

Relações com representados: Conflitos de lealdade, dilemas e decisão moral em RP¹

Ágatha Camargo Paraventi²

Resumo

Este artigo discute os conflitos de responsabilidade profissional e moral dos praticantes de relações públicas no relacionamento com os seus representados, sejam clientes ou contratantes. A partir de parte dos resultados da *Grounded Theory* sobre ética em relações públicas (PARAVENTI, 2020), reflete os processos de tomada de decisão moral influenciados por conflitos de lealdade, poder dos representados e crimes de obediência.

Palavras-chave: Relações Públicas; dilemas; responsabilidade profissional; conflitos de lealdade; relações com representados.

1. Introdução

A discussão sobre os dilemas de proteção do interesse público versus dos representados, por parte dos praticantes de relações públicas é de longa data. Gonçalves (2007), pesquisadora portuguesa de ética na atividade, é categórica em afirmar que as relações públicas precisam assumir sua responsabilidade social. Defende que os códigos de ética profissionais deveriam

incluir diretivas 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 fato 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. (GONÇALVES, 2007, p. 21)

Em uma pesquisa desenvolvida entre 2011 e 2012, pela Sociedade de Relações Públicas da América (PRSA), na qual se buscava mapear conceituações da atividade por parte de profissionais, o interesse público não surgiu em nenhuma das 900 definições apresentadas. 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)

Este artigo contempla parte dos resultados da pesquisa *Grounded Theory* sobre ética em relações públicas no Brasil (PARAVENTI, 2020) colocando foco na categoria teórica número dois, que mapeou os significados emergentes pelos praticantes sobre o processo de tomada de decisão moral que influencia o relacionamento com os seus representados, sejam clientes ou empregadores.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Doutora, Professora da Faculdade Cásper Líbero, aeferparaventi@casperlibero.edu.br.

2. Metodologia

O objetivo da pesquisa não foi responder se a atividade é ou não responsável moralmente ou representar estatisticamente o comportamento dos praticantes. Opõe-se à intenção de Child (1964), que, em resposta ao distanciamento da atividade da busca do interesse público, interessava-se em discutir o que as relações públicas “*devem ser*” (CHILD, 1964, p. 2). A tese teve como objetivo investigar o que **são** as relações públicas nos contextos de dilemas e desafios de tomada de decisão moral. E este artigo põe o foco nas relações entre praticantes e seus representados, nos sentimentos, nos impulsionadores da decisão moral. 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 moral e legal em suas atividades. Os dilemas e os danos foram estudados na *Grounded Theory* (GLASER e STRAUSS, 1967) a partir da perspectiva dos praticantes que atuam em agências e organizações e dos públicos impactados pela atividade: jornalistas, ativistas, poder público, líderes comunitários e moradores de comunidades do entorno de operações organizacionais. Os nomes dos entrevistados foram alterados para preservar seus anonimatos. As etapas metodológicas incluíram a documentação e descrição de dados; interpretação; categorização inicial/aberta; categorias focalizadas e, por fim, oito categorias teóricas que convergiram na *core category* sobre ética em relações públicas e relações de poder. O presente artigo compartilha a síntese do resultado da categoria teórica número dois, discutindo como os profissionais sentem o processo de tomada de decisão moral junto aos representados. O protocolo de ética em pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP) e os nomes dos representados foram substituídos para preservar o anonimato.

3. Relações Públicas, ética e dilemas

Bernays delimitou o que seria a prática correta da profissão, baseada na “percepção de que o interesse público e o privado coincidem”. E que “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 e da promoção. Com as devidas ressalvas das críticas atribuídas a Bernays, sobre o uso assimétrico das relações de poder e da persuasão para a defesa dos

interesses de seus clientes, Bernays descreveu a multiplicidade de significados atribuídos às relações públicas, fruto de pesquisa publicada no *Public Relations Bluebook*, realizada com 25 líderes de relações públicas nos EUA e em outros países. Entre as variações, pontuou as visões de “profissão ética das comunicações”, “ato ou política que mostra respeito pelas opiniões da humanidade” e “função de gestão que dá atenção ao bem da boa vontade” (BERNAYS, 1961). As diferenças de posição sobre o papel do profissional para o aconselhamento dos representados quando há dilemas entre interesses dos clientes e danos a públicos são diversas. A atividade foi observada como a que busca um equilíbrio (ANDRADE, 1993), como estímulo à consciência social (NEWSON, SCOTT e TURK, 1989), como busca de identificação com os interesses de um representado (CHILD, 1964), como a perspectiva ética das organizações (LEITE, 1971), como atividade que busca a negociação destes interesses (LATTIMORE et al, 2012), como entendimento da responsabilidade pública (GRUNIG, 2009), e como atividade que promove a responsabilidade social e o fortalecimento do sistema institucional das organizações por meio da inclusão dos interesses das partes interessadas (KUNSCH, 2009). Mas também foi observada em um contexto assimétrico em perspectivas críticas sobre a função persuasiva a serviço do capital (PERUZZO, 1982) e o aspecto impulsionador, de intencionalidade que refuta a ideia de neutralidade (EDWARDS, 2012).

Derina Holtzhausen (2015), em uma perspectiva pós-moderna, discutiu os efeitos da forte assimetria na relação entre os profissionais e os representados. Em seu entendimento, 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 de 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). 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 ética é uma ciência, um saber da maneira de se comportar, a partir da primeira expressão do termo *Ethiké theoría* (DROIT, 2012) atribuída a Aristóteles (384-322 a.C.) e que a moral vem do latim *mos* ou *mores*, e significa “costumes”, aprendidos historicamente por hábito. O agir

moralmente pressupõe liberdade da vontade e de responsabilidade com as consequências de seus atos a outros indivíduos ou à sociedade em geral (VAZQUEZ, 2011).

A tese foi pautada pelo interesse de compreender o código moral da atividade de relações públicas, não em sua perspectiva normativa, mas relacionado aos significados atribuídos pelo grupo, as normas de comportamento socialmente construídas que determinam os critérios de adequação dos participantes, influenciam a aprovação, reprovação e até de exclusão de pelo julgamento moral.

Os problemas morais são problemas de tomadas de decisão que trazem impactos a pessoas, grupos sociais ou ao ambiente de forma geral (VAZQUEZ, 2011). A partir da intenção de evitar consequências negativas, um indivíduo tenta pautar sua decisão em normas que são consideradas como mais justas ou aceitáveis, a partir do seu aprendizado de costumes. As consequências desta decisão – positivas, negativas ou ambas – a diversas partes afetadas, são julgadas pelos indivíduos que compõem ou não esse grupo social. Esse julgamento é a base do comportamento moral. Um código moral é construído à medida em que uma sequência de decisões, consequências e julgamentos são discutidos e significados por um grupo, e influenciam as normas tácitas de comportamento, como critérios de adequação dos participantes, que podem determinar em fenômenos de aprovação, reprovação e até de exclusão de convívio social. Esse código moral pode influenciar como indivíduos tomarão novas decisões, em sua tentativa de evitar efeitos de distinção negativos. Relaciona-se ao contexto da identidade do campo profissional, como comportamentos aprendidos e que resultam na “adequação” aos novos entrantes. A vergonha é um dos mecanismos mais fortes de construção moral (ARISTÓTELES, 2008; KANT, 2003), um sentimento fruto de sua percepção pelo outro, de quem deseja aceitação. Assim, o que os praticantes de relações públicas entendem que é justo ou vergonhoso, a partir dos múltiplos julgamentos internos ou externos que ela recebe. Ainda, buscou-se compreender os fenômenos e dilemas da relação entre praticantes e representados que influenciam não apenas a tomada de decisão, mas principalmente os julgamentos dos praticantes sobre o seu comportamento moral.

Os dilemas não se relacionam com decisões entre o certo e o errado em um contexto maniqueísta. 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). Nos dilemas em relações públicas, como são compreendidos os conflitos entre os 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?

4. Conflitos de lealdade

As diferenças entre a concepção da atividade emersas pelos entrevistados, praticantes e públicos impactados, evidenciam os conflitos de lealdade que influenciam a tomada de decisão moral.

Quadro 01 – Dicotomia de visões sobre relações públicas

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

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

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 “bem comum”, colocando o profissional de relações públicas como estratégico para a promoção da comunicação bidirecional simétrica. Ilustrativo da expectativa moral com a abordagem chave de fronteira, Fawkes (2012a) mapeou quatro abordagens teóricas do campo em suas perspectivas éticas (Chave de Fronteira, Gerência de relacionamentos, Advocacia e Crítica), sendo a primeira caracterizada pela busca da harmonia social, contribuição para democracia e progresso social. Parsons (1993) 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. Os praticantes da pesquisa demonstraram a principal lealdade ao representado, seguida pela lealdade à si mesmo e à sociedade, em justificativas que se inter-relacionam. A lealdade à profissão não foi identificada.

Os trechos de falas de profissionais de diferentes hierarquias e de públicos impactados ilustram a percepção da atividade como leal exclusivamente ao cliente. Na percepção dos públicos impactados: *“Como o profissional dorme à noite sabendo que a empresa é culpada e tenta defende-la? É ético? Não, mas assegura o emprego.”* (Iago – PI JOR). Outro afirma *“O RP está a serviço da empresa, não da sociedade”* (Iara – PP JOR); e confirmada por um contratante: *“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)

Quadro 02 – Tipos de lealdade mapeadas na GT, a partir de Parsons (1993)

TIPO LEALDADE	DEPOIMENTO
AO REPRESENTADO	
RESPONSABILIDADE DEVIDA COM A DEFESA DO REPRESENTADO	<p>“Temos que assegurar aos clientes um pouco de good will, permitir que ele dê seu posicionamento, mesmo em situações negativas” (Abigail – AG GP – CEO)</p> <p>“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)</p>
MESMO CONTRÁRIO AOS VALORES, MOMENTO DE TRANSIÇÃO DEMANDA APOIO DO PRATICANTE	<p>“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)</p>
QUANDO A RECUSA OBJETIVA A PROTEÇÃO REPUTACIONAL DO REPRESENTADO	<p>“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)</p>
FRUSTRAÇÃO COM A LEALDADE	<p>“O profissional vai morrer frustrado ou ficar desempregado” (Alexandre – AG GP CEO)</p> <p>“Se não fizermos, outra agência faz o que a empresa quer” (Armando – AG MP VP)</p>
A SI MESMO OU À AGÊNCIA	<p>“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)</p> <p>“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)</p>
LEALDADE À SOCIEDADE	<p>“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)</p>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da GT (PARAVENTI, 2020)

A observação da lealdade na pesquisa torna distante a defesa de que os profissionais de relações públicas devem ser advogados da ética para seus representados (BIVINS, 1992; BOWEN, 2008). Embora os contextos social, político e econômico não sejam comparáveis ao cenário brasileiro, três estudos qualitativos sobre ética em relações públicas foram discutidos com os resultados da 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. 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 (BRUNNER, 2016), investigou a visão dos praticantes sobre o profissionalismo cívico da atividade com 10

praticantes. Convergente com a GT, os estudos apontam baixa responsabilidade social da atividade. Bowen (2008) descreve a função de aconselhamento ético como negligenciada, e Brunner (2016) relata que os praticantes não enxergam essa responsabilidade. A pesquisa de Neil e Drumwright, como teve na amostra apenas profissionais 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, em nenhum caso ela está acima dos interesses dos representados. A lealdade dos profissionais é entendida como a seus representados, 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, com maior ênfase ao segundo (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. 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!” (tradução nossa). 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. Na GT, o aconselhamento ético está relacionado a resultados para o negócio, com afirmações de que “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: “*é preciso ser um pouco atrevido, ter uma pitada de coragem, porque não é fácil contrapor um CEO*” (Abigail – AG GP – CEO).

5. Tomada de decisão moral

A categoria teórica número dois emersa da pesquisa Grounded Theory descreve o fenômeno de tomada de decisão moral dos praticantes de relações públicas entrevistados, dentro deste contexto de lealdade aos seus representados.

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

<p>2. 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>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 profissional 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 da 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>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da GT (PARAVENTI, 2020)

O processo de tomada de decisão moral é observado como muito complexo pelos praticantes. Há leitura de limitações e relações de poder intransponíveis que resultam na baixa responsabilização do praticante pelas consequências e danos de suas atividades. Alguns depoimentos reforçam a baixa discussão moral no campo profissional

Falta as agências terem mais voz ativa nisso. Elas têm medo dos clientes. 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. 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 Abracom³, 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. (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. 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? Quais os limites da transparência, qual seu grau de responsabilidade quando 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)

³ Associação Brasileira das Agências de Comunicação.

O dever com o representado em sua dicotomia com os interesses das outras partes, é evidenciada até nos códigos de ética profissionais. 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?

Os sentimentos dos profissionais ao atenderem às solicitações dos representados, mesmo que contrárias a seus valores, refletem a quase não possibilidade de questionamento em função da dependência econômica.

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)

Esta fala sobre a responsabilidade estar atrelada à alta direção relaciona-se a uma categoria forte na GT, de que os ambientes mais desenvolvidos de governança corporativa, conformidade ou ética organizacional colaboram com a responsabilidade profissional. O monitoramento destas organizações integrantes de mercados regulados ou com pressão da sociedade civil resultam em orientações e instâncias colegiadas de tomada de decisão que buscam mitigar riscos de danos por condutas não legítimas, muitas vezes conectadas ao campo das relações públicas.

Para uma praticante que mesmo destacando o papel de alertar, de ser transparente ao cliente sobre os riscos, pondera a compreensão de que a decisão do cliente é soberana.

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. As pessoas precisam trabalhar, precisam defender seus empregos. Difícil, as questões são pesadas. 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)

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)

Em agências, exceto as regras formais de setores econômicos não atendidos, o aspecto econômico coloca a decisão ao praticante, no desafio de cumprimento de metas

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)

Um praticante reflete a responsabilidade profissional a partir dos questionamentos e da identificação que precisa ser feita no momento inicial dos trabalhos, de modo a ponderar riscos e decidir o atendimento. Ele pondera o desafio de fazer as perguntas e reflete neste caso a satisfação com seu posicionamento neste caso

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)

A capacidade de sustentação estratégica de uma ação solicitada pelo cliente configura o principal critério em uma tomada de decisão profissional. A questão moral, quando surge, é argumentada pelo impacto ao representado, ao profissional ou à agência. Como exemplo, a praticante Alice – AG GP DIR, relata que quando recebem uma solicitação de trabalho, fazem uma ampla escuta com todos os atores desse tema para identificar visões antagônicas e o maior número de perspectivas e vozes, para verificar se há dados 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. Ilustrativo deste processo é o depoimento de um praticante que atua em 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)

Contudo, as diferentes formas de decidir quando o cliente se recusa a aceitar o conselho, como já visto, vão desde a submissão com o 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 e a maioria apresenta frustrações em muitos casos em que se submeteram à decisão do cliente.

Neste processo de tomada de decisão, a conformação com a solicitação do cliente é muitas vezes influenciada pela baixa percepção de responsabilização com as consequências ou os danos decorrentes. Os praticantes têm desafios em descrever danos da atividade, respondendo com a maior relevância danos à reputação ou danos à vida, os chamados “crimes de sangue”. Os danos por desrespeito a minorias, também são identificados, em função do impacto reputacional. Há desafio de compreensão de outros danos, até os aspectos legais constitucionais e também reforçados no código de ética profissional

*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. (Abigail – AG GP – CEO, grifo nosso)*

Esse processo de tomada de decisão, na comparação com a percepção da atividade para os públicos impactados, resulta no licenciamento da pressão para mais comportamentos inadequados. A flexibilidade moral de muitos praticantes ao vivenciarem esses 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, que o colocam como “advogado de bandido” e de próprios praticantes, de que são vistos como “os caras que dão um jeito”, retroalimentam a autorização tácita para a pressão de representados e compromete a identidade da atividade.

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, retroalimentada pela conformidade da agência com essa pressão:

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)

6. Influenciadores do comportamento moral e crimes de obediência

Objetivou-se compreender o fenômeno de percepção dissonante descrito por uma mesma praticante

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)

A contribuição de Jones (1991) mostrou que os praticantes tem mais facilidade em reconhecer condutas com expressiva magnitude de consequências e que os danos físicos (STEIN & AHMAD, 2009), 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, pela baixa discussão 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 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 que a impede. A dualidade de compreender um comportamento como imoral, e isolá-lo em uma decisão que considera o desempenho que ela pode trazer, foi explicado pelo fenômeno do Comportamento Antiético Pró-Organização (FEHR et al, 2019), que critica a influência de gestores e sistemas que ampliam 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.

7. Considerações finais

Este pequeno recorte da pesquisa expôs a dicotomia na concepção da atividade, por parte de praticantes e públicos impactados, aproximando-se da representação de santos e pecadores dos praticantes de relações públicas (FAWKES, 2012b).

Na leitura de públicos impactados, a lealdade da atividade está a serviço da legitimidade do representado (WAERAAS, 2009). Mesmo nos casos em que os praticantes apresentam visão crítica sobre a atividade, reconhecem a relação de dependência e limitações impulsionadas pelo aspecto econômico e dificuldade de compreensão da responsabilização por danos decorrentes das atividades. 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.

As intenções ou dilemas dos praticantes de relações públicas não são percebidos pelos públicos impactados, apenas as consequências da atividade. Deste modo, o agir moralmente, além de configurar responsabilidade profissional, é a única forma de reduzir a compreensão equivocada da atividade que retroalimenta a pressão para atitudes pouco responsáveis. Quando as consequências da atividade não são entendidas como responsabilidade do praticante, não representando vergonha pelo comportamento indevido, a reflexividade de ponderação na tomada de decisão é reduzida e acaba autorizando ou licenciando a decisão do 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. Como refletiu Thiry-Cherques (2008, p. 233) “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”.

8. Referências

ANDRADE, C. T. S. **Para entender Relações Públicas**. 4 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

ARISTÓTELES. **Ethica nicomachea I**: tratado da virtude moral. Tradução Marco Zingano. São Paulo: Odysseus, 2008.

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.

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.

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.

CHILD, H. L. **Relações Públicas, Propaganda & Opinião Pública**. Rio de Janeiro: FGV Serviço de Publicações, 1964.

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.

DROIT, R.-P. **Ética**: uma primeira conversa. Tradução Anália Correia Rios. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

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.

FAWKES, J. A Jungian conscience: Self-awareness for public relations practice. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 41, n. 5, p. 726-733, 2015b.

FAWKES, J. Interpreting ethics: public relations and strong hermeneutics. **Public Relations Inquiry**, Thousand Oaks, v. 1, n. 2, p. 117-140, 2012a.

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.

GLASER, B. G; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

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.

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.

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.

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. **A metafísica dos costumes**. Tradução Edson Bini. São Paulo: Edipro, 2003.

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.

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.

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, R. P. **Relações Públicas**. São Paulo: J. Bushatsky, 1971.

MERLHIOT, 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.

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.

NEWSOM, D.; SCOTT, A.; TURK, J. V. **This is PR: The realities of Public Relations**. 4. ed. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1989.

PARAVENTI, A. E. F. C. **Relações Públicas, Ética e Relações de Poder: Um estudo Grounded Theory sobre danos e limites morais**. Orientador, Luiz Alberto de Farias. Tese (Doutorado). São Paulo, 2020.

PARSONS, P. H. Framework for analysis of conflicting loyalties. **Public Relations Review**, Amsterdam, v. 19, n. 1, p. 49-57, 1993.

PERUZZO, C. K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Cortez, 1982.

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.

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.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Ética para executivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

WAERAAS, 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.

WEBER, J.; WASIELESKI, D. Investigating influences on managers' moral reasoning. **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 40, n. 1, p. 79-110, Mar. 2001.

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.