, ele afirma que a perspectiva deveria acolher

Teleologia: profissionais de relações públicas éticos perguntam quais são as potenciais consequências que as decisões organizacionais têm junto aos públicos.

Deontologia: profissionais de relações públicas éticos tem a obrigação moral de expor essas consequências aos públicos que são afetados e engajar por meio do diálogo os públicos sobre as potenciais decisões organizacionais. (GRUNIG, 2009, p. 106)

Observa-se a oportunidade desta recomendação, em considerar as consequências ou danos que as decisões podem gerar, a obrigação de expor, de informar essas consequências, de engajar os públicos sobre as decisões organizacionais. Aproxima-se a um processo de defesa do livre arbítrio, a uma tomada de decisão consciente relacionada a possíveis danos aos públicos que precisa ser compartilhada.

Por fim, Johanna Fawkes (2012a, 2012b, 2015a, 2015b), ao refletir a orientação ética na atividade, historicamente fundamentada pela corrente utilitarista ou consequencialista (Bentham e Mills) e pela deontológica (Kant), pontua os problemas destas abordagens. Não há a imparcialidade necessária para uma reflexão utilitarista ao calcular os danos e bens nas tomadas de decisão, e por outro lado, a ética Kantiana é inflexível e não aplicável na gestão de conflitos de dever ético da atividade. Foram revisadas quatro produções da pesquisadora, algumas descritas ao longo desta tese, sendo Fawkes (2012a), Santos e Pecadores, sobre competição de identidades em RP, Fawkes (2012b), sobre a necessidade de desenvolvimento da abordagem hermenêutica, da interpretação que para a responsabilidade moral, Fawkes (2015a), que discutiu a abordagem Goffmann e Jung para identidade profissional e Fawkes (2015b), que refletiu a oportunidade da consciência junguiana para relações públicas.

A principal contribuição de Fawkes na abordagem pós-moderna da ética, citada na introdução desta tese, está em considerar os conflitos e dualidade da atividade, descrita por ela como praticantes “Santos e Pecadores” (2012a) nas reflexões que podem promover uma discussão moral.

Converge-se com o entendimento da autora, de que a abordagem junguiana é útil às relações públicas, pois baseia-se no conceito de oposição-em-unidade, como nos conceitos orientais de Tao, I-Ching, yin-yang: estes são aspectos divididos do todo (FAWKES, 2012a, p. 868). Tal abordagem tem o potencial de libertar os dois lados da imagem santo / pecador de seus conceitos ilusórios, parciais e egoístas de ética e relações públicas. Ela destaca que há a necessidade de discussão do compromisso e da responsabilidade das relações públicas, mas que ela precisa estar relacionada às experiências dos profissionais.

Claro, se o campo não puder promover seu compromisso com o valor social, sua qualificação como profissão é prejudicada e seu status diminuiu. No entanto, se não puder refletir adequadamente e se envolver com a experiência dos profissionais, essas afirmações tornam-se puramente hipotéticas. (FAWKES, 2012a, p. 870)

As contribuições dos pesquisadores citados são úteis a essa discussão. O aspecto da reversibilidade de Bowen (2008) pode colaborar com o pensamento moral dos praticantes, a mensuração dos resultados das consequências aos públicos podem permitir mais consciência do profissional sobre danos (BIVINS, 1992), o convite de Holtzhausen (2015) a pensar no Outro, nos que impactamos pode contribuir para o desenvolvimento da reflexividade moral dos praticantes, as duas perguntas sugeridas por Grunig (2009) podem de forma simples convidar a um pensamento sobre limites da prática, e por fim, as provocações de Fawkes (2012a, 2012b, 2015a, 2015b), podem tirar os praticantes dos discursos de justificação para se encontrarem com sua oposição santo ou pecador, e promover reflexibilidade a quem é claro, “desejar ser honesto consigo mesmo” (FAWKES, 2015a, p. 727).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O valor da ética está em discutir os comportamentos morais, em tornar bons os homens. (ARISTÓTELES, 2008)

Esta tese surge com uma intenção, um pressuposto explícito de fomentar uma discussão que possa contribuir com o desenvolvimento da responsabilidade moral em relações públicas. Nasce da compreensão de que o desenvolvimento moral de um indivíduo, grupo ou sociedade como um todo é resultado de uma construção coletiva. Os atores sociais, ao se verem diante de dilemas, tomam decisões, sentem suas consequências, julgam-nas e desconstroem ao longo do tempo seus códigos morais (VÁZQUEZ, 2011). Buscou-se salientar as consequências em relações públicas, os sentimentos que elas trazem, e ampliar a possibilidade de julgamentos.

A problemática que resultou no objetivo desta tese envolvia um cenário marcado por denúncias de irresponsabilidade profissional, abordagens científicas dualistas sobre princípios e objetivos básicos do campo, conflitos de identidade em *habitus* permeados por práticas dissonantes das recomendações e, por fim, um status ainda inicial dos estudos sobre ética em relações públicas no Brasil.

A dualidade da atividade de buscar o interesse público ao mesmo tempo em que se atende aos interesses dos representados (FITZPATRICK, 2006; GONÇALVES, 2007) problematizou a discussão científica da responsabilidade moral do praticante. Em algumas perspectivas, relações públicas, embora defendam a organização perante as partes interessadas, “defendem as partes interessadas antes da organização” (GOWER, 2006). Em outras, são “arma competitiva, bomba atômica que pode ser usada por qualquer dos lados de uma questão” (BAUS, 1961, p. 28) e que “faz soar a campainha da caixa registradora, incrementando a verdadeira boa vontade” (BAUS, 1961, p. 11). Desejava-se aprofundar a compreensão a respeito das críticas à “indústria que gravita a riqueza, oferece energia excedente e influência para aqueles que menos precisam e opera muito além da visão pública” (DOWIE, 1995, p. 2, tradução nossa).

Experiências de discussão acadêmica com alunos de graduação aproximavam-se da sugestão de uma atividade de santos e pecadores (FAWKES, 2012a), com desafios complexos,

que os estudos teóricos sobre ética em relações públicas tangenciavam, mas sem permitir uma compreensão localizada sobre o contexto nacional. Essa complexidade era reforçada por códigos éticos que não abordavam os principais dilemas ou não ofereciam clareza e efetividade para orientação. Era necessário ampliar as discussões da temática da tese de doutorado de Andrade (1973), *Relações públicas e o interesse público*.

O pressuposto do desenvolvimento moral, em uma construção social e histórica, levou ao desejo de investigar as consequências e os danos em relações públicas, na perspectiva dos atores que vivem os dilemas, as consequências e os julgamentos do campo. Decidiu-se investigar o *habitus* da atividade refletido por Fawkes (2015a), que resulta na sua identidade profissional e promove o enquadramento de novos praticantes que “se encaixam no papel”.

A decisão pela *grounded theory* (CHARMAZ, 2006; GLASER; STRAUSS, 1967; TAROZZI, 2011) como método investigativo oportuno para a compreensão de um fenômeno social na perspectiva dos atores que o vivenciam, em uma teoria que lhes pode ser útil, e com o cuidado de não ir a campo para testar hipóteses previamente definidas, mostrou-se relevante para os objetivos desta tese. Foram substantivos os desafios de lidar com um método invertido, de ida a campo para observar processos e fenômenos, e ver emergirem seus significados, com uma forte abertura e incerteza na definição de amostragens teóricas, que depois resultariam na construção das categorias. Abandonar por um tempo a revisão teórica construída até o período da qualificação e percorrer um processo metodológico de idas e vindas em dados, transcrições, memorandos e em três níveis de categorias representou uma ruptura importante no método de trabalho da pesquisadora para o resultado da tese.

As 28 entrevistas realizadas, entre praticantes de organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, de agências e de públicos impactados, separadas nas quatro fases de investigação e retorno aos dados a partir das demandas das próprias categorias que emergiam, resultaram na desconstrução de importante pressuposto: a perspectiva de que o conhecimento dos danos, o contato com o outro, pudesse convocar os praticantes à responsabilidade, colaborar com julgamentos e com a promoção de sua reflexividade moral. Embora essa compreensão não seja inválida, e represente um oportuno estudo da ética pós-moderna, fundamental ao campo das relações públicas, o momento da prática nacional demandou uma teorização alinhada ao fenômeno, que pudesse, na leitura de Glaser (1967), “funcionar” ao participante.

A teoria emersa mostrou que o quadro de relações de dependência no qual o praticante está inserido é algumas vezes visto por ele como intransponível. Sua responsabilidade está impactada por essas relações que, conscientes ou não, configuram as suas concepções de dilemas, de tomada de decisão, a percepção dos resultados de suas decisões, sua própria atribuição de responsabilidade por elas e suas oportunidades de alterar o contexto em que atua. Elas também determinam como os outros atores ou públicos impactados por essas decisões percebem a atividade, sentem as consequências das ações e julgam o praticante.

A tese teve como objetivo compreender os processos de tomada de decisão moral, dilemas e danos da atividade de relações públicas. A pergunta inicial para ir a campo estava concentrada em observar: “Quais são, na visão dos profissionais que atuam com relações públicas, os dilemas morais da atividade? O que eles identificam como danos e como refletem os processos de tomada de decisão? E como os públicos sentem e percebem esses impactos?”.

O protocolo de ética em pesquisa, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP), em uma abordagem *grounded theory* (GT) de compreensão de significados, foi avaliado ao final da pesquisa como contributivo. Diferentemente da postura relatada na GT da Nova Zelândia de Tilley (2015), que evidenciou gerentes em perspectiva de negação de dilemas morais, os praticantes verdadeiramente colaboraram com depoimentos que expunham suas fragilidades, indagações, dilemas e autocríticas. O presente estudo foi recebido com abertura, disponibilidade e concordância sobre a necessidade de discussão do tema pelos praticantes e públicos impactados. Foi possível construir uma teoria sobre os significados de *quando* e *como* os praticantes vivenciam dilemas morais. Assim, o resultado desta pesquisa não foi um retrato da moralidade profissional em relações públicas; trata-se de uma teorização sobre *quando* os desafios morais acontecem, e não sobre *se* os profissionais os vivenciam.

O desenvolvimento da pesquisa e o percurso da amostragem teórica foram influenciados, como prevê a GT, por três aspectos centrais do contexto nacional, que emergiram logo nas primeiras entrevistas: a crise na imprensa e a mudança das relações com jornalistas e demais atores nas discussões da esfera pública; o contexto de assimetrias econômicas, culturais e na capacidade de compreensão e consumo de notícias por parte dos cidadãos, bem como as influências em políticas públicas e na formação da opinião pública; e o rompimento da barragem de minério do Córrego do Feijão, no município de Brumadinho, em 25 de janeiro de 2019. Esses três aspectos resultaram nas decisões de amostragem teórica,

direcionadas aos contextos que poderiam compor e explicar as variações de significado das categorias que eram construídas.

A *core category* desta tese permitiu o descarte de categorias que não se relacionavam a ela, resultando em oito categorias teóricas, que podem ser retomadas de forma sintética:

- 1) Conceção sobre a atividade de relações públicas: a concepção da atividade submete-se aos desafios de sobrevivência em curto prazo e compromete seu reconhecimento.
- 2) Tomada de decisão moral: atribuição de dever profissional tratado como dever moral que potencializa dilemas, gera percepção de ausência de responsabilidade e aumenta a pressão para decisões imorais.
- 3) Contexto de crise na imprensa: a crise na imprensa e a comercialização da influência na sociedade em rede geram mudança de configuração do espaço de debate público e podem comprometer a democracia.
- 4) Contexto brasileiro: desafios do contexto social, econômico e cultural de um país em desenvolvimento, com amplas assimetrias, acentuam os desafios e a responsabilidade moral do praticante.
- 5) Poderes em jogo: assimetrias de poder e capacidade entre os atores sociais, ao mesmo tempo que ampliam o desafio da prática, são usadas como elemento tático pelos praticantes.
- 6) Danos: o monitoramento e a mensuração exclusiva da reputação dificultam a compreensão de danos da atividade e da responsabilização do praticante. O silenciamento momentâneo amplia o desafio de mitigação e resposta ao dano quando este é divulgado.
- 7) Desafios de informar: essa prática que prioriza informações positivas e considera a omissão um direito de representação gera percepção de irresponsabilidade profissional e retira o livre-arbítrio.
- 8) Desafios de participação: o interesse reputacional nos processos de discussão pública e deliberação reduz a oportunidade de participação construtiva, que pode ampliar a sustentação da estratégia e da responsabilidade moral.

A *core category* representou, deste modo, o fenômeno que tem, como sugerido por Glaser e Strauss (1967) e Tarozzi (2011), a capacidade de convergir as teias de relações entre categorias teóricas, descrita nessa teoria como:

Core category. Relações Públicas e Relações de Poder: Desafio de responsabilidade moral pela relação de dependência dos praticantes, que recebem o poder outorgado por seus representados e compartilham com quem o pode manter.

As relações de poder a que estão submetidos os praticantes de relações públicas (reconhecidas ou não como meio de alcance de seus próprios interesses) transformam em *habitus* da atividade o dever de proteger a reputação e os interesses dos representados. Em busca de uma estratégia de legitimidade social própria das relações públicas, há a ocultação ou justificativa, consciente ou não, do uso de técnicas e estratégias que podem esconder relações de dominação conflitantes com atores sociais e reduzir a participação no debate público. Essa prática pode comprometer a democracia, a construção social e a própria função da atividade.

O resultado da GT, organizado em cinco macrotemas e capítulos, foi discutido com a literatura científica revisada, que colaborava para a compreensão dos fenômenos. O primeiro capítulo discorreu sobre a concepção e abordagem de relações públicas no cenário brasileiro; o segundo, sobre os processos de tomada de decisão moral na atividade em seus dilemas e desafios; o terceiro analisou os códigos de ética profissionais frente aos dilemas e desafios de tomada de decisão vividos pelos praticantes; o quarto se relacionava à *core category* sobre relações de poder que envolvem os representados, praticantes e todos os atores sociais da atividade; e, por fim, o último capítulo discute o conceito de danos em relações públicas e a responsabilidade dos praticantes.

No capítulo “Ética em relações públicas: a influência das abordagens” ficou evidente a dicotomia na concepção da atividade, por parte de praticantes e públicos impactados, e até nos depoimentos de um mesmo praticante. De “defensor de públicos e de representados” a “advogado de bandido, que defende culpados”, na leitura de públicos impactados, a lealdade da atividade está a serviço da legitimidade do representado (WAERAAS, 2009). Mesmo nos diversos casos em que os praticantes apresentam visão crítica sobre a atividade, reconhecem a relação de força, dependência e limitações. Essa lealdade do praticante ao representado foi

a mais saliente na pesquisa, em comparação com as outras três: lealdade a si mesmo ou à agência da qual faz parte; lealdade à profissão; e lealdade à sociedade. Foi possível compreender que a lealdade ao representado é justificada desde por um dever profissional até pelo julgamento moral de seu merecimento de defesa. A lealdade a si mesmo, também evidenciada, estava pautada em valores do praticante, para proteção de sua integridade moral e, principalmente, de sua competitividade como agência ou empregado. Exceto em caso de recusa a setores não atendidos pelos praticantes, como de armas ou indústrias com substâncias maléficas (amianto, por exemplo), a lógica de decisão apontada como moral está mais relacionada à capacidade de defesa de uma argumentação ou a fatos que podem sustentar estrategicamente um discurso do que a uma ação para evitar consequências morais aos públicos impactados.

A função de aconselhador ético por um compromisso com a sociedade (BOWEN, 2008; BRUNNER, 2016; NEIL; DRUMWRITER, 2012) foi minimamente identificada na pesquisa, embora os praticantes tenham defendido a necessidade do aconselhamento do praticante para assegurar a efetividade da gestão de reputação e dos negócios. Esse resultado reforçou, neste sentido, o pressuposto discutido por Edwards (2012) de que “relações públicas” equivale a fazer comunicações bem geridas à luz dos interesses organizacionais e da reputação.

A abordagem predominante na pesquisa brasileira, a partir da discussão de Fawkes (2012a), foi a da advocacia. Os poucos praticantes que apresentam concepções ideais relacionadas à simetria da chave de fronteira, quando relatam exemplos, afirmam que conseguem entregar apenas alguns interesses dos públicos e o compromisso com a verdade, o que entendem ser único das relações públicas. A abordagem do gerenciamento do relacionamento é identificada pelos praticantes das áreas de sustentabilidade ou relações com comunidade, as que mais têm acesso às decisões estratégicas e fazem uso de indicadores para gestão dos processos que influenciam a licença social ou legal de operação dos seus representados; mas apresentam desafios de entrega dos benefícios às partes envolvidas pela assimetria dos grupos e intermediários – por exemplo, o poder público. A abordagem da advocacia está relacionada a contextos intencionais, de aprovações, influência legislativa ou políticas públicas, com expressão de voz em um contexto democrático no qual o representado tem o direito de se posicionar em contextos de culpa, como nas crises. Os exemplos mostraram que as estratégias de advocacia descritas pelos praticantes não contemplavam as recomendações de ética na advocacia: identificou-se dificuldade de acesso dos participantes

em um debate, omissão de conflitos de interesse e omissão de informações de forte interesse público. Os praticantes dividem-se quanto a não ofertar uma informação de interesse público, porque não podem “dar um tiro no pé, comunicando um ponto que seja seu calcanhar de Aquiles”; mas quando perguntados, não mentem, porque entendem o risco de fazê-lo. Afinal, a “mentira nunca teve pernas tão curtinhas”. Por fim, a abordagem crítica, evidenciada na pesquisa, demonstra o crescimento da consciência de um poder que precisa ser gerenciado frente às assimetrias. Mesmo com os sensíveis desafios, os praticantes sentem profundo orgulho quando têm resultado com ações de resistência em suas atividades.

Essa concepção dos praticantes é diretamente influenciada pela concepção que os seus representados fazem dela. As afirmações de que os representados não compreendem a atividade e tomam decisões a partir das suas leituras revelaram dois aspectos fundamentais desta categoria teórica: primeiro, os praticantes têm um grande desafio ao explicar a atividade aos seus representados, em seus limites, objetivos e premissas. Esse desafio reside tanto na dificuldade de acesso e capacidade de interlocução na linguagem de negócios e indicadores, útil ao representado, como no próprio interesse do praticante em explicar a atividade de uma forma que atraia o interesse do representado para os resultados que ela pode trazer. Segundo, ao serem complacentes (intencionalmente ou não) com essa leitura divergente da atividade pelos representados, reforça-se uma identidade profissional que retroalimenta as solicitações e a pressão sobre os praticantes por comportamentos eventualmente imorais. A GT evidenciou a percepção de clientes e públicos impactados de que relações públicas é uma atividade unilateral para atender interesses do representado, sem possibilidade de questionamento. Esse padrão de explicação da atividade, ou de permitir a continuidade de uma compreensão indevida, inclusive calcada nos códigos éticos profissionais, resulta no agravamento dos estereótipos e na própria vulnerabilidade da profissão, como uma atividade que “não tem ética”.

Em “Comportamento moral: tomadas de decisão, juízos e influências” foi possível compreender a complexidade da tomada de decisão do praticante de relações públicas em seu desafio de manter-se íntegro, ou inteiro, com práticas alinhadas às suas crenças e compromissos. O desafio de entrega de direitos aos públicos interessados, como uma garantia de reconhecimento social que promove harmonia entre os sujeitos, conflita diretamente com os interesses, de seus representados e consequentemente dos seus próprios, de manter status e posição. Seus valores, nesses momentos, são colocados à prova em dilemas nos quais um

praticante não escolhe entre uma decisão certa ou errada, mas entre duas ou mais opções que conflitam em direitos opostos, para diferentes partes interessadas. Quando satisfazer um direito ou interesse implica não entregar outro, havendo disputa do sentido de legitimidade, o praticante vive seus maiores desafios. Verificou-se, nesse sentido, que o comportamento moral do praticante não é necessariamente uma escolha entre um interesse pouco legítimo do seu representado e o direito de um público. A teoria emersa mostrou que os conflitos de tomada de decisão envolvem, muitas vezes, formas de justamente buscar atender o interesse público.

O atendimento do interesse ou da solicitação de um representado que conflita com o direito de uma parte interessada foi justificado: a) pela percepção de dever com o primeiro como obrigação profissional, acima de qualquer responsabilidade moral; b) pelo sentimento de impossibilidade de contrapor o poder do representado; e c) quando se julga moralmente que o representado merece esse licenciamento, por ter intenções de transformação do quadro de irresponsabilidade. Nestes casos, verifica-se que a grande baliza do comportamento moral do praticante está relacionada à responsabilidade do representado, em seus processos de governança e valores consolidados, que agem como um direcionador ou limitador do praticante. Por outro lado, quando o praticante não atende à solicitação ou ao interesse de um representado, identificaram-se três formas de decisão, sendo duas para proteger interesses e uma para proteger valores. Na primeira, objetiva-se justamente proteger a reputação do representado, recusando-se a solicitação porque ela não se sustenta estrategicamente; na segunda, a recusa objetiva proteger a reputação do praticante, por exemplo, em caso de recusa de contas que são frágeis e cujos riscos são maiores que as possibilidades de sucesso; e na terceira, menos evidenciada, está o alinhamento com valores.

Deste modo, o exercício de relacionar o modelo de tomadas de decisão às correntes éticas mostrou forte dualidade. A corrente da alteridade, em seu pressuposto de oportunidade de desenvolvimento moral, foi contraposta pela impossibilidade de uma relação desinteressada, na qual o praticante se permitiria ser convocado à responsabilidade no contato com os outros com os quais se relaciona. A corrente deontológica, apesar de conectar-se com alguns princípios categóricos da atividade, como a irresponsabilidade da mentira, apresentou os desafios pós-modernos com direitos e interesses sendo constantemente disputados. O consenso do dever de não mentir também não pode ser relacionado à corrente do dever, porque ela não é utilizada pelo mal que causa, mas por sua inviabilidade para alcançar objetivos. Por fim, a corrente utilitarista, embora seu raciocínio de ponderar consequências

positivas e negativas para todos os envolvidos em uma tomada de decisão seja oportuno à atividade de relações públicas, demandaria do praticante suprimir a saliência do seu interesse individual ou do seu representado, que compromete a tomada de decisão moral consequencialista.

A compreensão da responsabilidade foi um aspecto sensível nesta tese. A tomada de decisão muitas vezes é influenciada pela não compreensão dos danos causados diretamente por responsabilidade dos praticantes. Quando as consequências da atividade não são entendidas como responsabilidade do praticante, a reflexividade de ponderação na tomada de decisão é reduzida e acaba autorizando ou licenciando a decisão do representado. A leitura dos públicos impactados traduziu esse efeito ao reconhecerem como identidade da atividade a irresponsabilidade moral em sua vinculação com o representado. Ou seja, ao se comportarem desse modo os praticantes estão, como especialistas em gestão de reputação na percepção de quem os contrata, validando condutas irresponsáveis como se fossem permitidas, construindo a identidade e a representação da atividade com a qual terão que lidar. Thiry-Cherques (2008, p. 233) reflete que “a tolerância com a moral não é um bem nem um dever. É a complacência com quem não cumpre o dever. Tolerar moralmente significa uma autorização para violar princípios”.

A construção do código moral da atividade e de seus padrões de reconhecimento pelos diversos públicos está sendo diretamente influenciada por essa complacência. A teoria da ação moral em contraposição à ação correta de Gluchman (2017) mostrou que as intenções de ações morais ou imorais são mais relevantes que as consequências corretas ou erradas das decisões. Neste sentido, parece ser esse o motivo de o praticante não conseguir ser visto como o aconselhador ético da organização, porque justamente ele chancela um processo de julgamento de responsabilidade a partir de uma intenção não moral, por meio da qual ele permite ações irresponsáveis quando elas não afetam a reputação de um representado. Mesmo justificando ações como obediência, os praticantes estão agindo e reforçando a conformidade da atividade (HAMILTON; SANDERS, 1995).

Foi oportuna nesta tese a compreensão dos estudos de tomada de decisão moral, em sua capacidade de explicar os aspectos que influenciam uma transgressão, relacionados aos resultados da GT. Os praticantes apenas compreendem os danos com maior magnitude de consequências, subestimam ações que têm baixa probabilidade de efeito (JONES, 1991) ou confortam-se em cenário de incerteza sobre eventos (MERLHIOT, 2018), porque a área

trabalha com poucos indicadores que avaliem os resultados de suas atividades para os interesses e direitos dos públicos. Os dados balizadores da tomada de decisão do praticante são os que interessam apenas aos representados, ficando ocultos possíveis danos e consequências aos públicos até que algo sensivelmente grave aconteça. Por outro lado, a falta de proximidade real do praticante com os públicos de relacionamento tem impactado diretamente a capacidade de reflexão moral. Os estudos empíricos científicos mostraram que podem ampliar a consciência moral: a proximidade de um afetado ou uma consequência (JONES, 1991), o sentimento gerado pela resposta do dano ao outro ou um afeto negativo do mal causado (PUGLER HILL, 2013). Mostraram também que crimes de obediência são mais cometidos por transmissores (54%), em comparação com executores (28%), em função da proximidade de um agente com o dano (KILHAN; MANN, 1974). Assim, a responsabilidade moral do praticante está relacionada também à capacidade de escuta, de abrir-se para compreender os danos e as consequências aos públicos, que tem sido cada vez menos utilizada, conforme aponta o resultado da teoria emersa, porque não há tempo, porque os representados não investem e porque os praticantes resolvem sua compreensão dos públicos por meio de métodos indiretos. A baixa mensuração de indicadores de impacto aos públicos, aliada à baixa capacidade de escuta, reforçam o comportamento antiético pró-organização ao influenciar que o desempenho da atividade seja medido de forma separada das consequências de atos imorais. Deste modo, tanto sistemas de medição de performance quanto o reforço de líderes direcionam ao comportamento irresponsável, mesmo que se tenha ciência de que ele não é o correto.

A análise dos *códigos de conduta ou ética em relações públicas* demonstrou que, embora muitos comportamentos de irresponsabilidade profissional emersos na GT sejam contemplados em pelo menos um código de ética entre os nove revisados, estes são frágeis na orientação frente à complexidade da atividade. Esta GT observou uma prática em contínuo dilema, de santos e pecadores, que encontra dificuldade não na compreensão de suas responsabilidades isoladamente, mas na dualidade e no conflito que elas podem apresentar ao serem requeridas ao mesmo tempo. Os códigos éticos não orientam, por exemplo, sobre a oferta de informações aos públicos, como lidar com as recomendações de obrigação de dizer a verdade, o direito de confidencialidade de informações do cliente e o dever de oferta de decisão consciente aos públicos. As responsabilidades são conflitantes em sua essência, pois o livre-arbítrio dos públicos na interpretação de um praticante poderia ser submetido a um

direito de confidencialidade do representado, ou à omissão, que foi tão relatada na pesquisa como um recurso fortemente utilizado pelo profissional. Os critérios de confidencialidade são definidos pelos representados, e não pelos praticantes, que estão envolvidos em relações contratuais claras. A concepção de verdade nos códigos, deste modo, não é clara, pois se assemelha ao que alguns códigos indicam: ser representativa de uma informação exata, que possa ser confirmada, e não que seja uma informação completa sobre um tema para uma decisão consciente. No tema interesse público, defendido em igualdade de responsabilidade com a lealdade ou o compromisso com o representado, como orientar o cumprimento de objetivos tão duais? A prática de *advocacy*, mesmo assegurada ao praticante, não oferta os critérios adequados à sua responsabilidade ou limites.

Também se avaliou que alguns temas não são contemplados por nenhum código de ética estudado, como o impacto das relações de poder em diversas atividades, que podem comprometer o espaço de participação democrática e o livre-arbítrio, tão defendido como princípio das relações públicas.

No capítulo sobre as “Relações de poder em relações públicas” foi possível discutir a rede de forças, dependências e interesses que desafiam a responsabilidade moral na atividade. Primeiro, a GT evidenciou que o contexto de assimetrias de um país em desenvolvimento impacta a capacidade dos atores sociais em participar dos processos de comunicação, deliberação e gestão de processos. Segundo, os interesses dos atores em papéis e posições de influência que se alternam ampliam o poder nesse contexto de assimetrias.

As assimetrias econômicas, culturais e sociais afetam todos os atores, de modos diferentes dependendo de sua posição, o que configura uma necessidade de compreensão sensível do praticante que influencia a construção social. A GT evidenciou que o capital econômico não gera submissão ou desmobilização apenas para públicos “marginalizados”. Organizações privadas são submetidas ao poder do mercado de capitais, que determina o valor de suas ações e as torna mais responsáveis e transparentes com esse grupo. O poder público, em sua posição reguladora e gestora, submete seu papel ao interesse do capital econômico, capaz de promover desenvolvimento. Públicos reconhecidos como especialistas e decisores em um debate público submetem seu poder de avaliação no julgamento das vozes democráticas ao capital econômico e simbólico, e assumem posição de representação. Organizações da sociedade civil, reconhecidas por sua legitimidade na defesa de causas, ao dependerem de financiamento econômico, direcionam unilateralmente suas posições. A imprensa, em seu

contexto de crise, passa a buscar ativamente relações com organizações em projetos de patrocínio e submete a defesa do interesse público aos conteúdos de interesse dos seus patrocinadores. Junto aos públicos marginalizados, como comunidades locais, esse capital econômico, por outro lado, é menos um interesse, menos uma escolha, e mais uma dependência praticamente imposta.

Somados ao capital econômico, os capitais social e simbólico promovem um jogo complexo que altera, desvirtua, impede ou promove uma simulação de contextos de discussão pública, deliberação e construção social. Esse jogo de forças trouxe duas reflexões iniciais ao campo: primeiro, o praticante acaba sendo inversamente responsável pelas consequências de sua atividade ao entregar maior responsabilidade moral na atividade com públicos mais capacitados, ou seja, os que têm força de impedir a atuação do representado, como o mercado de capitais, jornalistas, especialistas e consultores legislativos. Segundo, ao conhecer a força do capital a que o praticante foi submetido pelo representado, promove o envolvimento de atores com posições de legitimidade na esfera pública, que satisfazem seus interesses enquanto representam os interesses de seus representados.

Tornou ainda mais complexo esse processo o fato de muitos praticantes reconhecerem as assimetrias e as forças de capitais mas, ao buscarem alternativas para uma representação mais legítima, acabam agravando as relações de poder e promovendo mais efeitos negativos. Em um primeiro exemplo, ao identificar o desafio do *advocacy* de baixa capacidade de participação por parte da sociedade e a necessidade de emergência de diferentes perspectivas, buscam a pluralidade de vozes convocadas e promovem as “discussões corajosas” por meio da contratação de especialistas e consultores que realizam pesquisas, promovem conversas públicas, emitem opinião e alimentam a agenda. Mas os convocados estão conflitados em seus interesses, e mesmo que apresentem uma opinião “isenta”, essas perspectivas são gerenciadas de forma a direcionar seus resultados para os interesses do representado. A GT evidenciou esse aspecto por meio da divulgação pontual de dados de pesquisas que convergem e reforçam o interesse de seus representados. O efeito é a percepção pública de uma discussão que não aconteceu, que foi simulada, que pareceu autônoma, mas traz o efeito simbólico de uma construção social poderosa para a sociedade em geral. Como segundo exemplo, pode-se retomar a intenção de promover maior capacidade de deliberação e representação em comunidades locais, por meio do engajamento de líderes comunitários e até do poder público que, por sua assimetria e seus interesses pessoais, acabam sendo desmobilizados da

representação de interesses coletivos justamente por estarem alcançando seus interesses pessoais. É o caso do famoso “sindicato patrocinado pelo patrão”, como relatado por um entrevistado, ou do governo que delega a fiscalização de um setor ao próprio objeto da fiscalização.

Por outro lado, o uso intencional desses capitais dependeria da capacidade dos atores de contraponto, como dito por um praticante, pelos atores do “outro lado”, que defendem o ciclo longo, como as ONGs, os ativistas e o poder público. Esse poder foi encontrado em poucos setores de forma organizada e, quando existe com independência financeira e capital simbólico fortalecido, tem capacidade de contraponto que desestabiliza as relações de poder e consegue influenciar a discussão pública, no contexto macro e de deliberação micro, como junto ao poder legislativo. Mas o status de desenvolvimento das instâncias democráticas em um país com perfil de consumo de notícias tão fragilizado não oferecem perspectivas de equilíbrio no curto prazo.

Colocou-se como sensível – e determinante nesta *core category* das relações de poder em relações públicas – a consciência do praticante de que seus representados não conseguem pautar temas controversos, justamente por terem a legitimidade comprometida em suas posições de dominação e interesses unilaterais. São vistos como “vilões”, na leitura de um praticante. E, neste sentido, promovem por meio de suas estratégias a consciente simulação da discussão pública conflitada para que pareçam autônomas. Essa premissa originária das relações públicas que busca promover relacionamentos e informação com imprensa e formadores de opinião “isentos”, que possam resultar na percepção positiva de um representado, mesmo com duras críticas sobre seu poder de influência e falta de transparência, estava assentada na posição *gatekeeper* crítica e autônoma da imprensa, na posição de não dependência e de deliberação de um formador de opinião. A fraqueza de audiência e a dependência econômica da imprensa têm transformado os jornalistas tradicionalmente desacreditados e desinteressados no trabalho do assessor de imprensa em parceiros no atendimento dos interesses de representados. Jornalistas vendem *branded content*, correndo o risco de serem envolvidos nas ofertas de brindes, acesso, conhecimento ou cobertura patrocinadas por organizações.

Ao ampliar essa relação de dependência para influenciadores, o interesse de simulação foi confirmado pelo apontamento de que os públicos acreditam mais em amigos ou conhecidos do que em empresas e pelo poder de reverberação desses grupos. As diferentes categorias desse tema que observaram o uso dos influenciadores ou o pagamento a formadores de

opinião (médicos, pacientes ou pesquisadores) como única alternativa de discussão pública em um “mercado” viciado e mercantilizado, ou como uma estratégia, um desejo de facilitar a atividade de relações públicas, não alteram os efeitos da prática: 1) praticantes e públicos impactados concordam que, se uma pauta fosse realmente relevante, de interesse público, não precisaria de pagamento; e 2) as estratégias utilizadas pelos praticantes são sempre de disfarce ou superação da relação patrocinada, por meio de conteúdos e abordagens que parecem espontâneas, autônomas, não simuladas.

Esse caminho é adotado por todos os lados de uma discussão. Ativistas, quando convocam especialistas para a discussão de causas, não têm o capital econômico como o mais forte nessa troca, mas sim o simbólico que a posição confere. A força da legitimidade da fala de um ator social diretamente vinculado a uma causa em um espaço deliberativo, como uma audiência pública, por exemplo, na leitura dos próprios praticantes, “destrói” discursos dos interesses contrários. O poder simbólico desses grupos no recrutamento de interesses da sociedade alinha-se diretamente ao interesse do poder público legislativo, que atua conforme os interesses sociais que podem lhes garantir sua força política.

A teoria emersa observou, pela comparação entre praticantes e públicos impactados, discutidos teoricamente, que a gestão desses poderes, combinada com o baixo acesso, a baixa capacidade de participação, de compreensão de conteúdos trocados, e com processos comunicativos predominantemente de mão única, pode gerar resultados sociais não condizentes com a atividade de relações públicas no longo prazo (FITZPATRICK, 2006; LÓPEZ, 2011). As “patologias” dos sistemas de deliberação (EDWARDS, 2016) são influenciadas diretamente pela baixa capacidade do praticante em promover a própria escuta e relação com os demais atores – os praticantes enquadram e vulnerabilizam os públicos (BUTLER, 2015; HONNETH; ANDERSON, 2011), assumindo o *habitus* de seus representados. Ao silenciar, sufocar e desestabilizar a participação de atores sociais “reais” e a visibilidade de danos e necessidades, o praticante tem a impressão de “gerenciamento” de uma questão que emergirá adiante e, ao ser contraposta com os discursos anteriores, resultará em maior quebra de confiança e impacto sobre a reputação tão desejada (GARCÍA-MARZÁ, 2008). O papel da atividade em relações com comunidades evidenciou claramente o peso desses efeitos. Por outro lado, ao fazer uso das relações conflitadas, mesmo que adversamente, como a fala de Richard Edelman citada neste trabalho, a atividade expõe-se a uma discussão de sua real finalidade e essência em um contexto patrocinado.

A consequência desses processos para as primeiras categorias teóricas – de concepção da atividade, de sua fragilidade de reconhecimento não apenas diante de públicos impactados, como também do mercado, dos próprios representados e praticantes – demonstrou que os desafios vividos pelos praticantes são resultado da sua própria forma de atuação e dos interesses de curto prazo que licenciam atividades que comprometem a identidade das relações públicas.

Em “Danos em relações públicas e a responsabilidade moral do praticante”, nesse sentido, é refletida a necessidade de mapeamento e compreensão dessas relações de poder que podem reduzir a capacidade de responsabilidade moral e a incidência de danos.

A reflexão desta tese entendeu a necessidade de suspender a busca do interesse público na atividade a partir de três observações: 1) inviabilidade, devida à característica intencional de compromisso com os interesses do representado, à submissão e às condições de poder a que o praticante está sujeito; 2) não expectativa, por parte dos públicos de relacionamento, de que os praticantes e as organizações que representam busquem o interesse público – há a compreensão clara, e inclusive legitimidade, de que organizações buscam seus interesses, mas com limites de responsabilidade –; 3) consequências do contexto de dúvida e dualidade entre interesse público e interesse organizacional – pois enquanto a discussão não é concluída, e ela é feita há pelo menos 35 anos no Brasil, decisões irresponsáveis estão gerando danos, e o *habitus* está influenciando negativamente a identidade da atividade e ampliando a pressão por comportamentos antiéticos. Os eventos e danos em relações públicas, que influenciam a configuração e as forças da luta social de Bourdieu (2007), estão ampliando a abordagem crítica da atividade, como observado na GT, mas demandam contribuições de discussão dos limites do campo.

Na dualidade entre a responsabilidade pelos danos ser atribuída aos representados ou aos praticantes, a responsabilidade compartilhada e o princípio da responsabilidade civil colaboraram com a localização da responsabilidade do praticante no processo comunicativo e relacional que ele desenvolve. A discussão sobre danos percorreu a revisão teórica lembrada a seguir:

- a responsabilidade de evitar danos é o que nos torna seres morais;
- dano é um prejuízo ou mal causado que afetou a capacidade de um indivíduo alcançar um bem ou direito (FEINBERG, 1984);

- o pressuposto do dever moral é a preservação do livre-arbítrio (KANT, 2003) e a liberdade do consentimento (ARISTÓTELES, 2008);
- dentro do princípio da não maleficência de Ross, um ser moral é responsável prospectivamente por mapear possíveis consequências de uma atitude (NAHRA, 2014);
- a necessidade de retirar o livre-arbítrio de um indivíduo para impedir-lhe um dano não pode ser paternalista ou imposta conforme Mill, mas uma construção social consciente da qual o indivíduo participa (NAHRA, 2014);
- no contexto jurídico, o dano, como medida de proteção e reparação, não está relacionado a fenômenos naturais, mas a eventos com responsabilidade. A responsabilidade por danos reside em quem ocupa posição de poder evitá-los (FLUMIGNAN, 2015; STEINER, 2016);
- dano significa lesionar um bem juridicamente relevante (por meio do qual um indivíduo satisfaz suas necessidades básicas físicas e espirituais), ou direito (medida de harmonia entre os interesses dos indivíduos, como um benefício adquirido por um acordo social e, portanto, não questionável nesse mesmo contexto social), ou interesse como base protetiva de confiança (FLUMIGNAN, 2015; STEINER, 2016);

Entendeu-se que, embora essa responsabilidade civil, para qualquer cidadão, anteceda a responsabilidade profissional na atividade de relações públicas, a teoria sobre os danos traz contribuições importantes à atividade. Como intermediadora de relações públicas ou não públicas entre atores que compõem um contexto social, a atividade regula, por meio de suas práticas, os acordos tácitos que constroem os grupos sociais. A responsabilidade da atividade está relacionada a como os processos que ela desenvolve impactam negativamente a ocorrência de danos se a atividade não tivesse sido utilizada.

Assim, reconhecendo a intencionalidade da atividade que desconstrói a alteridade não pretenciosa de Levinas, que inviabiliza o tratamento de um indivíduo como *fim* de Kant, mas sim *para* uma finalidade reputacional, foram discutidas cinco premissas e cinco responsabilidades do praticante.

As premissas relacionaram-se à perspectiva de que: 1) dano em relações públicas é impedir o livre-arbítrio; 2) essa responsabilidade de evitar danos é prospectiva, ou seja, há a responsabilidade de antecipar as possíveis consequências de uma decisão; 3) a percepção de dano é socialmente construída, ou seja, há um consentimento de que algo é danoso, por meio

de informações que permitam que o julgamento social esteja relacionado à realidade e às necessidades de um grupo; 4) a responsabilidade direta do praticante reside em não contribuir para impedir ou reduzir a capacidade de um indivíduo ou sociedade alcançar um bem tutelado por lei ou direito; e 5) nos interesses legítimos decorrentes de acordos, nos quais os danos estão relacionados à confiança dos atores quando um acordo ou contrato não é cumprido, o praticante é responsável por não elevar uma expectativa sobre seu representado acima do que ele é capaz de entregar.

Observou-se que agravam a incidência de danos justamente as relações de poder às quais o praticante está submetido e que são reforçadas por ele. As relações públicas estão imersas em relações de poder para atendimento de seus interesses particulares, ao mesmo tempo que fazem uso intencional das relações de poder que podem comprometer a construção social, o livre-arbítrio e gerar danos.

Se em uma prática comunicativa decisões de grupos ou indivíduos são tomadas sem informações suficientes, sem a capacidade de compreendê-las, ou se o resultado social que os afeta é resultado de discussões públicas conflitadas e simuladas das quais estes indivíduos ou grupos não tiveram a oportunidade de participar, elas não podem ser chamadas de relações públicas responsáveis.

Essa conduta pode impedir a sustentação da reputação e da confiança tão desejadas pelos representados, por terem sido fundamentadas em processos frágeis em compreensão ou consentimento, ou seja, por terem sido represados ou silenciados conflitos, controvérsias e insatisfações pelas quais o praticante terá que responder posteriormente. Adicionalmente, compromete a própria atividade de relações públicas, ao influenciar seu *habitus*, alterar sua identidade, reforçar a pressão de representados por comportamentos indevidos e ampliar o desafio de construção de confiança com os públicos de relacionamento.

Os públicos são assimétricos. Deste modo, por responsabilidade cívica ou por responsabilidade com a reputação do representado, o relações-públicas é responsável por ofertar informação relevante sobre os direitos, bens e interesses dos grupos e indivíduos, de forma clara e acessível, para permitir a construção de um contexto social que não seja dissonante da realidade e das necessidades sociais. O praticante é diretamente responsável por evitar o silenciamento de vozes, conflitos, controvérsias e danos que geram as patologias de deliberação (EDWARDS, 2016). Foram definidas, deste modo, cinco responsabilidades:

- 1) pelo mapeamento de consequências e danos de suas atividades;

- 2) por não influenciar ou permitir a ocorrência de danos decorrentes de suas atividades;
- 3) por permitir o livre-arbítrio por meio de informação relevante e participação adequadas;
- 4) por permitir a construção social da compreensão de dano e do livre-arbítrio, conforme determinada realidade;
- 5) por evitar que as relações de poder interfiram nesse livre-arbítrio, por meio da promoção de acesso democrático, da redução ou clareza sobre os conflitos de interesse, e da informação relevante.

Contudo, a teoria emersa trouxe a necessidade de autonomia mínima para o exercício dessa responsabilidade. Distanciando-se do papel de aconselhador ético (BOWEN, 2008), refletiu-se sobre uma explicação da atividade pelos praticantes que, além de garantir essa autonomia “mínima”, contribua para a redução da pressão para comportamentos inadequados.

A proposição do modelo de responsabilidade moral em relações públicas a partir de eixos de responsabilidade com a **informação**, com a **participação** e com o **aconselhamento**, conecta práticas essenciais que podem promover informações relevantes para assegurar o livre-arbítrio e a condição-base para uma participação consistente com a realidade, por meio da licença do representado.

No eixo da **informação**, o desafio da seleção apenas de informações positivas e do uso da omissão como um gerenciamento de temas que serão ou não de conhecimento dos públicos foi discutido além do consenso dos praticantes sobre a responsabilidade com a emissão de informações verdadeiras. O resultado da GT levou à busca de pesquisas científicas que pudessem apoiar a discussão, por exemplo, os relatos de danos por gerenciamento de omissão de temas, como os impactos sobre a vida e o meio ambiente por falha de comunicação de risco e emergência; impactos sobre o licenciamento de projetos por falta de clareza em deliberações; o consumo de produtos maléficos devido a comunicações apenas positivas; os casos de retaliação interna por omissão de processos de investigação de canais de relatos; o impacto econômico e sanitário pela omissão de crises em serviços públicos, entre outros. Por outro lado, a disponibilidade de informação *versus* a intencionalidade de compreensão e as assimetrias de capacidade dos públicos resultaram nas premissas do primeiro eixo.

A partir da desconstrução do que vem a ser verdade e transparência, foi possível refletir sobre algumas premissas de informação. A verdade não tem o significado que os participantes

atribuem, pois ela representa toda a história. Os praticantes a veem como a responsabilidade de ofertar informações que são exatas, comprováveis, mas que até neste ponto é desafiada quando um representado intencionalmente não oferta a informação verdadeira. Por outro lado, a transparência semanticamente representa uma informação clara, evidente, que se permite ver em sua completude e, portanto, não é entregável em nenhuma relação. A transparência foi discutida a partir das contribuições de Gower (2006) e Xifra (2016), que a definem como um sofisma, um atributo não presente em relações públicas, mas que pode estar conectado a uma intenção – uma responsabilidade de ofertar informação de utilidade para quem recebe, vinculada aos seus interesses, direitos ou bens protegidos; informações que permitem a dignidade de um indivíduo. Neste sentido, as premissas selecionadas envolvem:

- 1) Relevância: responsável pela oferta de informações que permitem o livre-arbítrio relacionado aos possíveis danos aos direitos, interesses e bens protegidos de um indivíduo ou grupo social.
- 2) Exatidão: responsabilidade com a informação correta, factualmente exata, que pode ser comprovada, cuja responsabilidade pela verificação é corresponsabilidade do praticante.
- 3) Capacidade dos públicos: responsabilidade pela identificação de assimetrias e cuidado com as práticas comunicativas frente a essas necessidades.
- 4) Clareza: responsabilidade com conteúdo, forma e linguagem para permitir compreensão e utilidade.
- 5) Acesso: responsabilidade com a disponibilização interessada e adequada aos hábitos dos públicos.
- 6) Volume informacional: responsabilidade com a oferta de conteúdo para a adequada compreensão e tomada de decisão relativa aos potenciais danos.

No eixo da **participação** e deliberação, foi possível a segmentação de atividades que convergem no papel fundamental de promoção de discussão e construção social, que são base das relações públicas. Aos processos deliberativos no contexto macro, micro e de sistemas, descritos por Edwards (2016), foi acrescido o processo de escuta, que faz parte dos processos deliberativos macro e micro; mas se podem incorporar também outras esferas de relações públicas, como diagnósticos ou pesquisas formativas.

No contexto de escuta, verificou-se a necessidade de superar os desafios de aproximação dos públicos, justificados pelos praticantes pela falta de tempo, investimento ou pela compreensão de que não são necessários. Entendeu-se que a boa escuta determina, ao mesmo tempo, do ponto de vista moral, a compreensão de necessidades e capacidades a serem supridas por informação relevante, clareza e acesso, como também, em um contexto estratégico, configura as informações que têm a capacidade de sustentar a entrega de

comportamentos e o alinhamento que pode entregar confiança. O desafio da empatia, fortemente mencionado na teoria emersa, apresentou consistente fragilidade de entrega, tendo em vista que sua defesa esteve relacionada ao contexto da empatia instrumental ou pseudoempatia descrita por Yaomans (2015), caracterizada por forte estereotipação e enquadramentos negativos dos grupos de relacionamento. O desafio quase utópico de um relacionamento não controlado cognitivamente pelo praticante, com profunda sensibilidade emocional para colocar-se no lugar dos sentimentos de um outro indivíduo, gera a impossibilidade de desenvolvimento moral. Ao não se aproximar do outro, o praticante não é capaz de sentir responsabilidade por evitar um dano (KILHAM; MAN, 1974), por compreender a magnitude de uma consequência (JONES, 1991), e acaba sendo um filtro, uma blindagem à empatia de seu representado (ZEIGLER-HILL et al., 2013). A capacidade de interpretação, em uma responsabilidade hermenêutica dos praticantes de relações públicas defendida por Fawkes (2015), apareceu como uma oportunidade.

No contexto da discussão pública, no espaço de *advocacy* na esfera pública, ou no sistema deliberativo macro de Edwards (2016), identificou-se o processo mais complexo de entrega de responsabilidade. A discussão dos resultados da GT, no capítulo de relações de poder, sobre as simulações na esfera pública que transformam o “mercado de ideias” de Fitzpatrick (2006), ou um possível resultado democrático na esfera pública em um “mercado de patrocínios e conflitos”, levou à discussão de premissas que colaborassem com as decisões dos praticantes.

As discussões de Fitzpatrick (2006), López (2011), Dryzek (2000) e Edwards (2016) resultaram na seleção dos seguintes aspectos centrais: acesso e inclusividade em um processo de conversa e deliberação; informações honestas e precisas, que atendam aos princípios de exatidão; redução máxima e comunicação clara dos conflitos de interesse tão explícitos na GT, quando existirem; entrega das informações adequadas e relevantes à necessidade de tomada de decisão dos públicos ou grupos; divulgação de quantidade de informação com clareza suficiente para o exercício do livre-arbítrio; validade do interesse próprio em uma temática, para que seja possível a contestação de interesses opostos; e permissão de discursos além dos racionais, como narrativas e testemunhos que pelo *páthos* e *éthos* consigam incentivar a participação dos públicos.

Por fim, nos espaços de deliberação micro, das esferas de grande poder de decisão, como de licenciamentos e definição de políticas públicas, a teoria emersa mostrou a incidência

dos espaços de expressão de voz criticados por Deetz (2010). A crítica à busca do consenso na ética do discurso de Habermas (2003, 2004) foi vista como positiva em aspectos como compreensividade, verdade de informação, validade moral e argumentação moral coletiva, mas percebida como limitada pela busca do consenso e por não considerar estratégias retóricas e relações de poder. Os sensíveis danos emersos na GT, nos quais os próprios impactados apresentam necessidade de avanço dos processos deliberativos, e não de extinção das relações entre organizações e públicos, impõem a responsabilidade moral e legal destes processos.

As contribuições de Deetz (2009, 2011) e Davidson (2016) a partir da teoria agonística de Mouffe (1999) trouxeram a compreensão de que um espaço de emissão de vozes é muito diferente de um processo que possa gerar soluções contributivas. Os praticantes gerenciam esses espaços de deliberação selecionando informações positivas, convocando indivíduos pouco plurais ou que podem colaborar com os resultados desejados, têm dificuldade em ouvir o contraditório e avaliam como positivos os resultados com poucos conflitos, que chegaram a consensos. Inversamente, os públicos impactados criticam os espaços deliberativos como vagos, influenciados pela sujeição ao poder econômico, conflitados com agentes participantes que representam mais os interesses do representado que os seus próprios, permeados por informações vagas, superficiais e que ampliam a percepção de desconfiança.

Os modelos da teoria construtivista-relacional politicamente responsável de Deetz (2010) e o modelo do agonismo de Mouffe (1999) colaboraram com a seleção de premissas importantes para a responsabilidade em deliberações:

- 1) Pluralismo e diferença na convocação de participantes, que garantam acesso a alteridades capazes de promover criatividade e defesa de interesses. Reconhecimento de participantes como adversários de ideias, não como inimigos antagônicos. Novamente, os públicos reconhecem os interesses dos representados como legítimos, mas esperam responsabilidade.
- 2) Engajamento que busque inclusividade de interação, por meio da busca de responsabilidade compartilhada, em um processo que encoraja oposição, dissenso e conflito.
- 3) Significado do processo comunicativo como um espaço de construção de pensamentos, não apenas de expressão de voz.
- 4) Prática comunicativa com expressão de posições, que possa testar relações hegemônicas.
- 5) Disponibilização de informações relevantes à tomada de decisão consciente, com clareza e acesso, antes e depois do processo deliberativo.
- 6) Divulgação do processo de engajamento para compreensão do processo decisório.

- 7) Tentativa de superação dos recursos de poder, por meio do fortalecimento da capacidade de expressão e deliberação dos atores, que encoraje a expressão e evite consentimento não desejado.

Por fim, quanto à responsabilidade no eixo do **aconselhamento**, buscou-se refletir a necessária e mínima autonomia do praticante no complexo cenário de relações de poder a que está submetido. Tema que pautou as principais justificativas dos praticantes ao longo da teoria emergente, a partir dos aspectos já discutidos de crimes de obediência, comportamento antiético pró-organização, privação financeira, entre outros, a capacidade de deliberação junto às instâncias de decisão configura um forte desafio. O acesso à “coalisão dominante”, pesquisada há muito nessa área e sempre discutida como condição essencial ao reconhecimento da atividade como estratégica, nesta teoria emergente encontrou um caminho que pode representar uma oportunidade para o campo.

A dificuldade de aconselhar em relações públicas foi dividida nesta GT em: 1) não acesso, por posição hierárquica; 2) desafio de argumentação por sujeição e risco, em uma distribuição desigual de poder; e 3) aspectos deliberativos que, mesmo em posição hierárquica adequada, não resultam na capacidade de interferência do praticante. Não basta estar no espaço de tomada de decisão. A discussão do estudo empírico de Berger (2005) colaborou com essa visão de que as instâncias deliberativas são mais descentralizadas e imprevisíveis do que se costuma planejar. Ficou claro o sentimento de impotência, de uma voz sozinha, em força e argumentação aparentemente “contrária” aos interesses do representado, com poucas chances de escuta. As experiências positivas de qualidade argumentativa sustentada por indicadores relacionados aos interesses do representado configuraram grande oportunidade, mas não eram suficientes para momentos em que o praticante não está presente, para contextos deliberativos mais complexos. Esse desafio de argumentação, dentro de um contexto de governança corporativa, não é exclusivo de um praticante de relações públicas. A observação dos conflitos de agência, dentro da teoria da agência de Jensen e Meckling (1979), levou à discussão de uma alternativa de aconselhamento que pudesse reduzir o risco individual ao praticante com menor poder, ao mesmo tempo que pudesse sustentar uma tomada de decisão em longo prazo pelo representado.

A pressão sobre o praticante é desigual – afinal, como disse um deles, ele “vai morrer frustrado ou ficar desempregado” – e cada vez mais influenciada pelo nível de governança corporativa do representado, como balizador do comportamento moral do praticante. Por

outro lado, as relações de poder demonstraram que os representados também estão sujeitos às forças que condicionam seus interesses de mercado e sua missão – os ambientes mais regulados, com mais monitoramento e indicadores, com maior governança corporativa, são contemplados com maior responsabilidade por parte do praticante.

Assim, a defesa de um aconselhador ético (BOWEN, 2008) foi contraposta com a responsabilidade de promover o desenvolvimento de uma cultura deliberativa de gestão de riscos reputacionais que observe a sustentabilidade da organização e seu valor de longo prazo, interesse não exclusivo do praticante de relações públicas, mas de todos seus agentes e contrapartes. Como gestor do monitoramento e da escuta dos *inputs* externos que desenvolvem o amadurecimento da governança corporativa, à medida que o praticante é politicamente capaz de acessar as esferas deliberativas com esses indicadores, ele pode ampliar a consciência do seu representado. O aconselhamento é resultado de um processo em que a força argumentativa ou transformadora de cultura não recai *individualmente sobre o* praticante, mas vem dos *inputs* legitimamente escutados em espaços deliberativos produtivos, que podem convergir a pressão externa com uma cultura de gestão de riscos e reputação.

A tese sobre ética em relações públicas compreende seu resultado como uma forte mudança de pressupostos do início da pesquisa. De uma expectativa de discussão de responsabilidade moral pautada no outro – na alteridade de Levinas – como caminho fértil para o desenvolvimento do campo, chega-se a um cenário de responsabilidade por evitar danos, de responsabilidade mínima. Em um contexto social, a partir do pressuposto Kantiano da liberdade de um indivíduo, o que pode verdadeiramente tornar um ser humano moralmente responsável pelos seus semelhantes é a oportunidade, ou capacidade, de se permitir ser alterado pela necessidade do outro em um contexto pós-moderno.

A ética, como um campo científico, não prescreve ou recomenda, mas observa, teoriza, explica, compreende e, ao fazê-lo, pode influenciar. Uma ética profissional tem percurso que objetiva, em um contexto de fomento ao *habitus*, influenciar uma identidade e o seu consenso sobre o que é considerado válido, justo, admissível em uma determinada classe. Mas primeiro é necessário estabelecer esses limites.

Em uma leitura com extremo cuidado de respeitar e acolher os resultados da teoria emersa, esta tese buscou, na leitura de Glaser (1967), torná-la útil, podendo deixá-la o mais próximo de “funcionar” aos participantes desta GT. A discussão com a literatura científica que dialogava e colaborava com a discussão empírica foi construída e mostrou que os estudos

científicos críticos em relações públicas são relevantes para compreender grande parte dos desafios morais da atividade no Brasil.

A principal contribuição desta tese reside na observação dos fenômenos, sentimentos, processos de tomada de decisão, julgamentos e justificativas de praticantes e públicos com os quais se relaciona, que evidenciaram empiricamente a dualidade de “santos e pecadores” descrita por Fawkes (2012). A abordagem não julgadora, mas com busca compreensiva dos muitos lados de uma decisão moral permitiu refletir limites e danos. As proposições descritas para evitá-los, no contexto de um ensaio, demandam ser aprofundadas e discutidas com outros estudos.

Depreendem-se três principais contribuições desta tese. Primeiro, a compreensão do que pode ser considerado uma responsabilidade direta das relações públicas, em uma atividade de representação que submete o praticante ao seu representado. O praticante é responsável pelo processo comunicativo que gerencia, que, de acordo com os resultados da GT, tem impactado negativamente em danos por meio de processos que ocultam informações relevantes e simulam a esfera pública. Segundo, a constatação da necessidade de um modelo de mapeamento de relações de poder em relações públicas que consiga ofertar o gerenciamento das intrínsecas relações de poder e dos capitais aos quais os atores sociais estão submetidos e promovem. Apenas a partir dessa compreensão e desse mapeamento será possível a gestão de processos que ampliem sua responsabilidade de evitar danos. E terceiro, a proposição das influências entre atividades centrais em relações públicas que geram, segundo a GT, a incidência de danos: informação que assegure livre-arbítrio, participação que garanta deliberação democrática, e aconselhamento que permita a autonomia mínima para o desenvolvimento das duas primeiras.

As limitações do estudo residem no aspecto da própria pesquisa empírica, resultado de um contexto de categorias que foram sendo construídas, refletidas, observadas, saturadas e avaliadas em um cenário social influenciado por eventos que alteraram sua agenda, sua compreensão e suas saliências. A ida a campo com o grupo de avaliação buscou intencionalmente um conjunto mais generalizado, de dirigentes com mais de 20 anos de experiência em agências, que pudesse ser representativo de um contexto ampliado, e resultou na confirmação da saturação e validação das relações de poder como a *core category* desta pesquisa.

Esta tese é, deste modo, interrompida (não se entende a possibilidade de encerrar essa pesquisa, e sim de compartilhá-la para contribuições e seguir com seu desenvolvimento) com a expectativa de que as experiências transformadoras, em um âmbito profissional e docente, que marcaram essa caminhada de pesquisa possam influenciar a continuidade dessas discussões. A amostra de um sentimento que vêm à tona nesse fechamento precisa ser compartilhada: após a entrevista com o morador de comunidade Ivano, órfão de pai e mãe, que perdeu a avó que cuidava dele, de dois irmãos mais novos e de sua bisavó de 94 anos, não existiam palavras que pudessem ser ditas. A pesquisadora acabara envolvida por uma convocação moral que o outro havia feito e que a havia chamado ainda mais à responsabilidade. Com o cuidado de não levantar expectativas, fez-se o agradecimento pelo compartilhamento da história, inundado de um sentimento interno que se lutou para controlar. E então a autora foi surpreendida com um agradecimento ainda maior, em nome dele, da família e da comunidade.

Há profunda alteridade em quem é mais afetado, importando na necessidade de que essa tese possa colaborar com a discussão sobre a responsabilidade moral em relações públicas.

O cenário de profunda desconfiança que caracteriza as relações entre grupos e organizações demanda ser saneado por processos comunicativos compatíveis com os resultados que eles geram. Que a responsabilidade na construção de realidades sociais possa ser compreendida. Que haja a ampla discussão de que a atividade influencia mais do que relações entre representados e consumidores, tem o poder de promover a aceitação de produtos ou serviços que omitem danos; mais do que promover compreensão e engajamento entre organizações e funcionários, tem o poder de encobrir aspectos que podem comprometer a carreira e a vida de um empregado; mais do que gerar uma percepção positiva na imprensa, pode comprometer o resultado de uma agenda pública, da democracia, e a própria credibilidade da imprensa da qual é dependente; mais do que gerar boas relações com formadores de opinião, pode alterar o produto social e comprometer a autonomia dos públicos que justificam sua busca de legitimidade e confiança; mais do que gerar entendimento e satisfação dos cidadãos com um governo, tem o poder de submeter os direitos mais fundamentais aos interesses políticos de um representado; mais do que gerar o licenciamento necessário a uma operação, tem o poder de silenciar e ocultar riscos que podem comprometer o desenvolvimento social, a economia, o meio ambiente e vidas.

9. REFERÊNCIAS

- ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. **Carta de Princípios Éticos da Abracom**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/wp-content/uploads/2019/04/Carta-de-Princ%C3%ADpios-Éticos-Março16.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2020.
- ALMEIDA, A. L. C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. IN: KUNSCH, M. M. K. (org) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 215-242.
- ANDRADE, C. T. S. **Para entender Relações Públicas**. 4 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- ANDRADE, C. T. **Psicossociologia das Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- ARCHER, A. Integrity and the value of an integrated self. **The Journal of Value Inquiry**, New York, v. 51, p. 435-454, 2017.
- ARCHER, C.; HARRIGAN, P. Show me the money: how bloggers as stakeholders are challenging theories of relationship building in public relations. **Media International Australia**, Thousand Oaks, v. 160, n. 1, p. 67-77, 2016.
- ARISTÓTELES. **Ethica nicomachea I: tratado da virtude moral**. Tradução Marco Zingano. São Paulo: Odysseus, 2008.
- BARROUILLET, P. Theories of cognitive development: from Piaget to today. **Developmental Review**, Amsterdam, v. 38, p. 1-12, Dec. 2015.
- BAUS, H. M. **Relações Públicas: dinâmica e prática**. Tradução Carlos Peixoto de Castro. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- BERGER, B. K. Power over, power with, and power to relations: critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. **Journal of Public Relations Research** v. 17, n. 1, p. 5-28, 2005.
- BERNAYS, E. L. **Public Relations**. Oklahoma: University of Oklahoma, 1952.
- BERNAYS, E. L. **Crystallizing public opinion**. 3. ed. New York: Liveright Publishing Corporation, 1961.
- BIVINS, T. H. A systems model for ethical decision making in public relations. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 18, n. 4, p.365-383, 1992.
- BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Stanford: Stanford University Press, 1990.
- BOURDIEU, P. **A economia da trocas simbólicas**. Introdução, organização e seleção Sérgio Miceli. São Paulo: Perspectiva, 2007a.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007b.

BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2015.

BOWEN, S. Modelo prático para tomada de decisão ética em questões emergentes nas relações públicas. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, v. 3, n. 6, p. 41-65, 2005.

BOWEN, S. A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel. **Journal of Public Relations Research**, Abingdon, v. 20, n.3, p. 271-296, Jul. 2008.

BOWEN, S. A.; HEATH, R. L. **Melting the distinction between ethical and legal guidelines**: a case examination of Enron Corporation. 2003. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, San Diego, May 27, 2003.

BRAGA, J. L. Aprender metodologia ensinando pesquisa: incidências mútuas entre metodologia pedagógica e metodologia científica. *In*: LOPES, M. I. V.; MOURA, C. P. (org). **Pesquisa em Comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 77-98

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 196, de 10 de outubro de 1996. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, Diário Oficial da União, 16 out. 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, Diário Oficial da União, 12 dez. 2012.

BRUNNER, B. R. What is civic professionalism in public relations? Practitioner perspectives – a pilot study. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 42, n. 1, p. 237-239, 2016.

CANFIELD, B. R. **Relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1970. v. 1, v. 2

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: practical guide through qualitative analysis**. London: Sage Publications, 2006.

CHILD, H. L. **Relações Públicas, Propaganda & Opinião Pública**. Rio de Janeiro: FGV Serviço de Publicações, 1964.

COPLAN, A. **Will the real empathy please stand up?** A case for a narrow conceptualization. *The southern journal of philosophy* 49: 40–65, 2011.

Colins, D. **Organizational harm, legal condemnation and stakeholder retaliation: a typology, research agenda and application**. *Journal of business ethics*, kluwer academic publishers, 8, p. 1-3, 1989.

CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de relações públicas. **Resolução normativa – rn n. 49/03**. Brasília, df, 2003. Disponível em: <http://conferp.org.br/legislacoes/resolucao-normativa-nº-49-de-22-de-marco-de-2003-com-as-alteracoes-introduzidas-pelas-rn-51-de-10-de-janeiro-de-2004-rn-61-de-15-de-outubro-de-2005-rn-66-de-09-de-marco-de-2007-e-rn-68-d/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de relações públicas – conerp/4ª região, **relatório de gestão exercício 2017, apresentado ao tribunal de contas da união – TCU**. Disponível em: <http://www.conerp4.org.br/transparencia/relatorios-anuais/>. Acesso em 27 de julho de 2019.

LUKES, S. **Power**. Contexts. Vol. 06, n. 3, p. 59-61, 2007.

CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. **Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas**. Brasília, DF, 2003. Disponível em: <http://conferp.org.br/codigo-de-etica/>. Acesso em: 27 fev. 2020.

COSO - Committee of sponsoring organization of the treadway commission. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada**, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acessado em 17 nov 2019.

CORNELISSEN, G. *et al.* Rules or consequences? The role of ethical mind-sets in moral dynamics. **Psychological Science**, Thousand Oaks, v. 24, n. 4, p. 482-488, 2013.

COTTINGHAM, J. Integrity and fragmentation. **Journal of Applied Philosophy**, Hoboken, v. 27, n. 1, p. 2-14, 2010.

COUTINHO, M. T. C.; CUNHA, S. E. **Os caminhos da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2004.

CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H.; BROOM, G. M. **Effective public relations**. 6. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

D'AZEVEDO, M. A. **Relações Públicas: teoria e processo**. Porto Alegre: Sulina, 1971.

DANTAS, C. C., *et al.* Teoria fundamentada nos dados – aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 4, p. 573-579, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692009000400021&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 21 fev. 2020.

DAVIDSON, S. Public relations theory: an agonistic critique of the turns to dialogue and symmetry. **Public Relations Inquiry**, New York, v. 5, n. 2, p. 145-167, 2016.

DEETZ, S. A ascensão dos modelos de governança de *stakeholders* e o consequente redesenho da comunicação. Tradução Maria Cristina Ferrari. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (org.). **A**

comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 85-106.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. Trad. de Francine Assis Silveira e Óscar Curros. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 83-102.

DI NAPOLI, R. B. Dilemas morais. In: TORRES, J. C. B. (org.). **Manual de ética:** questões de ética teórica e aplicada. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 200-221.

DOWDING, K. **Three-dimensional power:** a discussion of steven lukes' power: a radical view. Political studies review, vol. 04, 136-145, 2006.

DROIT, R.-P. **Ética:** uma primeira conversa. Tradução Anália Correia Rios. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

EDWARDS, L. Rethinking power in public relations. **Public Relations Review**, v. 32, n. 3, p. 229-231, 2006.

EDWARDS, L. **The role of public relations in deliberative systems.** Journal of communication, international communication association, 66, p. 60-81, 2016.

FERREIRA, A. B. H. **Mini aurélio:** o dicionário da língua portuguesa. 8 ed. Ver. Atual. Curitiba: positivo, 2010.

EDWARDS, L. Defining the "object" of Public Relations research: A new starting point. **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 1, n. 1, p. 7-30, 2012.

ELIAS, N. **O processo civilizador.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

ELIAS, N., SCOTSON, J. **Os estabelecidos e os outsiders.** Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2000.

ESTEVES, J. Éticas deontológicas: a ética Kantiana. In: TORRES, João Carlos Brum (org.) **Manual de Ética:** Questões de ética teórica e aplicada. Petrópolis, RJ: Vozes; Caxias do Sul, RS: Universidade Caxias do Sul; Rio de Janeiro: BNDES, 2014. p. 247 a 267.

FARIAS, L. A. **A literatura de relações públicas:** produção, consumo e perspectivas. São Paulo: Summus editorial, 2004.

FARIAS, L. A. Opinião pública, mídia e organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica.** São Paulo: Summus, 2016.

FARIAS, Luiz Alberto de. Estratégias de relacionamento com a mídia. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org) **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

FARIAS, L. A. **Opiniões voláteis**: opinião pública e construção de sentido. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2019.

FAWKES, J. Public relations models and persuasion ethics: a new approach. **Journal of Communication Management**, Bingley, v. 11, n. 4, p. 313-331, 2007.

FAWKES, J. Interpreting ethics: public relations and strong hermeneutics. **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 1, n. 2, p. 117-140, 2012a.

FAWKES, J. Saints and sinners: competing identities in public relations ethics. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 38, n. 5, p. 865-872, 2012b.

FAWKES, J. Performance and Persona: Goffman and Jung's approaches to professional identity applied to public relations. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 41, n. 5, p. 675-680, 2015a.

FAWKES, J. A Jungian conscience: Self-awareness for public relations practice. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 41, n. 5, p. 726-733, 2015b.

FEHR, R. *et al.* The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Amsterdam, n. 153, p. 27-40, 2019.

FEINBERG, J. **Harm to others**: The moral limits of the criminal law. New York: Oxford University Press, 1984.

FERRARI, M. A. **Teorias e estratégias de relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão editora, 2008.

FERREIRA, M. A. A. **Processo sucessório em organizações brasileiras**: um estudo com uso de *Ground Theory*. 246 f. 2015. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Tradução Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 147-164.

FITCH, K.; L'ETANG, J. Other voices? The state of public relations history and historiography: Questions, challenges and limitations of "national" histories and historiographies. **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 6, n. 1, p. 115-136, 2017.

FITZPATRICK, K. Baselines for Ethical Advocacy in the "Marketplace of Ideas". *In*: FITZPATRICK, K.; BRONSTEIN, C. (org.). **Ethics in Public Relations**: responsible advocacy. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. p. 1-17.

FITZPATRICK, K.; BRONSTEIN, C. (org.). **Ethics in public relations: responsible advocacy**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006.

FLUMIGNAN, S. J. G. A distinção entre dano moral, dano social e punitive damages a partir do conceito de dano-evento e dano-prejuízo: o início da discussão. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, Recife, v. 87, n. 1, p. 190-219, 2015.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis, vozes, 1977.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica**. 3 ed., São Caetano do sul, yendis, 2012.

FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation. *In*: BEAUCHAMP, T.; BOWIE, N. **Ethical theory and business**. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 1997.

GA – Global Alliance. Global Code of Ethics. Lugano, 2018. Disponível em: <https://www.globalalliancepr.org/code-of-ethics>. Acesso em: 27 fev. 2020.

GANDOUR, R. **Jornalismo em retração, poder em expansão: como o encolhimento das redações e o uso crescente de redes sociais por governantes podem degradar o ambiente informativo e prejudicar a democracia**. 162 f., 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

GARCIA-MARZÁ, D. **Ética empresarial: do diálogo à confiança**. tradução de Jovino Pizzi. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2007.

GLASER, B. **Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory**. Mill Valey: Sociology Press, 1978.

GLASER, B. G; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GLUCHMAN, V. G. E. Moore and theory of moral/right action in ethics of social consequences. **Ethics & Bioethics (in Central Europe)**, v. 7, n. 1–2, p. 57-65, 2017.

GONÇALVES, G. **Ética das relações públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas**. *In*: CONGRESSO DA INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MEDIA AND COMMUNICATION RESEARCH (IAMCR), 9., 24 jul. 2007, Paris. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-etica-das-relacoes-publicas.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017.

GONÇALVES, G. M. P.; PEREIRA, N. P.; TONIOLO, B. P. Valores globais ou locais? O caso do Conferp na defesa de uma conduta profissional ética no Brasil. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. **Anais Eletrônicos** [...]. São Paulo: ABRAPCORP, 2018. Disponível em: [http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22717\)NathaliaPinhoPereira_GT1_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22717)NathaliaPinhoPereira_GT1_Abrapcorp2019.pdf). Acesso em: 27 fev. 2020.

GOWER, K. K. Truth and transparency. In: FITZPATRICK, Kathy; BRONSTEIN, Carolyn. **Ethics in Public Relations: responsible advocacy**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. p. 89-105.

GRUNIG, J. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 15-124.

GRUNIG, J.; GRUNIG, L.; DOZIER, D. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2002.

GRUNIG, J.; HUNT, T. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GUTIÉRREZ-GARCÍA, E.; RECALDE, M.; PINERA-CAMACHO, A. Reinventing the wheel? A comparative overview of the concept of dialogue. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 41, n. 5, p. 744-753, 2015.

HABERMAS, J. **Between facts and norms: contributions to a discourse theory of law and democracy**. Cambridge: MIT Press, 1996.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tradução G. de Almeida. 2. ed. Rio de Janeiro: Templo Brasileiro, 2003.

HABERMAS, J. **A ética da discussão e a questão da verdade**. Tradução M.B. Cipolla. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

HAMILTON, V. L; SANDERS, J. Crimes of obedience and conformity in the workplace: surveys of Americans, Russians, and Japanese. **Journal of Social Issues**, Hoboken, v. 51, n. 3, p. 67-88, 1995.

HENRIQUES, Márcio Simeone; SILVA, Daniel Reis. Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. **Revista Comunicação e Sociedade**. Vol. 26, 2014, p. 162-176.

HIRSCHMAN, A. O. **As paixões e os interesses**. Tradução Luiz Guilherme Chaves e Regina Bhering. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HOLTZHAUSEN, D. R. Towards a postmodern research agenda for public relations. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 28, n. 3, p. 251-264, 2002.

HOLTZHAUSEN, D. R. The unethical consequences of professional communication codes of ethics: A postmodern analysis of ethical decision-making in communication practice. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 41, n. 5, p. 769-776, 2015.

HONNETH, A.; ANDERSON, J.. Autonomia, Vulnerabilidade, Reconhecimento e Justiça. *Cadernos e Filosofia Alemã: Crítica e Modernidade*. São Paulo, n.17, p. 81-112, junho 2011.

HUNT, T.; TIRPOK, A. Universal ethics code: an idea whose time has come. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 19, n. 1, p. 1-11, 1993.

IABC – International Association of Business Communicators. **IABC Code of Ethics for Professional Communicators**. San Francisco, 2016. Disponível em: <https://www.iabc.com/about-us/purpose/code-of-ethics/>. Acesso em: 27 fev. 2020.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Boas Práticas**. 5. ed. 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em 11 mai. 2017.

ICCO – International Communications Consultancy Organisation. **The ICCO Stockholm Charter**. London, 2003. Disponível em: <http://www.iccopr.com/wp-content/uploads/2015/01/StockholmCharter.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2020.

IHLEN, O. The power of social capital: adapting Bourdieu to the study of public relations. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 31, n. 4, p. 492-496, 2005.

IPRA – International Public Relations of America. **Code of Venice**. London, 1961. Disponível em: https://www.ipra.org/static/media/uploads/pdfs/ipra_code_of_venice.pdf. Acesso em: 27 fev. 2020.

IPRA – International Public Relations of America. **Code of Athens**. London, 1965. Disponível em: https://www.ipra.org/static/media/uploads/pdfs/ipra_code_of_athens.pdf. Acesso em: 27 fev. 2020.

IPRA – International Public Relations of America. **Code of Brussels**. London, 2007. Disponível em: https://www.ipra.org/static/media/uploads/pdfs/ipra_code_of_brussels.pdf. Acesso em: 27 fev. 2020.

IPRA – International Public Relations of America. **IPRA Code of Conduct**. London, 2011. Disponível em: <https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/>. Acesso em: 27 fev. 2020.

JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSTON, J. The public interest: a new way of thinking for public relations? **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 6, n. 1, p. 5-22, 2017.

JONES, T. M. Ethical Decision Making by individuals in organizations: An Issue-Contingent Model. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 2, p. 366-395, 1991.

KANT, I. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Tradução Paulo Quintela. São Paulo: Abril, 1974. (Coleção Os pensadores).

KANT, I. **A metafísica dos costumes**. Tradução Edson Bini. São Paulo: Edipro, 2003.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. Toward a dialogic theory of public relations. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 28, n. 1, p. 21-37, 2002.

KILHAM, W.; MANN, L. Level of destructive obedience as a function of transmitter and executant roles in the Milgram obedience paradigm. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, DC, v. 29, n. 5, p. 696-702, 1974.

KOHLBERG, L. The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. **The Journal of Philosophy**, New York, v. 70, n. 18, p. 630-646, Oct. 1973.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

KUIAVA, E. Ética da alteridade. In: TORRES, J. C. B. (org.). **Manual de ética: questões de ética teórica e aplicada**. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 324-341.

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

KUNSCH, M. M. K. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 185-208.

KUNSCH, W. L. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-42.

LATTIMORE, D. *et al.* **Relações públicas: profissão e prática**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Revisão técnica Luiz Alberto de Farias e Vânia Penafieri. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LEITE, F. V. **Experiências de interação de mulheres brasileiras com publicidade contraintuitiva: um estudo em *Grounded Theory***. 319 f. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LEITE, R. P. **Relações Públicas**. São Paulo: J. Bushatsky, 1971.

LÉVINAS, E. **Humanisme de l'autre homme**. Montpellier: Fata Morgana, 1972.

LIPPMANN, W. **Opinião pública**. Tradução Jacques A. Wainberg. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LOPES, M. I. V. Pesquisa em comunicação: questões epistemológicas, teóricas e metódicas. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 13-39, jan./jun. 2004.

LOPES, M. I. V. **Pesquisa em comunicação**. 12 ed. São Paulo: Loyola, 2014.

LÓPEZ, J. C. J. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 61-80.

LOURDES, I. L. O. **Relações Públicas: os impasses da teoria e os desafios da ação profissional em Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 1993.

MACNAMARA, J. Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: a critical analysis. **Public relations inquiry**, vol. 3 (1), p.7-29, 2014.

MARQUES, Â. C. S.; MARTINO, L. M. S. **Mídia, ética e esfera pública**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2016.

MARTINO, L.M.S. **Teoria da Comunicação**: Ideias, conceitos e métodos. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MATHEUS, C. **As opiniões se movem nas sombras**. São Paulo: Atlas, 2012.

McENTEE, R. S.; COLEMAN, R.; YASCHUR, C. Comparing the effects of vivid writing and photographs on moral judgment in public relations. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 94, n. 4, p. 1011–1030, 2017.

MEGA BRASIL. Anuário da Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2016.

MERLHLOT, G. *et al.* Influence of uncertainty on framed decision-making with moral dilemma. **PLoS ONE**, San Francisco, v. 13, n. 5, p. 1-16, 2018.

MILGRAM, S. Some conditions of obedience and disobedience to authority. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 18, n. 1, p. 57-76, 1965.

MOLONEY, K. Democracy and public relations. **Journal of Communication Management**, Bingley, v. 9, n. 1, p. 89-97, 2004.

MORRIS, P. Steven Lukes on the concept of power. *Political studies review*, vol. 4, p. 124-135, 2006.

MOUFFE, C. . Deliberative democracy or agonistic pluralism? **Social Research**, Baltimore, v. 66, n. 3, p. 745-758, 1999.

MURPHY, P. How ‘bad’ PR decisions get made: A roster of faulty judgment heuristic. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 17, n. 2, p. 117-129, 1991.

NAHRA, C. O consequencialismo. In: TORRES, J. C. B. (org.) **Manual de Ética**: questões de ética teórica e aplicada. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 268-285.

NASSAR, A. P.; FARIAS, L.-A.; FURLANETTO, M. Brazil. In: WATSON, T. (ed.). **Latin American Perspectives on the Development of Public Relations**: Other Voices. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014. p. 17-29.

NEILL, M. S.; DRUMWRIGHT, M. E. PR professionals as organizational conscience. **Journal of Mass Media Ethics**, Abingdon, v. 27, n. 4, p. 220-234, 2012.

NEIVA, H. L. M. **Integridade, justiça e contribuições institucionais em La'w empire**. Revista de informação legislativa: RIL, v. 54, n. 215, p. 79-96, jul/set/2017. [Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/54/215/ril_v54_n215_p79.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/54/215/ril_v54_n215_p79.pdf)

NEWSOM, D.; SCOTT, A.; TURK, J. V. **This is PR: The realities of Public Relations**. 4. ed. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1989.

NISAN, M. The moral balance model: Theory and research extending our understanding of moral choice and deviation. *In*: KURTINES, W. M.; GEWIRTZ, J. L. **Handbook of moral behaviour and development**. Hillsdale: Erlbaum, 1991. v. 3, p. 213-250.

OLIVEIRA, I. L. **Relações Públicas: os impasses da teoria e os desafios da ação profissional em Belo Horizonte**. 143 f. 1993. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 1993.

PARAVENTI, Á. E. F. C. **Comunicação para o desenvolvimento da ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras**. 309 f. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PARAVENTI, Á. E. F. C. Engajamento de *stakeholders* para sustentabilidade e as contribuições do modelo PARC de Stanley Deetz (2009). **Revista Comunicare**, São Paulo, v. 17, n.1, p. 76-97, 2017.

PARKINSON, M. The PRSA Code of Professional Standards and Member Code of Ethics: why they are neither professional nor ethical. **Public Relations Quarterly**, Ipswich, v. 46, n. 2, p. 27-31, 2001.

PARSONS, P. H. Framework for analysis of conflicting loyalties. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 19, n. 1, p. 49-57, 1993.

PAVIANI, J.; SANGALI, I. J. Ética das virtudes. *In*: TORRES, J. C. B. (org.) **Manual de Ética: questões de ética teórica e aplicada**. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 225-246.

PEREIRA, E. L. I. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina**. 193 f. 2017. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

PERUZZO, C. K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Cortez, 1982.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das organizações é administrável? *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.

PIAGET, J. **The moral judgment of the child**. New York: The Free Press, 1965.

PINZANI, A. A ética do discurso. *In*: TORRES, J. C. B. (org.) **Manual de ética**: questões de ética teórica e aplicada. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 306-323.

PIVATTO, P. S. **Ética da alteridade**: correntes fundamentais da ética contemporânea. Petrópolis: Vozes, 2000.

PLACE, K. R.; VERDEMAN-WINTER, J. Hegemonic discourse and self- discipline: Exploring Foucault's concept of bio-power among public relations professionals. **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 2, n. 3, p. 305-325, 2013.

PLAISANCE, P. L. **Ética na Comunicação**: princípios para uma prática responsável. Tradução Joice Elias Costa. Revisão técnica Marcia Benetti. Porto Alegre: Penso, 2011.

POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

POYARES, W. R. **Comunicação social e relações públicas**. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1970.

PRICHARD, H. A. Does moral Philosophy rest on a mistake? **Mind**, Oxford, v. 21, 1, n. 81, p. 21-37, 1912.

PRSA – Public Relations Society of America. **Code of Professional Standards for the Practice of Public Relations**. New York, 2000. Disponível em: https://www.prsa.org/docs/default-source/about/ethics/prsa_code_of_ethics.pdf?sfvrsn=c9b66a6b_2. Acesso em: 16 jul. 2019.

REED, I. A. Power: relational, discursive and performative dimensions. **Sociological association**, boulder, v. 24, n. 3, p.193-218, 2013.

RIBEIRO, R. J. Entrevista Renato Janine Ribeiro. Ética ou o fim do mundo. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 5, n. 8, p. 161-169, 2008.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RUSSELL, K. M., & BISHOP, C. O. (2009). **Understanding Ivy Lee: newspaper and magazine coverage of publicity and press agency**, 1865–1904. *Public Relations Review*, 35, 91–101.

SILVA, D. R. **Relações Públicas, Ciência e Opinião: Lógicas de influência na produção de (in)certezas**. 2017. 335f. Tese (Doutorado em Comunicação). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical testes in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCRUTON, Roger. **Filosofia Verde**. Como pensar seriamente o planeta. Tradução Maurício G. Righi. Original publicado em 2012. São Paulo, SP: É realizações editora, 2017.

SHARMA, E. *et al.* Financial deprivation selectively shifts moral standards and compromises moral decisions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Amsterdam, v. 123, n. 2, p. 90-100, 2014.

STAUBER, J.; RAMPTON, S. **Toxic sludge is good for you: Lies, damn lies, and the PR industry**. Monroe: Common Courage Press, 1995.

STEIN, E. W.; AHMAD, N. Using the Analytical Hierarchy Process (AHP) to construct a measure of the magnitude of consequences component of moral intensity. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 89, n. 3, p. 391-407, 2009.

STEINER, R. C. **Interesse positivo e interesse negativo: a reparação de danos no Direito Privado brasileiro**. 349 f. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

STOCO, R. **Tratado de responsabilidade civil, doutrina e jurisprudência**. 7. ed. São Paulo: RT, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAROZZI, M. **O que é grounded theory? Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. Petrópolis: Vozes, 2011.

TAYLOR, C. **Walking the talk: building a culture for success**. London: RH Business Books, 2015.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Ética para executivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

TILLEY, E. The paradoxes of organizational power and public relations ethics: Insights from a feminist discourse analysis. **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 4, n. 1, p. 79-98, 2015.

TRAVERSE-HEALY, T.; Public Relations and Propaganda: values compared, **IPRA Gold Paper**, London, n. 6, 1988.

THOMPSON, D. **Deliberative democratic theory and empirical political science**. *Annual review of political science*, **11**, 497–520, 2008. Doi:10.1146/annurev.polisci.11.081306.070555.

UMPHRESS, E., BINGHAM, j. B., & MITCHELL, m. S. (2010). **Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior**. *Journal of applied psychology*, **95**, 769–780.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

WAERAAAS, A. On Weber: legitimacy and legitimation in public relations. *In*: IHLEN, O.; VAN RULER, B.; FREDRIKSSON, M. **Public relations and social theory: key figures and concepts**. New York: Routledge, 2009. p. 301-322.

WATSON, T. IPRA Code of Athens—The first international code of public relations ethics: Its development and implementation since 1965. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 40, n. 4, p. 707-714, 2014.

WEBER, J.; WASIELESKI, D. Investigating influences on managers' moral reasoning. **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 40, n. 1, p. 79-110, Mar. 2001.

WRIGHT, D. K. Can age predict the moral values of public relations practitioners? **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 11, p. 51-60, 1985.

WRIGHT, D. K. Enforcement dilemma: voluntary nature of public relations codes. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 19, n. 1, p. 13-20, 1993.

XIFRA, J. Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas em Europa. **História y Comunicación Social**, Madrid n. 11, p. 229-240, 2006.

XIFRA, J. ¿Qué es transparência (si existe en relaciones públicas)? *In*: FARIAS, L. A. F.; LOPES, V. S. C. L (org.). **Comunicação, governança e organizações**. Porto Alegre : EDIPUCRS, 2016. p. 19-30. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002771976.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2020.

VAN RIEL. C. B. M.; BALMER, J. M. T. **Corporate identity: the concept, its measurement and management**. European journal of marketing. V. 31, n. 5-6, p. 340-356, 1997.

YEOMANS, L. Imagining the lives of others: empathy in public relations. **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 5, n. 1, p. 71-92, 2016.

ZEIGLER-HILL, V. *et al.* Neuroticism and negative affect influence the reluctance to engage in destructive obedience in the Milgram paradigm. **The Journal of Social Psychology**, Abingdon, v. 153, n. 2, p. 161–174, 2013.