



UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

JÚLIA SCHULZ JUNKES

**DILEMAS ÉTICOS DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO
DE CRISE DE IMAGEM**

CAXIAS DO SUL

2025

JÚLIA SCHULZ JUNKES

**DILEMAS ÉTICOS DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO
DE CRISE DE IMAGEM**

Monografia do Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas com Ênfase em Comunicação Organizacional da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Orientador(a): Prof. Ma. Vanessa Roveda

CAXIAS DO SUL

2025

JÚLIA SCHULZ JUNKES

**DILEMAS ÉTICOS DO PROFISSIONAL
DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO
DE CRISE DE IMAGEM**

Monografia do Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas com Ênfase em Comunicação Organizacional da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Orientador(a): Prof. Ma. Vanessa Roveda

Aprovada em: 02/07/2025

Banca Examinadora

Prof. Ma. Vanessa Roveda (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Ma. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Ma. Jacob Raul Hoffmann
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica, mas a consolidação de uma trajetória repleta de aprendizados, experiências e, sobretudo, de encontros significativos com pessoas que marcaram esse processo.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Roberto e Maristela, por todo incentivo, apoio e suporte. Por sempre acreditarem e serem presentes.

Aos professores e profissionais da Universidade de Caxias do Sul por muitas vezes irem além da sala de aula, não apenas construindo aprendizado, mas proporcionando apoio e parceria.

Às minhas colegas, amigas e futuras Relações Públicas: essa experiência não teria sido a mesma sem vocês.

Deixo um agradecimento especial aos profissionais que generosamente cederam seu tempo para me orientar, indicar referências ou contribuir com suas experiências nesta pesquisa. São verdadeiras inspirações para quem, como eu, está apenas começando.

A cada um que, de alguma forma, fez parte deste caminho: meu sincero muito obrigada!

RESUMO

As transformações sociais, políticas, econômicas e sobretudo tecnológicas das últimas décadas impactaram significativamente o modo de se comunicar, exigindo das organizações condutas mais transparentes, éticas e alinhadas às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente e crítica. Neste contexto, a gestão de crise de imagem passou a ocupar lugar central nas práticas de Relações Públicas, trazendo à tona importantes dilemas éticos enfrentados por esses profissionais. O presente trabalho teve como objetivo identificar os principais dilemas éticos vivenciados pelos profissionais de Relações Públicas durante a gestão de crises de imagem, com ênfase no contexto organizacional. Para tanto, foram utilizados dois procedimentos metodológicos: revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de entrevistas em profundidade com profissionais da área com experiência em gerenciamento de crises de imagem. Os resultados revelam que, embora o Código de Ética da profissão ofereça diretrizes relevantes, ele apresenta lacunas diante das complexidades atuais, delegando à consciência individual o julgamento sobre práticas muitas vezes ambíguas. Constatou-se ainda que a atuação ética do profissional de Relações Públicas é essencial não apenas para a contenção de danos à imagem, mas também para a construção de uma prática comunicacional responsável e sensível às exigências da sociedade contemporânea.

Palavras-chave: relações públicas; ética profissional; gestão de crise de imagem; código de ética.

ABSTRACT

The social, political, economic, and especially technological transformations of recent decades have significantly impacted the way communication is carried out, demanding more transparent, ethical, and socially aligned conduct from organizations in response to the demands of an increasingly aware and critical society. In this context, image crisis management has taken on a central role in Public Relations practices, bringing to light important ethical dilemmas faced by these professionals.

This study aimed to identify the main ethical dilemmas experienced by Public Relations professionals during the management of image crises, with an emphasis on the organizational context. To this end, two methodological procedures were used: a literature review and qualitative exploratory research, through in-depth interviews with professionals in the field who have experience in managing image crises.

The results reveal that, although the profession's Code of Ethics offers relevant guidelines, it presents gaps in light of current complexities, often leaving the judgment of ambiguous practices to individual conscience. It was also found that the ethical conduct of Public Relations professionals is essential not only for containing damage to an organization's image but also for building a responsible communication practice that is sensitive to the demands of contemporary society.

Keywords: public relations; professional ethics; image crisis management; code of ethics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dilema do Trem.....	20
Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU	25
Figura 3 - Selo concedida pelo Serviço Social da Indústria (SESI)	26
Figura 4 - Matriz da SCCT - Situational Crisis Communication Theory proposta por W. Timothy Coombs	45
Figura 5 - Manchete sobre o Caso Rockfeller no The New York Times - 1915.....	54
Figura 6 - Manchete sobre a carreira de Ivy Lee no The New York Times - 1934	55
Figura 7 - Propaganda nacionalista utilizada na Ditadura Militar Brasileira.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre o Código de Ética do Profissional de Relações Públicas e o Gerenciamento de Crise de Imagem.....	34
Tabela 2 - Explicação da Matriz da SCCT - Situational Crisis Communication Theory proposta por W. Timothy Coombs.....	46
Tabela 3 - Perfil dos participantes da entrevista.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RP	RELAÇÕES PÚBLICAS
ODS	OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ÉTICA.....	15
2.1 CONCEITO	15
2.2 ÉTICA NAS CORPORAÇÕES	22
2.3 CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO RELAÇÕES PÚBLICAS	27
2.4 DILEMAS ÉTICOS DA CONTEMPORANEIDADE.....	36
3 GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM.....	40
3.1 CONCEITO E TIPOS	40
3.2 ETAPAS, INSTRUMENTOS E MODELOS	44
3.3 O PAPEL ÉTICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE CRISE	53
4 METODOLOGIA	63
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	66
5.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS	68
5.2.1 Papel do relações públicas na gestão de crise de imagem.....	69
5.2.2 Principais desafios da gestão de crise de imagem.....	71
5.2.3 Papel ético dos relações públicas	73
5.2.4 Código de ética dos profissionais de relações públicas	75
5.2.5 Dilemas éticos ao gerenciar crises de imagem	77
5.2.6 Influência do setor jurídico na gestão de crise de imagem.....	79
5.2.7 Reflexões sobre a ética no exercício de gestão de crise pelos relações públicas.....	81
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
10 REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS	93

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da internet e, posteriormente, das mídias sociais, a maneira com que a sociedade se comunica mudou drasticamente. Segundo Rosa (2006, p.192), “todas as transformações poderosas dos anos recentes possibilitaram uma oferta sem precedentes de informações e imagens de todo tipo. Esse ambiente criou uma nova forma de ver - o que implica que deve ser compensado com uma nova forma de se expor”. Neste contexto, a nova geração desenvolveu uma visão mais crítica, ativa e engajada sobre questões sociais, políticas, ambientais e econômicas. Através das mídias sociais cada vez mais pessoas têm voz, assim a comunicação adquiriu outra configuração, e neste sentido Rosa (2023) também ironiza “todo mundo pode falar o que quer, mas só se for a coisa certa”.

Esse cenário permitiu o desenvolvimento de uma área específica da profissão, a gestão de crises de imagem. Considerando o acesso aos meios de comunicação para divulgação de informações, críticas e cobranças, há necessidade de um profissional capacitado para manter a imagem e reputação de empresas e figuras públicas de acordo com os padrões contemporâneos. Como ressalta Nassar (2006) “práticas de autodenominação organizacional não se sustentam mais. A organização perdeu a sua centralidade autoritária. Um alguém organizacional só é “sustentável”, “responsável social”, “politicamente correto”, “explorador”, “corrupto”, nas suas relações com os outros. A empresa se estrutura, se configura, adquire e consolida (ou desfaz) a sua identidade quando estabelece relações com as suas alteridades. É uma ficção determinar o que uma empresa é, ou quer ser, a partir da sala dos administradores ou da cabeça dos comunicadores”.

Esta função evidencia atributos característicos da profissão, como o pensamento estratégico, planejamento e visão sistêmica. Entretanto, na mesma medida acentua os negativos, levantando a discussão sobre os limites éticos da profissão, ao considerar as práticas necessárias para lidar com o gerenciamento de crise de imagem. Nessa perspectiva, ressalta Simões (1995, p.17): “a função e a atividade de relações públicas devem ser éticas, porque tudo que é realizado por uma organização necessita ter como norte a ética para que não haja desvios de conduta e comportamento.”

Um bom exemplo destas práticas negativas foi representado no filme infantil “O Lorax: Em Busca da Trúfula Perdida” de 2012. Nele se retrata de forma animada,

porém realista, as consequências dos impactos ambientais das grandes corporações, a manipulação do público e o poder do dinheiro em acobertar estas práticas. Na época, foi uma produção de muito impacto social. Na música principal do filme, com áudio original em inglês, o vilão, um magnata industrial responsável pela extinção do “ar puro”, canta: “Quão ruim eu posso ser? Olhe para mim acariciando este cachorrinho. Uma parte dos lucros vai para a caridade. Todos os clientes estão comprando. O dinheiro está se multiplicando. E o pessoal de Relações Públicas está mentindo.”

Pela letra da música, e pela cena em que ela se passa, se observa a clara referência à cultura de muitas corporações e a maneira com que elas se “safam” de crimes a partir de boas estratégias de gestão de crise de imagem, muitas vezes desenvolvida pelos profissionais de Relações Públicas. Ou seja, para muitas crianças, essa foi a primeira referência à profissão, vinculada a maldade, antipatia e ganância que o filme representa.

Mateus Furlanetto de Oliveira (2007, p.164) afirma que “uma vez perdida a reputação, é muito difícil perdê-la novamente”. Esta passagem se refere exatamente a importância do Relações Públicas na prevenção das crises de imagens para empresas ou figuras públicas. Entretanto, considerando o atual cenário da profissão, pode-se afirmar que o mesmo está igualmente vulnerável a ela.

A relevância deste trabalho reside na crescente necessidade de que os profissionais de Relações Públicas reflitam criticamente sobre os limites éticos que permeiam sua atuação, especialmente na gestão de crises de imagem. Tal urgência é reforçada pelos dados de Theodoro e Gonçalves (2008), que apontam que apenas 6,5% dos artigos publicados em periódicos especializados da área abordam diretamente a temática da ética.

Além disso, autores como Peruzzo (2011) denunciam que a ética, muitas vezes, é empregada de forma meramente retórica nas organizações, sendo instrumentalizada para fins de legitimação simbólica. Faria (2015), por sua vez, destaca a necessidade de atualização constante dos códigos de ética, alertando que sua obsolescência compromete a capacidade dos profissionais de enfrentarem os dilemas contemporâneos de forma responsável e crítica. Esses dados reforçam a lacuna teórica e prática existente e evidenciam a importância de estudos que ampliem o debate sobre a ética nas Relações Públicas.

Entende-se que esta pesquisa será um material relevante de análise em torno das Relações Públicas no cenário social, político, ambiental e econômico atual e suas necessidades e cobranças no que diz respeito à comunicação na sociedade contemporânea. Acredita-se que o tema é de extrema importância ao refletir sobre os impactos negativos que a falta da mesma causa na imagem e reputação da profissão e - ainda mais - no senso crítico dos profissionais da área ao estarem nesse cenário.

Posto isso, apresenta-se a temática deste trabalho, que pretende fornecer respostas à seguinte questão norteadora: “Quais são os dilemas éticos que os Relações Públicas enfrentam na gestão de crise de imagem?” Para atingir este propósito, foram traçados os objetivos da pesquisa, sendo o objetivo geral identificar quais os principais dilemas éticos que os profissionais de Relações Públicas enfrentam na gestão de crises, e os objetivos específicos desmembrados em: a) refletir sobre as normas e as discussões da conduta ética do profissional de Relações Públicas e b) analisar o processo de gestão de crises identificando os principais desafios enfrentados pelos profissionais de Relações Públicas.

Este trabalho adotou alguns procedimentos metodológicos, para obter as respostas quanto à questão problema. O primeiro deles foi a revisão bibliográfica, apresentada no capítulo 2 e 3, sendo o primeiro direcionado para a questão de Ética e, para tal, são apresentados: conceito, ética nas corporações, código de ética do profissional de Relações Públicas e dilemas éticos da contemporaneidade. Após, aprofunda-se o tema de Gestão de Crises de Imagem, mencionando: conceitos e tipos de crise, etapas, instrumentos e modelos, além do papel ético das relações públicas na gestão de crises de imagem.

Para complementar e ampliar os conhecimentos, optou-se pela pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Para a coleta de dados foi utilizado o procedimento de entrevistas em profundidade, realizado com profissionais da área da Comunicação que possuem experiência direta com a função, práticas e estratégias da gestão de crise de imagem.

Através da análise das experiências e percepções obtidas, se pretende refletir e compreender os desafios da ética profissional dos Relações Públicas neste âmbito de atuação - com ênfase em corporações. Por meio desta pesquisa se espera inspirar discussões mais profundas sobre o desenvolvimento da função de gestão de crise de imagem e na ética do profissional de Relações Públicas, visando principalmente

instigar uma reflexão sobre as práticas empresariais atuais na contemporaneidade e a relação social com as mesmas.

2 ÉTICA

Este capítulo se dedica a uma compreensão aprofundada do tópico ética, explorando sua conceituação a partir das contribuições de seus principais autores - como Platão, Aristóteles, Thomas Hobbes, Immanuel Kant, Jeremy Bentham, John Stuart Mill, John Locke e Friedrich Nietzsche - assim como os considerados relevantes para este trabalho - como Adela Cortina, Karl Marx, Friedrich Engels, Enrique Dussel, Zygmunt Bauman, Emmanuel Levinas e Adolfo Sánchez Vázquez.

Citando e analisando também suas teorias abordadas desde o início do estudo da mesma no século V a.C até a contemporaneidade. Para compreender a importância desse campo, é essencial analisar sua interpretação em diferentes épocas e contextos e através de suas principais referências.

A fim de melhor compreender o cenário em que se encontra os dilemas éticos e analisar a temática de ética, organizou-se os subcapítulos em conceito de ética, ética nas corporações, código de ética profissional do Relações Públicas e dilemas éticos na contemporaneidade. Esta é a base para o entendimento dos demais tópicos a serem explanados no decorrer do presente trabalho.

2.1 CONCEITO

A ética é um campo da filosofia que se ocupa da reflexão sobre os princípios que orientam o comportamento humano, em busca da justiça e boa convivência. Embora esteja frequentemente associada à moral, é importante distinguir os dois conceitos: a moral diz respeito ao conjunto de normas, valores e costumes praticados por um grupo ou sociedade, enquanto a ética se refere à reflexão crítica sobre esses valores (CHAUI, 2000, p. 324).

A origem da palavra ética vem do grego “*ethos*”, que quer dizer “modo de ser, caráter”. Os romanos traduziram para o latim “*mos*” ou no plural “*mores*”, que quer dizer “costume, de onde vem a palavra moral”. Tanto *ethos* (caráter) como *mos* (costume) indicam um tipo de comportamento propriamente humano que não é natural, o homem não nasce com ele como se fosse um instinto, mas que é “adquirido ou conquistado por hábito” (VÁZQUEZ, 2007, p. 27). Portanto, ética e moral, pela própria etimologia, dizem respeito a uma realidade humana que é construída a partir das relações e vivência coletiva, nas sociedades onde nascem e vivem.

Desde a Antiguidade, diversos pensadores se dedicaram à reflexão ética. Platão, por exemplo, compreendia a ética como parte do esforço filosófico para alcançar a justiça e a harmonia da alma. Ele defendia que o bem é aquilo que leva à realização da essência humana e que "a justiça consiste em que cada um exerça a função para a qual está naturalmente vocacionado" (PLATÃO, 2006, p. 138). Para ele, a vida ética está atrelada à virtude e ao papel do indivíduo na coletividade.

Da mesma forma, para Aristóteles, considerado um dos precursores da ética ocidental, a ética está relacionada à busca da "*eudaimonia*", termo grego geralmente traduzido como "felicidade" ou "florescimento". Em sua obra "Ética a Nicômaco" (350 a.C.), ele afirma que a vida ética consiste em encontrar o equilíbrio entre os excessos e as faltas, o que ele chama de "virtude". Nesse sentido, ele escreve: "A virtude moral é adquirida pelo hábito... pois é por repetição dos atos justos que nos tornamos justos" (ARISTÓTELES, 350 a.C.).

Ou seja, para ele a ética não é inata, mas adquirida pela prática consciente do bem. Ela envolve a deliberação, racionalidade e o autocontrole, na medida em que o indivíduo escolhe agir conforme o que é justo e bom, não apenas por conveniência ou imposição externa.

Já na modernidade, Thomas Hobbes propõe uma ética fundamentada no medo e na necessidade de organização social. Ele argumenta que, no estado natural, o ser humano vive em guerra de todos contra todos, sendo a ética resultado do pacto que estabelece o Estado: "as noções de justo e injusto [...] não têm lugar onde não há poder comum" (HOBBS, 2003, p. 119). A ética, para Hobbes, surge da convivência civil organizada.

Baruch Spinoza, por sua vez, compreende a ética como o esforço racional de aumentar a potência de viver, afirmando que "o homem livre nada deseja senão o bem, e age apenas de acordo com a razão" (SPINOZA, 2009, p. 247). Sua ética racionalista propõe que o bem estar ligado ao conhecimento da realidade e à liberdade interior.

Outro pensador relevante, John Locke, entende a ética em termos de razão natural e direitos individuais, defendendo que "a liberdade dos homens sob o governo é ter uma regra comum estabelecida" (LOCKE, 1998, p. 78). Para ele, a ética nasce do uso da razão para garantir a convivência civil e os direitos naturais como a vida, a liberdade e a propriedade.

É também importante mencionar Immanuel Kant, que propôs uma abordagem deontológica da ética, ou seja, baseada no dever. Em sua obra “Fundamentação da Metafísica dos Costumes” (KANT, 1785, p. 49-53), Kant afirma que a ação ética é aquela realizada por dever, e não por interesse pessoal.

Esse princípio exige que cada indivíduo reflita se sua conduta poderia ser universalizada - ou seja, se todos agissem da mesma forma, o mundo continuaria justo? Essa ética racional e universal pretende garantir a dignidade humana acima de qualquer utilidade.

Por outro lado, a ética utilitarista, representada por pensadores como Bentham (1974, p. 1-3) e Mill (2000, p. 23-26), propõe que as ações devem ser julgadas pelo “consequencialismo”, ou seja, por seus resultados. A ação ética seria aquela que promove a maior felicidade possível para o maior número de pessoas.

Segundo ele: “As ações são corretas na proporção em que tendem a promover a felicidade, erradas na proporção em que tendem a produzir o oposto da felicidade” (MILL, 2000, p. 24). Essa perspectiva valoriza o bem-estar coletivo e influencia diretamente a ética nas decisões públicas e corporativas, especialmente em contextos de custo-benefício social.

No século XIX, Karl Marx e Friedrich Engels desenvolveram uma crítica radical à ética tradicional. Afirmando que “a moral, a religião, a metafísica e todas as outras formas de ideologia [...] não têm história própria” (MARX; ENGELS, 2007, p. 47). Para eles, a ética dominante é uma construção da classe dominante e está a serviço da manutenção das estruturas de poder. Uma ética genuína, portanto, deve emergir da luta pela superação das desigualdades materiais.

Friedrich Nietzsche, por sua vez, critica a moral tradicional judaico-cristã, que considera repressora da vida, e propõe uma ética afirmativa baseada na vontade de potência. Em *Genealogia da moral*, afirma: “A moral dos senhores nasce de um triunfante sim a si mesmo” (NIETZSCHE, 2009, p. 34). Para ele, a ética deve ser expressão da força criadora e da liberdade individual.

Mais tarde, no século XX, uma série de abordagens críticas sobre a ética emergiu, refletindo a complexidade das questões morais no mundo contemporâneo. A filósofa espanhola Adela Cortina (2005, p. 30-34) é uma das principais representantes dessa abordagem, propondo um conceito inovador denominada “ética da razão cordial”. Diferente das abordagens éticas tradicionais, que muitas vezes privilegiam a razão lógica e impessoal na tomada de decisões morais, Cortina sugere

que as decisões éticas não podem ser baseadas apenas no raciocínio lógico, mas devem também incorporar os sentimentos e a sensibilidade humana.

A "razão cordial", para Cortina (2005, p. 34), é uma forma de raciocínio que integra a razão com a emoção, com a empatia e com a solidariedade. Para ela, as decisões éticas não devem ser tomadas apenas de forma imparcial e objetiva, mas devem considerar as relações humanas e as necessidades emocionais dos indivíduos envolvidos. Ou seja, a ética deve ser capaz de se conectar com a realidade das pessoas, não apenas com princípios universais abstratos.

Cortina (2005, p. 79-89) argumenta que a ética deve estar presente não apenas no nível pessoal, mas também nas instituições e nas práticas públicas. Ela defende que a ética tem um papel central na construção de uma sociedade mais justa e humana, orientando práticas institucionais que considerem não só a justiça, mas também os valores da solidariedade e da compreensão mútua. De acordo com essa visão, as instituições (governo, empresas, organizações) não podem atuar apenas de acordo com uma lógica de maximização de benefícios ou eficiência, mas devem incorporar aspectos humanos e afetivos em suas ações e decisões.

Portanto, a "ética da razão cordial" sugere uma ética mais inclusiva, que reconhece a importância de se levar em conta tanto os princípios racionais quanto as dimensões emocionais e sociais da experiência humana. Esse modelo se opõe a uma visão puramente utilitarista ou formalista, propondo uma ética mais conectada com os cotidianos e realidades complexas das sociedades contemporâneas.

Outro pensador central do século XX é John Rawls, que propõe uma ética da justiça como equidade. Ele afirma que os princípios da justiça são escolhidos sob uma condição inicial de equidade (RAWLS, 2002) e para ele, a ética deve garantir liberdades iguais e justiça distributiva por meio de um contrato racional que beneficie os menos favorecidos.

Já Jürgen Habermas contribui com a ética discursiva, defendendo que normas morais só são legítimas se puderem ser aceitas por todos os envolvidos em um diálogo racional e livre de coerções. Ele enfatiza que: "somente podem pretender validade aquelas normas que encontrariam a aceitação de todos os participantes de um discurso prático" (HABERMAS, 2002, p. 104).

Outro pensador contemporâneo importante no campo da ética é o filósofo argentino Enrique Dussel (2002), que propõe a chamada "ética da libertação", com foco nas realidades latino-americanas. Em um continente marcado por séculos de

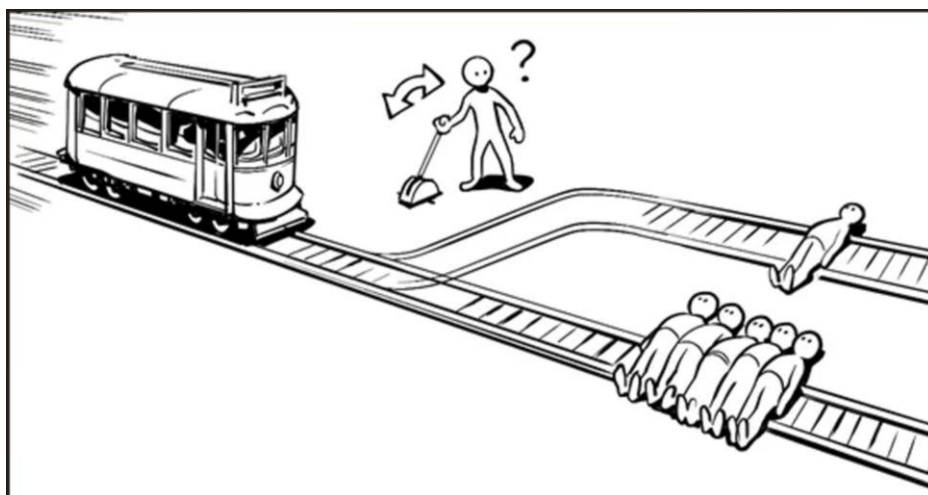
colonização, exploração e consequente desigualdade social, Dussel questiona as abordagens éticas tradicionais, que muitas vezes surgem de um ponto de vista ocidental eurocêntrico, desconsiderando as experiências e os desafios dos povos marginalizados. Para Dussel, a ética deve ser uma prática vivencial, voltada para as realidades daqueles que são excluídos e oprimidos pela sociedade.

A ética da libertação parte da experiência concreta daqueles que sofrem com as condições de pobreza, violência e discriminação. Dussel (2002) destaca que a ética não pode ser uma abstração distante da realidade, mas deve ser construída a partir da vivência dos marginalizados, buscando suas necessidades e realidades específicas. A partir desse ponto de partida, a ética deve ser voltada para práticas que não apenas compreendam a opressão, mas que busquem transformar as estruturas sociais que geram sofrimento.

Dussel (2002) critica as filosofias e teorias éticas dominantes, para ele, a ética deve ser um instrumento de libertação, que ajude a romper com as estruturas de opressão e a promover a dignidade humana de todos os indivíduos. Em sua visão, a ética deve ser um compromisso com a transformação social, um movimento que vá além da reflexão teórica e se engaje diretamente na ação que liberta e é emancipadora. Essa ética busca criar uma nova forma de convivência social, onde a dignidade e os direitos humanos sejam reconhecidos para todos, especialmente para aqueles que historicamente foram deixados à margem da sociedade.

Um dos experimentos mentais mais conhecidos no campo da ética é o chamado *Dilema do Trem* (*The Trolley Problem*), proposto pela filósofa britânica Philippa Foot em 1967 e posteriormente expandido por Judith Jarvis Thomson. A situação hipotética descreve um bonde desgovernado que está prestes a atropelar cinco pessoas amarradas nos trilhos. O agente moral, ao se deparar com uma alavanca, pode desviar o bonde para outro trilho, onde há apenas uma pessoa. A questão central é: é eticamente justificável causar diretamente a morte de uma pessoa para salvar outras cinco?

Figura 1 - Dilema do Trem



Fonte: Porque a matemática não ajuda nos dilemas morais, nem mesmo no “Dilema Ethan Hunt”. Disponível em: <https://www.blogs.unicamp.br/zero/4680/>.

Esse dilema serve como ferramenta pedagógica para ilustrar diferentes correntes éticas. O utilitarismo, por exemplo, defende que a ação correta é aquela que maximiza o bem-estar coletivo, portanto, desviar o trem seria moralmente justificável (BENTHAM, 2008, p. 11–17; MILL, 2002, p. 22).

Por outro lado, a ética deontológica, representada por Immanuel Kant, argumenta que o valor moral de uma ação está no dever e na intenção, e não em suas consequências. Assim, para os deontologistas, seria moralmente errado utilizar uma vida como meio para salvar outras, mesmo que o resultado seja numericamente “melhor” (KANT, 2005, p. 55).

Em contrapartida, seguindo a lógica da “ética da razão cordial” de Cortina, não seria possível dar uma resposta direta a esse dilema, uma vez que as decisões éticas não devem ser tomadas apenas de forma imparcial e objetiva, mas devem considerar as relações humanas e suas emoções (CORTINA, 2005, p. 30-34).

Na sociedade contemporânea, a palavra “ética” entrou com força no dialeto de empresas e grandes corporações, na mídia e na política tendo em vista a importância da responsabilidade social em todos os segmentos. Em geral, ela vem acompanhada da palavra “dilema”, e para explicar essa relação, Barros (2017, p. 45) usa a metáfora do cobertor curto: quando você cobre o calcanhar em um dia frio, acaba descobrindo a orelha. A orelha e o calcanhar simbolizam os nossos valores e representam este dilema.

De fato, no contexto contemporâneo a ética ganhou novos contornos, impulsionada pelas transformações sociais, políticas, econômicas e ambientais - e sobretudo as tecnológicas - que desafiam os modelos tradicionais. Já não basta discutir a ética apenas como virtude individual ou obediência a regras universais. É necessário refletir sobre a sua dimensão social e intercultural.

Neste ponto, o filósofo Hans Jonas propôs uma ética voltada para o futuro e para a responsabilidade em face das inovações tecnológicas. Em “O Princípio Responsabilidade” (1979, p. 43), ele alerta para os riscos que as ações humanas impõem ao planeta e às futuras gerações. Sua máxima ética é clara: “Age de modo que os efeitos de tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida autenticamente humana na Terra” (JONAS, 2006, p. 43). Essa visão amplia o horizonte ético: já não se trata apenas do aqui e agora, mas de considerar as consequências a longo prazo. A ética se torna, assim, um imperativo também ecológico e civilizatório. Algo que Hans já previa mesmo há gerações atrás.

Outro pensador que contribui com uma visão atualizada é Zygmunt Bauman, sociólogo polonês que relaciona a ética com a modernidade líquida - conceito que descreve uma sociedade marcada pela fluidez, pela instabilidade das relações e pela fragilidade dos compromissos. Em “Ética Pós-moderna”, Bauman afirma que: “A ética começa com o rosto do outro, com a responsabilidade que se sente, mesmo antes de qualquer escolha racional ou legal” (BAUMAN, 1997, p. 22).

Com isso, ele se aproxima da proposta do filósofo Emmanuel Levinas, para quem o encontro com o outro é a origem da moralidade. A ética, nessa linha de pensamento, antecede a razão: é uma resposta imediata à vulnerabilidade do outro, uma exigência de reconhecimento. Esse enfoque relacional e sensível tem ganhado força em várias áreas do conhecimento, inclusive na ética profissional, que compreende que decisões técnicas sempre carregam implicações humanas e sociais.

Isso reforça que a ética não pertence apenas ao campo individual, mas é também pilar das instituições democráticas e das práticas sociais que promovem a justiça e a equidade. Diante dessa diversidade de abordagens - clássicas, modernas e contemporâneas -, não se trata apenas de um conjunto fixo de regras, mas de um esforço contínuo de reflexão, análises e discussões sobre o que é justo e “bom” para a sociedade. Em síntese, a ética não pode ser definida como um guia sobre o que é certo ou errado, ou o respeito a normas pré-estabelecidas. Como resume Vázquez

(1995, p.22), “a ética é uma atividade reflexiva que examina a conduta humana e que não pode ser confundida com simples obediência a normas”.

A ética, portanto, é fundamental para a construção de sociedades mais conscientes, democráticas e sustentáveis, sendo um pilar para uma convivência social propriamente inclusiva. Logo, para alcançar esta realidade, é necessário que esse cenário abranja todas as principais instituições da sociedade, incluindo assim as corporações.

2.2 ÉTICA NAS CORPORAÇÕES

A ética nas corporações tem se tornado um campo relevante de estudo à medida que as empresas são desafiadas a adotar práticas mais responsáveis e transparentes. Suas raízes podem ser traçadas desde o século XVIII, com a Revolução Industrial, quando o capitalismo e a atividade empresarial emergiram como sistema e prática predominante na sociedade. Durante essa fase, a exploração do trabalho e a poluição do ar e água, devido a queima de combustíveis fósseis e descartes industriais incorretos, respectivamente, eram comuns, refletindo um modelo empresarial em que as preocupações com o bem-estar social eram secundárias em relação ao crescimento econômico. Contudo, com o tempo, movimentos sociais e críticos intelectuais começaram a questionar o impacto dessas práticas.

No século XIX, nasceu o movimento comunista, que desempenhou um papel fundamental ao fornecer uma crítica profunda às práticas empresariais da época. A teoria comunista, baseada nas ideias de Karl Marx, analisa a exploração do trabalho e a dinâmica de classes no capitalismo. A visibilidade desse pensamento foi crucial para levantar discussões sobre o papel das corporações nas sociedades capitalistas e o impacto que essas organizações têm sobre os trabalhadores, os recursos naturais e as comunidades. As discussões e estudos levantados acima dessa temática permitiram uma consciência muito mais profunda do cenário da época.

Mas, de fato, o conceito de ética nas corporações ganhou destaque no século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial. A ascensão do movimento trabalhista, a ampliação do poder do consumidor e o fortalecimento das democracias liberais contribuíram para um crescente questionamento sobre as prioridades das empresas. As condições de trabalho nas fábricas durante a guerra, a exploração de recursos naturais e a poluição gerada pelas indústrias mostraram o impacto negativo

de um modelo de negócios que prioriza o lucro sem considerar as consequências sociais e ambientais. A mobilização de trabalhadores e a criação de sindicatos também foram cruciais, exigindo melhores condições de trabalho e obrigando as empresas a reconsiderarem sua responsabilidade além do simples cumprimento das leis trabalhistas.

Esse movimento culminou na ideia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que sugere que as empresas devem não apenas buscar lucro, mas também contribuir para o bem-estar social. De acordo com Carroll (1999, p. 270), em sua obra "The Pyramid of Corporate Social Responsibility", a RSC envolve uma série de responsabilidades que as empresas devem assumir em relação aos seus stakeholders, incluindo a responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica.

Carroll (1999, p. 48) ainda aponta que a ética nas corporações não deve ser compreendida apenas como a conformidade com a legislação, mas sim como uma prática mais abrangente que visa promover a justiça, a transparência e o respeito pelos direitos humanos. Esse entendimento da ética corporativa foi consolidado por meio da adoção de códigos de ética e políticas de governança corporativa, que visam institucionalizar a responsabilidade ética nas organizações.

Os códigos de ética são documentos formais que estabelecem diretrizes de comportamento para funcionários e diretores, criando uma cultura organizacional que prioriza a integridade e a transparência. No mesmo sentido, o conceito de governança corporativa, conforme Souza (2006, p. 112), surgiu como um conjunto de práticas e normas para garantir a transparência e a responsabilidade nas empresas, promovendo uma gestão ética e a confiança dos investidores e consumidores.

O aumento da conscientização dos consumidores e investidores tem sido um fator crucial na transformação da ética nas corporações, especialmente no contexto do século XXI. Em um ambiente globalizado e conectado, os consumidores possuem acesso fácil a informações sobre as práticas empresariais, o que os torna cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade social e ambiental das empresas. Nesse contexto, o conceito de "capitalismo consciente", apresentado por John Mackey e Raj Sisodia em sua obra "Conscious Capitalism" (2013, p. 10-20), ganhou grande relevância. Esse modelo defende que as empresas devem ir além da simples busca pelo lucro, sendo responsáveis por criar valor não apenas para seus acionistas, mas também para todos os seus stakeholders, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, a sociedade e o meio ambiente. Para Mackey e Sisodia (2013, p. 40),

as empresas devem adotar práticas que integrem os interesses de todas essas partes interessadas, reconhecendo que o sucesso financeiro está intimamente ligado à criação de um impacto positivo nas comunidades em que operam. Essa abordagem reflete uma mudança de paradigma em relação ao capitalismo tradicional, no qual o lucro era visto como o único objetivo legítimo das organizações.

Essa realidade é fortemente esclarecida no documentário canadense “A Corporação” (2003), dirigido e produzido por Mark Achbar e Jennifer Abbott, baseado na obra de Joel Bakan “A Corporação: a busca patológica por lucro e poder”. A produção explora o poder e as implicações sociais, políticas e ambientais das corporações no mundo moderno, examinando a evolução das corporações desde suas origens legais e sociais até sua atual posição dominante na economia global, buscando entender como elas, como entidades jurídicas, agem como “pessoas” com direitos e interesses próprios e discute, do ponto de vista psicológico que, em sendo pessoas, que tipo de pessoas elas seriam.

O filme utiliza entrevistas com especialistas, ativistas, ex-executivos de grandes empresas e psicólogos para destacar a natureza impessoal das corporações. Entre as críticas do documentário, pode-se enfatizar o papel das corporações na corrosão da democracia, essas entidades, muitas vezes mais poderosas que os próprios governos, influenciam legislações e moldam políticas públicas a seu favor, o que resulta em desigualdades, degradação ambiental e exploração de trabalhadores. O documentário ainda denuncia como as populações mais vulneráveis são frequentemente as mais prejudicadas por suas ações.

Em um momento marcante, o filme faz uma analogia entre o comportamento das corporações e os critérios diagnósticos de psicopatia, sugerindo que muitas delas, por sua busca incessante de lucro, apresentam características associadas a esse transtorno, como a manipulação e total falta de empatia e remorso.

Essa produção audiovisual destaca que a ética nas corporações tem sido objeto de pesquisa, análise e discussão há muitos anos, enfatizando que há muito tem falhado com a mesma. Além disso, a globalização tem ampliado os desafios éticos enfrentados pelas corporações. Com a expansão das empresas para mercados internacionais, a ética nos negócios passou a envolver não apenas questões como a proteção dos direitos humanos, mas o respeito às diferenças culturais, por exemplo. Zygmunt (2007) confirma: “Na era da globalização, o alcance das ações empresariais ultrapassa fronteiras, e com ele devem ir também às suas responsabilidades.” Isso

exigiu que as corporações adotassem práticas mais abrangentes no que tange a responsabilidade social

Pode-se exemplificar esse cenário com a iniciativa “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” da ONU, estabelecidos pela Agenda 2030, que são um conjunto de 17 metas globais com o objetivo de promover a paz, a prosperidade e o bem-estar geral, enquanto protegem o planeta. Esses objetivos foram adotados pelos países membros da ONU em 2015 e visam enfrentar desafios globais como a pobreza, a desigualdade, a saúde, a educação e a sustentabilidade ambiental. Cada ODS é acompanhado de metas específicas a serem alcançadas até 2030, sendo que todos eles estão interligados e dependem de ações coordenadas entre governos, empresas, sociedade civil e indivíduos.

Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU



Fonte: Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/ods/>

Dessa forma, os ODS se tornaram não apenas um marco importante para alinhar as estratégias empresariais com o desenvolvimento sustentável, mas uma espécie de guia para corporações ao redor do mundo, já que “os ODS e suas metas correspondentes fornecem uma estrutura orientadora, com o objetivo final de enfrentar todos os desafios relacionados à garantia do desenvolvimento sustentável ambiental, social e econômico” (MDPI, 2024). Muitas empresas passaram a incorporá-los em suas políticas corporativas e práticas de responsabilidade social. Um estudo realizado

descrever práticas de empresas que alegavam ser ambientalmente responsáveis, mas sem ações efetivas - e significa, basicamente, usar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS ou SDG em inglês) da ONU como ferramenta de marketing ou imagem institucional, sem que a empresa realmente pratique ou integre esses objetivos de forma concreta nas suas ações. Nisso, Morsing, Reihlen & Nielsen (2020, p. 7) reforçam: "À medida que as empresas alinham cada vez mais suas estratégias e comunicações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), surgem preocupações sobre o 'SDG-washing' - a prática de divulgar seletivamente ou exagerar contribuições para os ODS sem impacto substancial, arriscando a confiança das partes interessadas e a legitimidade dos esforços de sustentabilidade corporativa."

Mesmo ainda sendo fortemente negligenciada na cultura de muitas organizações, é indiscutível o avanço do tópico de ética nas corporações na última geração. Como ressaltam Trevino & Nelson (2021, p. 15): "Embora a ética nos negócios tenha sido, em tempos passados, uma área negligenciada nas culturas corporativas, nas últimas décadas ela tem ganhado reconhecimento crescente como um componente fundamental da estratégia e da prática organizacional." A pressão social, as exigências de consumidores e investidores, e a necessidade de adaptação a um mundo cada vez mais consciente, têm transformado as práticas corporativas.

As empresas que antes viam a responsabilidade social e ambiental como uma obrigação secundária, agora reconhecem que práticas éticas não apenas protegem sua reputação, mas também oferecem vantagens competitivas a longo prazo.

2.3 CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO RELAÇÕES PÚBLICAS

As raízes dos códigos de ética profissional manifestaram-se inicialmente de forma implícita nas tradições e nos costumes das primeiras comunidades em suas divisões de trabalho. Segundo Vázquez (2008, p. 5), os princípios éticos nasceram da prática social e dos costumes coletivos, antes mesmo de se formalizarem como sistemas normativos. À medida que as comunidades se tornavam mais complexas e as profissões começavam a se delinear, a necessidade de estabelecer padrões de conduta se tornou evidente.

Nas sociedades antigas, os princípios éticos relacionados a determinadas atividades eram frequentemente transmitidos oralmente, incorporados em juramentos

solenes e enraizados em valores culturais e religiosos. O Juramento de Hipócrates, escrito na Grécia Antiga por volta do século IV a.C, é um exemplo marcante. Segundo Porter (2006), esse juramento é um texto atribuído a Hipócrates de Cós e representava uma tentativa inicial de estabelecer princípios éticos formais para a prática médica. Em síntese, é uma declaração de promessas e obrigações morais que os médicos assumiam ao iniciar sua profissão, guiando sua conduta diante dos pacientes, da sociedade e da própria profissão. Para Rezende (1999, p. 18), esse compromisso ético refletia um senso de responsabilidade social inerente ao exercício da medicina.

O surgimento das associações profissionais nos séculos XVIII e XIX marcou um passo importante na formalização dos códigos de ética. Como aponta Chauí (2000), o processo de modernização social e a crescente especialização das atividades profissionais geraram a necessidade de normatizar práticas por meio de instituições. Essas associações, criadas para promover os interesses de seus membros e elevar os padrões da profissão, começaram a definir princípios de conduta que deveriam guiar a prática profissional. De acordo com Engelhardt Jr. (1998, p. 40-55), esse movimento marcou a transição entre a ética informal baseada em valores tradicionais e a ética institucionalizada com base em normas escritas.

O século XX testemunhou uma proliferação de códigos de ética profissional em diversas áreas, impulsionada pela crescente complexidade das profissões. A institucionalização da ética profissional por meio de códigos formais refletiu, como afirma Ricoeur (2008), o reconhecimento da necessidade de autorregulação para manter a confiança pública e evitar a intervenção externa. A criação de organismos reguladores e a promulgação de leis que estabeleciam padrões éticos mínimos em certas profissões também contribuíram para a disseminação e o fortalecimento dos códigos de ética.

Atualmente, os códigos de ética profissional são considerados instrumentos essenciais para garantir a integridade, a competência e a responsabilidade nas mais diversas áreas de atuação. Eles servem como um guia para a tomada de decisões éticas. Para Cortina (2005), a ética aplicada no mundo profissional precisa acompanhar constantemente as transformações sociais e tecnológicas. A evolução contínua desses códigos, como ressalta Faria (2015, p. 36), reflete a dinâmica das mudanças contemporâneas, exigindo revisões periódicas que assegurem sua relevância e eficácia na promoção de uma prática profissional ética e responsável.

Já na profissão de Relações Públicas, a lógica não se apresenta muito diferente. De acordo com João Alberto Ianhez, ex-Presidente do Conselho Regional de Relações Públicas (CONRERP) - 2º região: "O que justifica e endossa a existência de uma profissão é a importância do exercício da atividade para a nação e os parâmetros que orientam a ação de seus profissionais. Em outras palavras, seus princípios éticos" (CONFERP, 2013).

Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas, que se encontra disponível com o Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP), é separado em princípios fundamentais com o acréscimo de 10 sessões, sendo elas: responsabilidades gerais, relações com o empregador, relações com o cliente, honorários profissionais, relações com os colegas, relações com entidades de classes, relações com a justiça, relações políticas e do exercício do lobby e observância, aplicação e vigência do código de ética. Cada sessão é organizada em artigos em quantidade equivalente a sua necessidade.

Nos "Princípios Fundamentais" menciona-se a necessidade de a pessoa física ou jurídica a se intitular Relações Públicas no Brasil ser legalmente credenciada nos termos da Lei em vigor e a obrigação de basear seu trabalho no respeito aos princípios da "Declaração Universal dos Direitos do Homem". Cita-se também que o profissional "(...) 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, e finalizando com a ênfase em empenhar-se para criar estruturas e canais de comunicação que favoreçam o diálogo e a livre circulação de informações. Pontos básicos e de importância essencial no exercício de uma profissão em um país livre, democrático e a favor da liberdade de imprensa.

Na Seção I - Das Responsabilidades Gerais no Art. 1º "São deveres fundamentais do profissional de Relações Públicas" menciona-se o esforço em manter eficiência e estudos atualizados na Comunicação Social e suas áreas, assumir apenas responsabilidades para as quais esteja capacitado reconhecendo suas próprias limitações e além de colaborar com cursos de formação profissional em Relações Públicas, contribuindo para a formação de futuros profissionais. Ao contrário, no "Art. 2º Ao profissional de Relações Públicas é vedado" cita-se acumpliciar-se com pessoas que exerçam ilegalmente a profissão, desviar clientes para atendimento particular

próprio com finalidade lucrativa, disseminar ou permitir a disseminação de informações falsas ou enganosas, admitir práticas que possam corromper ou comprometer a integridade dos canais de comunicação ou o exercício da profissão, divulgar informações inverídicas da organização que representa e 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.

Na Seção II - Das Relações com o empregador no Art. 3º enfatiza a necessidade do 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.

Na Seção III - Das Relações com o cliente no Art. 4º desenvolve-se a definição de cliente: “a pessoa, entidade ou organização a quem o profissional de Relações Públicas - como profissional liberal ou empresa de Relações Públicas - presta serviços profissionais”. Já no Art. 5º os deveres do profissional em suas relações com os mesmos, sendo elas: dar ao cliente informações sobre o trabalho a ser realizado, definindo compromissos e responsabilidades a fim de que ele possa decidir-se pela aceitação ou recusa da proposta dos serviços profissionais e no caso de atendimento em equipe esclarecer ao cliente a definição, qualificação, papel e responsabilidade profissional dos demais membros desta. Ainda no Art. 5º, limitar o número de seus clientes às condições de trabalho eficiente - ou seja, não deve aceitar mais clientes do que pode atender com eficiência, qualidade e comprometimento e sugerir aos citados serviços de outros colegas de sempre que se impuser a necessidade de prosseguimento dos serviços prestados e estes não puderam ser continuados. Ou seja, é da sua responsabilidade garantir a continuidade e qualidade do trabalho, mesmo quando o próprio não puder mais executá-lo e dando continuidade ao anterior, além entrar em entendimentos com seu substituto comunicando-lhe as informações necessárias à boa continuidade dos trabalhos - em outras palavras, o dever ético de colaborar com esse novo profissional, fornecendo todas as informações e materiais importantes para que o trabalho continue de forma eficaz e coerente.

E ainda na mesma seção, ao que é vedado em relação a clientes: no Art. 6º atender clientes concorrentes, sem prévia autorização das partes atendidas e aceitar

contrato em circunstâncias que atinjam a dignidade da profissão e os princípios e normas do presente Código.

Na Seção IV - Dos Honorários Profissionais considera-se os valores cobrados pela prestação de serviços. No Art. 8º enfatiza-se a necessidade dos mesmos serem fixados por escrito antes do trabalho em questão ser realizado, levando-se em consideração: grau de dificuldade e complexidade, pressão de tempo e relevância dos trabalhos a executar; necessidade ou não de ser impedido ou proibido de realizar outros trabalhos paralelos; as vantagens que, do trabalho, se beneficiará o cliente; a forma e condições de reajuste; se tratar ou não de um cliente eventual, temporário ou permanente e a necessidade de locomoção na própria cidade ou para outras cidades do estado ou país.

Na mesma seção, ainda se menciona no Art. 9º que o profissional de Relações Públicas só poderá divulgar publicamente seus serviços com exatidão e dignidade, limitando-se a informar suas habilidades, qualificações e condições de atendimento - referindo-se a divulgar somente o que for verdadeiro, comprovável e coerente, através de comunicação compatível com os valores da profissão - sem sensacionalismo ou exageros. E finalmente no Art. 10 que na fixação dos valores deve se levar em conta o caráter social da profissão, sendo assim, em casos de entidades filantrópicas ou representativas de movimentos comunitários, o profissional deve contribuir sem visar lucro pessoal, também comunicando ao CONRERP de sua Região as ações por ele praticadas.

Na Seção V - Das Relações com os colegas, inicia-se com o Art. 11 enfatizando que o profissional deve ter para com seus colegas a consideração e a solidariedade que fortaleçam o bom conceito da classe, já no Art. 12 o dever de não atender o cliente que esteja sendo assistido por outro colega, salvo nas seguintes condições: a pedido desse colega ou quando informado seguramente da interrupção definitiva do atendimento prestado pelo colega. Em relação às práticas vedadas, no Art. 13 menciona-se que o profissional não deverá procurar para si a função, cargo ou emprego já ocupado por outro profissional e no Art. 14 que não deverá ser conivente com erro, contravenção penal ou infração ao Código de Ética praticado por outro colega - mesmo se movido por espírito de solidariedade. E por final, no Art. 15 destaca que a crítica a trabalhos desenvolvidos por colegas deverá ser sempre objetiva, construtiva e comprovável.

Na Seção VI - Das Relações com entidades de classe, pontua-se no Art. 16 que o profissional de Relações Públicas deve valorizar, apoiar e colaborar com entidades e instituições que atuam em prol da valorização da profissão e do desenvolvimento da área, no Art. 17 que também deverá apoiar as iniciativas e movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, tendo participação efetiva através de seus órgãos representativos e no Art. 18 que 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.

Na Seção VII - Das Relações com a justiça salienta no Art. 19 que profissional de Relações Públicas, no exercício legal da profissão, pode ser nomeado perito para esclarecer a Justiça em matéria de sua competência - ou seja, permite que o mesmo atue como perito judicial apenas quando tiver competência técnica para isso. Caso contrário, ou se houver impedimento sério, deve recusar educadamente e justificar à autoridade responsável, mantendo a ética e o respeito institucional. Já no Art. 20 também ressalta que o mesmo tem por obrigação servir imparcialmente à Justiça, mesmo quando um colega for parte envolvida na questão. No Art. 21 que deverá agir com absoluta isenção, limitando-se à exposição do que tiver conhecimento através da análise e observação do material apresentado e não ultrapassando a esfera de suas atribuições e no Art. 22 que se neste contexto, não conseguir dar uma opinião técnica final porque a pessoa investigada ou julgada não forneceu os dados que ele precisa, ele deve informar à autoridade responsável.

Na mesma seção, no Art. 23 menciona-se neste cenário o que é vedado: ser perito do seu cliente; funcionar em perícia em que sejam parte parente até o segundo grau, amigo ou concorrente de cliente seu ou aproveitar-se do cargo que exerce ou de laços de parentesco ou amizade para pleitear ser nomeado perito.

Na Seção VIII - Do Sigilo Profissional enfatiza-se que o profissional deve no Art. 24 guardar sigilo das ações que lhe forem confiadas em razão de seu ofício e garantir a não 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. No Art. 25 que quando em uma equipe, o cliente deverá ser informado de que seus membros poderão ter acesso a material referente aos projetos e ações. Já no Art. 26, nos casos de perícia, mesmo 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, ao menos que, como previsto no Art. 27 a quebra de sigilo for 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.

Na Seção IX - Das Relações Políticas e Exercício do lobby - sendo “lobby” neste contexto influenciar decisões políticas ou administrativas em nome de um grupo, empresa, categoria profissional ou causa. Ressalta-se ser função obrigatória do profissional de Relações Públicas no Art. 28: defender a livre manifestação do pensamento, a democratização e a popularização das informações e o aprimoramento de novas técnicas de debates. Já no Art. 29, que no exercício de Lobby, deve-se ater as áreas de sua competência, obedecendo as normas que regem a matéria emanadas pelo Congresso Nacional, pelas Assembleias Legislativas Estaduais e pelas Câmaras Municipais. E que é vedado ao mesmo no Art. 30 utilizar-se de métodos ou processos ocultos para forçar quem quer que seja a aprovar matérias, projetos, ações ou planejamentos controversos que favoreçam os seus propósitos.

E por final, na Seção X - Da observância, aplicação e vigência do Código de Ética, inicia-se com o Art. 31 impondo o dever de todo profissional de RP de cumprir e de ser fazer cumprir o citado código, e que o Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP) e os Conselhos Regionais de Relações Públicas (CONRERP's) como citado no Art. 32 manterão Comissão de Ética para: assessorar na aplicação do Código e julgar as infrações cometidas e casos omissos, cujas decisões deverão ser posteriormente aprovadas por seus respectivos plenários.

Ressalta-se também nos seguintes artigos: Art. 33 que as normas são aplicadas às pessoas físicas e jurídicas que exerçam a atividade profissional e no Art. 34 que as infrações poderão acarretar em penalidades desde multa até cassação de Registro Profissional. Cabe ao profissional de Relações Públicas no Art. 35 que denunciar aos seus Conselhos Regionais qualquer pessoa que esteja exercendo a profissão sem respectivo registro, infringindo a legislação ou os artigos citados e no Art. 36 aos docentes e supervisores, esclarecer, informar e orientar estudantes quanto aos princípios e normas citados.

Finaliza-se com o Art. 37 sintetizando que compete ao Conselho Federal formar jurisprudência quanto aos casos omissos, ouvindo os Regionais, e fazê-la incorporar ao Código e o Art. 38 afirmando que o mesmo entrará em vigor em todo o território nacional a partir de sua publicação no Diário Oficial da União - onde inclui-se a nota

de rodapé: “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”.

Através do desmembramento do Código de Ética da profissão de Relações Públicas, pode-se considerar que o mesmo abrange diferentes cenários e funções da profissão, mencionando importantes temáticas, como a relação entre colegas e clientes, e importantes contextos, como a relação política e o sigilo profissional. Entretanto, percebe-se que carece de tópicos que apenas poderiam ser citados mediante uma atualização mais constante do mesmo, como o cenário da profissão na era tecnológica e os dilemas éticos que surgiram com ela, contrariando o pensamento de Faria (2015 p. 31), citado anteriormente “A evolução contínua desses códigos reflete a dinâmica das mudanças contemporâneas, exigindo revisões periódicas que assegurem sua relevância e eficácia na promoção de uma prática profissional ética e responsável”.

No entanto, ainda que não recentemente atualizado, há menções que podem ser aplicadas diretamente a função e as práticas do gerenciamento de crise de imagem, sendo elas apresentadas na seguinte tabela:

Tabela 1 - Relação entre o Código de Ética do Profissional de Relações Públicas e o Gerenciamento de Crise de Imagem

Seção	Artigo	Aplicação na Gestão de Crise de Imagem
Princípios Fundamentais	Geral	Indicada a responsabilidade social e compromisso com os Direitos do Homem
Responsabilidades Gerais	Art. 2º	Vedada a divulgação de informações inverídicas e técnicas de manipulação
Relações com o Empregador	Art. 3º	Há a análise de objetivos, filosofias e políticas e

		consciência Profissional
Relações com o Cliente	Art. 7º	São vedados contratos que atinjam a dignidade e princípios da profissão
Sigilo Profissional	Art. 27	É indicada a quebra do sigilo profissional em casos danosos à sociedade
Relações Políticas e do exercício do Lobby	Art. 28 e 30	Menciona-se a democratização e popularização de informações e vedado os processos escusos em planejamentos e ações.

Fonte: elaboração própria.

E mais que isso, ainda é importante mencionar a margem da “consciência”, pois em diversos momentos, o Código de Ética delega ao indivíduo que o lê o julgamento sobre o que é moral ou aceitável, deixando espaço para interpretações subjetivas baseadas na consciência pessoal. Essa abertura cria um ambiente em que valores éticos são guiados não apenas por normas fixas, mas também pelo discernimento de cada profissional.

Alguns momentos em que percebemos essa tendência são: nos Princípios Fundamentais com “... procura sempre desenvolver o sentido de sua responsabilidade profissional...”, e nas Relações com o Empregador com “...tornando-se interdito o contrato de trabalho sempre que normas, políticas e costumes até vigentes contrariem sua consciência profissional...” em que as expressões “sua responsabilidade profissional” e “sua consciência profissional” evidenciam que a ética não está somente no cumprimento técnico de normas, ela é intrinsecamente subjetiva e depende do contexto moral de cada indivíduo.

Ainda podemos citar nas Responsabilidades Gerais em que se proíbe “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.” em que a interpretação de livre arbítrio fica a critério do leitor, as fronteiras entre persuasão e manipulação não são limitadas. Nas Relações com o Consumidor temos “Não deve o profissional de Relações Públicas aceitar contrato em circunstâncias que atinjam a dignidade da profissão (...)”, a dignidade da profissão novamente não está explícita, vai da opinião individual do profissional. E também nas Relações Políticas e do exercício do Lobby “É vedado ao profissional de Relações Públicas utilizar-se de métodos ou processos escusos (...)”, o termo “escusos” também é vago e subjetivo, pois o que é considerado escuso por um pode ser uma prática legítima por outro.

Estes são exemplos diretos de que o Código de Ética evidencia que a aplicação prática dessas normas dependerá fortemente da consciência individual. Ele não define exatamente quais normas ou costumes seriam inaceitáveis - cabe ao indivíduo perceber e decidir. Ou seja, a moralidade aqui é subjetiva e personalizada.

Em síntese, o Código de Ética do profissional de Relações Públicas possui, na mesma medida, normas relevantes que abrangem importantes áreas da profissão e margens a subjetividade e falta de atualização. Portanto, mesmo que seja possível avaliar diversas menções a práticas de Gestão de Crise de Imagem, ainda é impossível garantir que toda a função seja considerada ao avaliar seus limites éticos somente pelo Código, não avaliar a interpretação pessoal e a moralidade do profissional que a pratica.

2.4 DILEMAS ÉTICOS DA CONTEMPORANEIDADE

Desde a viabilização e popularização dos meios de comunicação digitais, a realidade das grandes corporações têm passado por drásticas mudanças. Até pouco tempo, o que basicamente se esperava de uma empresa era que ela fornecesse bons produtos ou serviços. Contudo, as últimas gerações são extremamente conscientes e engajadas, e através das redes sociais, cobram transparência, responsabilidade socioambiental, posicionamentos a favor de causas coletivas e uma cultura corporativa com impactos positivos para os colaboradores. Dessa maneira, Kunsch afirma “as organizações descobriram que sua missão não é apenas produzir e prestar serviços em função de um balanço contábil/econômico, mas que têm de pensar também no balanço social.” (2003 p. 133).

Na sociedade contemporânea, a postura ética das organizações é cada vez mais sobrada. Para Bauman (1997), a modernidade procurou estabelecer uma ética universal, baseada na razão e na objetividade. No entanto, essa promessa ruiu diante das complexidades do mundo contemporâneo. O sociólogo polonês argumenta que, na pós-modernidade, "a moral precede a ética": antes de qualquer sistema normativo, está a experiência concreta da alteridade - do encontro com o outro, com sua vulnerabilidade e imprevisibilidade. A ética, portanto, deixa de ser um código fechado de condutas para se tornar uma responsabilidade singular, contextual e ambígua.

Segundo o autor, a sociedade líquida exige um novo tipo de sensibilidade ética, uma vez que os vínculos são mais frágeis, os compromissos mais voláteis e as consequências de nossas ações mais imprevisíveis. Nesse sentido, a ética na contemporaneidade não pode mais se apoiar apenas em padrões fixos ou doutrinas morais universais, mas deve ser pensada como uma prática relacional, que exige escuta, cuidado e responsabilidade face à alteridade (BAUMAN, 1997).

Por outro lado, Mário Rosa (2006) analisa como a ética é tensionada no contexto da superexposição promovida pelas novas tecnologias da informação. Em *A Síndrome de Aquiles*, o autor mostra como a imagem pública - de indivíduos, empresas e instituições - tornou-se altamente vulnerável. Basta um deslize, uma denúncia, um vazamento, para que a reputação construída ao longo de anos seja colocada em xeque. Nesse contexto, a ética é muitas vezes instrumentalizada como uma ferramenta de marketing ou proteção de imagem, ao invés de ser uma prática autêntica.

Rosa (2006) identifica uma crescente expectativa por parte da sociedade quanto à coerência ética entre o discurso e a prática das organizações. A "síndrome de Aquiles" refere-se exatamente a essa fragilidade: uma aparente força institucional que pode ruir a partir de um ponto fraco - geralmente ocultado - e que se torna visível diante da opinião pública. A ética, nesse cenário, precisa ser entendida não como blindagem, mas como compromisso verdadeiro com valores que resistem ao escrutínio social (ROSA, 2006).

A pressão por posicionamentos por parte do público tornou-se uma exigência social e do mercado. Não basta apenas "parecer ser", o discurso e cultura corporativas devem ser coerentes e condizentes. Essa responsabilidade pode ser compreendida pelo que Simões (2001, p. 41) chamou de "ética e estética" ao abordar o exercício das Relações Públicas: a ética enleia-se à "legitimidade da ação e do discurso

organizacional”, enquanto a estética trata do “bem pensado, planejado e executado” (SIMÕES, 2001, p. 41).

Para Hélio Mattar (2003, p. 96-107), presidente do Instituto Akatu:

A grande mudança é sair da época do paradigma do produto e entrar na época do paradigma das relações - com funcionários, fornecedores, consumidores, meio ambiente, comunidade, governo, concorrentes, sindicatos e a sociedade. A preocupação com as questões sociais por parte das empresas existe ao considerarmos que as empresas dependem, cada vez mais, da autorização da sociedade para poderem atuar.

Em concordância, Austin (2004, p. 56-64) afirma:

O que tem acontecido (...) é um aumento de percepção sobre a importância da relação entre negócio e sociedade. (...) As pesquisas mostram que a maioria das pessoas espera que as empresas ajam não só de acordo com princípios éticos, mas que também contribuam para o desenvolvimento social. Elas também indicam que, se uma empresa não se engaja socialmente, as pessoas estão prontas a puni-la, seja não trabalhando para ela, seja não comprando os seus produtos.

Percebe-se que a geração atual, com forte consciência de classe, rejeita a busca exclusiva das organizações pelo lucro. Peruzzo (1986 p. 30) destaca que a abertura para uma práxis ética por parte do profissional de relações públicas passa por uma nova forma de se posicionar na sociedade, não mais a serviço do capital.

Essa reflexão vai ao encontro do pensamento de Nassar (2006, p. 90), que afirma que, neste contexto “descartável”, tudo aquilo que compromete as metas de produtividade, dentro da lógica do tempo-mercadoria, é reprimido. Ele acrescenta que esse é um dos motivos pelos quais, cada vez mais, os jovens se desiludem ao comparar os discursos com as práticas cotidianas das empresas “politicamente corretas”.

Graças aos meios de comunicação, a opinião pública já não é mais desinformada em relação aos impactos e responsabilidades das organizações. Isto, pois, sua importância se dá ao passo em que se compreende que as organizações possuem através de seu poder decisório, a capacidade de “afetar o cotidiano da sociedade, modificando o ambiente onde estão localizadas” (FUENTE; REIS, 2017, p.9).

Ainda mais, o fato dos profissionais de comunicação, e de RP em especial, terem um grande impacto na construção da opinião pública é razão, mais do que

óbvia, para tornar estas questões interessantes. E apesar do grau deste poder ser alvo de várias interpretações é consensual afirmar que a comunicação política, a comunicação corporativa, a comunicação financeira ou as estratégias de lobby contribuem, sem sombra de dúvida, para dar forma à sociedade contemporânea (GONÇALVES, 2007, p. 6).

Essas cobranças podem ser essencialmente recentes, mas o papel do Relações Públicas neste processo já era ressaltado por Peruzzo (1996, p. 22), que afirmava que as Relações Públicas, tal como operam no modo de produção capitalista, tornam-se "um poderoso instrumento de dominação simbólica", pois ajudam a construir narrativas que naturalizam a ordem social vigente. Peruzzo propõe, portanto, uma comunicação voltada para a emancipação, que ultrapasse os interesses do mercado e esteja comprometida com a justiça social. Para ela, a verdadeira ética profissional implica colocar a comunicação a serviço do público, e não apenas dos poderosos.

Em síntese, os meios de comunicação, tal quais as redes sociais, permitiram o crescimento de uma geração consciente e engajada, que tem acesso à informação e oportunidade de dar visibilidade às suas falas. Dessa forma, não só se cobra muito mais das organizações como se cobra dos próprios profissionais de relações públicas de não serem coniventes com atitudes antiéticas, mas serem condescendentes com a responsabilidade social. Nesse sentido, surge a atual geração engajada social, política e ambientalmente, e com ela o destaque em uma área específica das Relações Públicas: a Gestão de Crise de Imagem.

3 GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM

Este capítulo se dedica a uma compreensão da função, práticas e estratégias do profissional de Relações Públicas ao exercer a gestão de crise de imagem. Para desenvolvê-lo utilizou-se como principal base pensamentos de autores como Mário Rosa, João José Forni, Otto Lerbinger, Margarida Kunsch, Timothy Coombs, Cicília Peruzzo, entre outros.

Explora-se aqui os conceitos e tipos de crise de imagem e após especifica-se com as suas etapas, instrumentos e modelos. Finaliza-se este capítulo mencionando o papel ético do profissional de RP no gerenciamento de crises.

3.1 CONCEITO E TIPOS

A palavra “crise” tem origem na Grécia Antiga com o termo “*krísis*”, que significava originalmente “decisão”, “julgamento” ou “ponto de virada”, usado especialmente em contextos médicos e jurídicos. Foi derivada do verbo “*krínein*”, que quer dizer “distinguir”, “decidir” ou “julgar” e era comum em momentos críticos de uma doença, em que se decidia se o paciente melhoraria ou morreria. O seu uso nesse contexto lhe atribuiu então a ideia de ruptura, instabilidade e necessidade de decisão urgente (HARPER, 2024).

Do grego, o termo foi incorporado ao latim como “*crisis*” e, posteriormente, ao francês como “crise”, chegando ao português mantendo a forma e expandindo seu sentido. Ao longo do tempo, passou a abranger qualquer situação crítica ou de forte transformação, como em contextos políticos, econômicos, sociais e até psicológicos. Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009), “crise” é definida como uma circunstância instável, com mudança brusca ou decisiva.

Ao procurar sua definição no contexto comunicacional pode-se mencionar Lerbinger (1997, p.4) que conceitua como “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência”. Conceito esse similar ao utilizado por Bernstein (2011) “crises são situações que ameaçam a integridade de pessoas ou propriedades, afetam a reputação e até mesmo o valor de mercado da organização”, ressaltando as consequências sobre a reputação, opinião pública e lucratividade.

De acordo com Hermann (apud LERBINGER, 1997, p.6-7) para que exista uma crise, é preciso que haja três características: os administradores devem reconhecer a ameaça e acreditar que ela possa impedir ou retardar as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a irreparabilidade da situação caso não tomada nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletiriam essas descrições: subitaneidade, incerteza e falta de tempo (HERMANN apud LERBINGER, 1997, p. 6-7 apud OLIVEIRA, 1999, p. 5). Seguindo a mesma linha de pensamento, Forni (2019, p.20) destaca as condições necessárias para qualificar uma situação como crise: ameaça severa, alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação.

Kunsch (2003, p. 255) ressalta:

A crise de imagem ocorre quando há uma quebra na credibilidade da organização perante seus públicos, afetando sua reputação e dificultando a manutenção de relacionamentos estáveis e de confiança. Trata-se de uma situação crítica que abala os pilares simbólicos da organização, exigindo uma gestão estratégica da comunicação para mitigar danos e restaurar a confiança.

Já Roux-Dufort (2007, p. 28) propõe uma abordagem processual da crise, sugerindo que ela não deve ser vista apenas como um evento isolado, mas como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, envolvendo fases de incubação, manifestação e resolução. Essa perspectiva destaca a importância de compreender os sinais prévios e os fatores que contribuem para a eclosão da crise.

Para a referência da área, Rosa (2003, p. 19), a interpretação segue outra linha: “A crise de imagem é um fenômeno de natureza simbólica. Não é aquilo que acontece, mas o que as pessoas percebem que aconteceu. A realidade factual é menos importante do que a percepção pública. Em uma era de hiperexposição e julgamento instantâneo, administrar a crise é administrar a narrativa que circula socialmente, principalmente nos meios de comunicação.”

Argenti (2006, p. 313) cita as possibilidades ao afirmar que uma crise pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até intenção criminosa, também pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Já Lopes (apud FORNI 2003, p.363) assegura que

“qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para virar uma crise.

A tipificação das crises é abordada sob diferentes perspectivas teóricas propostas por diferentes autores. A fim de compreendê-las de maneira mais aprofundada, faz-se necessário apresentar e discutir essas diferentes concepções.

A classificação proposta por Neves (2002, p. 45-50) consiste na divisão em duas principais vertentes: as crises empresariais internas (CEIs) e as crises empresariais de opinião pública (CEOPs). As CEIs são situações não submetidas à opinião pública enquanto as CEOPs envolvem o público externo. Como crises empresariais atingem os diferentes públicos estratégicos da organização, o autor elenca os principais grupos cujo envolvimento em situações de crise é comum.

O primeiro refere-se a crises com consumidores, clientes e usuários e é costumeiramente desencadeado por problemas relacionados ao produto ou serviços. Já o segundo são crises ligadas ao público interno, podendo ser desencadeadas por acidentes de trabalho, violações da legislação trabalhista, morte, assédio, entre outros. Em terceiro, crises ligadas a investidores, causadas costumeiramente, por resultados abaixo da expectativa, perda de clientes, fraudes contábeis e corrupção. E por fim, a comunidade e o poder público, onde as principais motivações de crise do primeiro seriam conflitos de interesses e do segundo, violação de leis e regulamentos.

Para Lampreia (2007, p. 30) as crises são classificadas como previsíveis ou imprevisíveis. As crises previsíveis são constituídas por três variáveis: econômica, de alterações estruturais e contextuais. Neste contexto, a empresa tem condições de prever os problemas e elaborar estratégias para sua solução. Catástrofes naturais, financeiras, desastres empresariais, sabotagens, agressões e difamações são alguns dos exemplos de crises imprevisíveis.

Lerbinger (1997, p. 30-40) por sua vez, nos apresenta um modelo que divide a crise em sete tipos, dentro de três categorias:

1. Crises do mundo físico

- a) crises naturais: são fenômenos da natureza e não possuem influência humana, assim são aceitas como fatalidades.
- b) crises tecnológicas: são causadas pelo homem, pois resultam de manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. Como, por exemplo, as usinas nucleares ou cirurgias plásticas. Neste tipo de caso há a responsabilização do profissional ou empresa.

2. Crises de clima humano

a) crises de confronto: são crises que envolvem a atuação de grupos, organizações ou movimentos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre suas ações, está a vigilância das empresas a fim de pressioná-las a agir da maneira que julgam adequada.

b) crises de malevolência: ocorrem quando grupos, indivíduos e mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque nesse tipo de crise.

c) crises de distorção de valores administrativos: ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Nesse caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um público, causa grande insatisfação no outro e, com isso, gera uma crise.

3. Crises de falha administrativa

a) crises de decepção: se originam quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é, ou seja, quando a expectativa criada pela empresa não é suprida.

b) crises de má administração: caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que têm a função de administrar a empresa. Ocorrem quando os executivos da empresa têm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos e afins.

Por sua vez, Forni (2017, p. 63) enfatiza que “A crise de imagem atinge diretamente os pilares da reputação da organização, afetando a confiança, a credibilidade e o relacionamento com seus stakeholders”. Tipificando assim, as crises da seguinte forma:

1. Crises operacionais: relacionadas a falhas técnicas, acidentes, paralisações ou problemas na cadeia produtiva.
2. Crises econômicas/financeiras: envolvem questões como falência, insolvência, perda de investidores ou queda de ações.
3. Crises éticas e morais: decorrem de comportamentos inadequados, ilegais ou antiéticos por parte de líderes, funcionários ou parceiros.
4. Crises de imagem e reputação: envolvem denúncias, escândalos, boatos, exposição negativa na mídia ou nas redes sociais, e qualquer evento que comprometa a boa imagem da organização.
5. Crises ambientais: relacionadas a impactos ambientais provocados pela organização, como vazamentos, poluição ou desastres industriais.

Com base nas análises apresentadas, é possível perceber que o conceito de “crise” ultrapassa sua origem etimológica para assumir uma complexidade crescente no contexto contemporâneo, especialmente no campo da comunicação organizacional. Ao longo do tempo, a crise deixou de ser apenas um ponto de virada e passou a ser compreendida como um processo multifacetado, com fases, causas e impactos diversos.

O entendimento de que uma crise pode comprometer a reputação, a imagem, a confiança dos públicos e até a sobrevivência de uma organização, o que torna evidente a necessidade de estratégias específicas para sua prevenção, gestão e superação.

A partir das contribuições dos citados autores, observamos que a crise é um fenômeno complexo que pode ter origem em fatores internos ou externos, humanos ou naturais, previsíveis ou súbitos. Ela envolve sempre uma ameaça real ou percebida à estabilidade e à imagem da organização, afetando diretamente seus relacionamentos com os públicos estratégicos.

Assim, compreender e classificar adequadamente os diferentes tipos de crise, bem como reconhecer seus sinais e manifestações, é essencial para uma atuação comunicacional eficaz. A gestão de crise de imagem, em particular, requer preparo técnico, sensibilidade ética e domínio da narrativa pública. A crise, portanto, não deve ser vista apenas como uma ameaça, mas também como uma oportunidade de aprendizado, adaptação e fortalecimento institucional - desde que administrada com responsabilidade, transparência e estratégia comunicacional bem definida.

3.2 ETAPAS, INSTRUMENTOS E MODELOS

Na “Era do Cancelamento”, a gestão de crises é um tema amplamente discutido na área de Relações Públicas. Diversos autores propõem etapas, instrumentos e modelos que ajudam as organizações a prevenir, enfrentar ou recuperar-se delas. A classificação difere-se através da abordagem de cada estudioso.

Coombs (2007, p. 35-60) propõe a Teoria Situacional da Comunicação de Crises (SCCT – *Situational Crisis Communication Theory*), que parte do princípio de que as organizações devem adaptar suas estratégias de resposta de acordo com o grau de responsabilidade que o público lhes atribui pelo ocorrido. Quanto maior essa responsabilidade, mais sólida e empática deve ser a resposta da organização. Ele classifica as crises em três grandes grupos: crises vitimizadoras (como acidentes e desastres naturais), crises acidentais (decorrentes de falhas técnicas) e crises evitáveis (resultantes de erros humanos, negligência ou escândalos). Essa categorização orienta a definição do tom e do conteúdo da resposta.

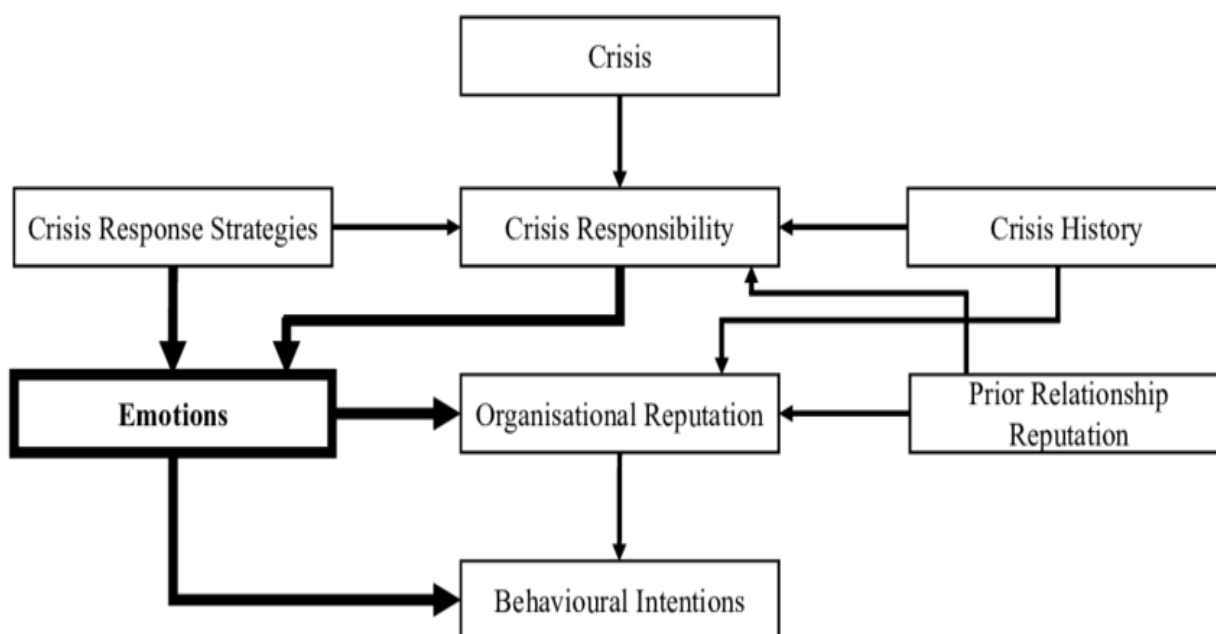
O processo de crise se divide em três fases principais:

1. Pré-crise: preparação e prevenção, com foco em identificação de riscos, elaboração de planos e treinamento de porta-vozes. A vigilância e o monitoramento constante da mídia são centrais nesta fase.
2. Crise: envolve a resposta ativa ao evento, priorizando a comunicação clara, rápida e alinhada com a percepção do público. A escolha da estratégia deve considerar o grau de ameaça à reputação e o histórico da organização. Coombs defende a transparência e o reconhecimento da responsabilidade como atitudes-chave em muitos contextos.
3. Pós-crise: momento de reconstrução da imagem e análise do ocorrido. Nesta fase, a organização deve oferecer medidas reparadoras (quando cabíveis), manter o diálogo com os públicos e revisar seus protocolos (COOMBS, 2007, p. 50–70).

Segundo Coombs (2007, p. 31), "uma comunicação eficaz durante a crise não começa no momento do desastre, mas muito antes, com planejamento estratégico e compreensão dos riscos". Além disso, também enfatiza que a empatia e o tempo de resposta são determinantes para o sucesso comunicacional: "demorar a se posicionar é tão arriscado quanto negar a responsabilidade" (COOMBS, 2007, p. 31).

Entre os instrumentos propostos pelo autor estão: media training, cenários simulados, protocolos de porta-voz, monitoramento de mídia e sistemas de alerta precoce. A SCCT também fornece uma matriz que cruza o tipo de crise com a estratégia de resposta mais adequada (negação, minimização, reconstrução ou reforço).

Figura 4 - Matriz da SCCT - Situational Crisis Communication Theory proposta por W. Timothy Coombs



Fonte: Social Media Analytics and Corporate Crises - A Case Study of Boeing's 737 Max Crashes - Scientific Figure on ResearchGate. Available from: https://www.researchgate.net/figure/SCCT-and-the-role-of-emotions-adapted-from-Coombs-2007-As-Vignal-et-al-2018-point_fig1_351348746.

Tabela 2 - Explicação da Matriz da SCCT - Situational Crisis Communication Theory proposta por W. Timothy Coombs

Tipo de Crise	Grau de Responsabilidade	Estratégia Principal	Estratégia complementar	Intensificadores da crise
Vítima: rumores falsos, sabotagem, desastres naturais.	Baixa.	Negação: dissociar a organização da situação.	Reforço de imagem: lembrar o público dos aspectos positivos da organização, mostrando o histórico de boas ações.	- Histórico de crises. - Reputação pré-crise.
Acidental: falhas técnicas, acidentes operacionais.	Moderada.	Minimização: reduzir a percepção do dano e a culpa atribuída a organização.	Reforço de imagem: lembrar o público dos aspectos positivos da organização, mostrando o histórico de boas ações.	- Histórico de crise. - Reputação pré-crise.
Intencional: negligência, má conduta ética, fraude.	Alta.	Reconstrução: restaurar a imagem da organização perante a opinião pública.	Reforço de imagem: lembrar o público dos aspectos positivos da organização, mostrando o histórico de boas ações.	- Histórico de crise. - Reputação pré-crise.

Fonte: elaboração própria.

Coombs (2007, p. 160) destaca a importância de aprender com a crise. Mais do que restaurar a normalidade, é preciso evoluir nos processos internos e na cultura

organizacional. Assim, crises deixam de ser apenas ameaças e passam a ser também oportunidades de transformação.

Seguindo uma lógica semelhante, Rosa (2015, p.78) afirma “a crise é um fenômeno dinâmico que pode ser planejado e gerido, não apenas um evento inesperado”. Destaca que a gestão de crises deve ser integrada aos objetivos organizacionais, enfatizando três etapas essenciais:

1. Pré-crise: “a preparação envolve o mapeamento de riscos, a construção de cenários e o desenvolvimento de planos de contingência, garantindo que a organização esteja pronta para agir” (ROSA, 2015, p. 82).
2. Crise: “a resposta deve ser rápida, transparente e alinhada à cultura organizacional, priorizando a manutenção da credibilidade e minimização dos danos” (ROSA, 2015, p. 89).
3. Pós-crise: “a etapa posterior à crise é fundamental para a recuperação da imagem, revisão dos processos internos e capitalização do aprendizado” (ROSA, 2015, p. 95).

Ele também enfatiza o papel dos instrumentos de comunicação, como a importância da relação com a imprensa, o uso estratégico das mídias sociais e o treinamento constante dos porta-vozes. Para Rosa (2015, p.87), “a comunicação é o principal ativo na gestão de crises, pois é por meio dela que a organização mantém o diálogo com seus públicos e reconstrói sua reputação”.

Além disso, Rosa reforça a ideia de que a crise pode representar uma oportunidade para inovação e fortalecimento institucional: “crises bem geridas estimulam a cultura de aprendizagem organizacional, incentivando mudanças estruturais e comportamentais” (ROSA, 2015, p. 98). Portanto, segundo Mário Rosa, a gestão de crises é um processo contínuo e estratégico, que exige liderança, planejamento e comunicação integrada para transformar ameaças em oportunidades.

Sob perspectiva semelhante, Forni (2017, p. 55-65) afirma que o processo de gestão de crises, pode ser compreendido em quatro grandes etapas:

- Prevenção: envolve o mapeamento de riscos, diagnóstico de vulnerabilidades e elaboração de planos preventivos.
- Preparação: é o momento de estruturar o plano de gestão de crises, treinar porta-vozes e montar o comitê de crise. Nessa fase, são definidos protocolos de ação e estratégias de comunicação.
- Resposta (ou Gerenciamento): corresponde à atuação durante a crise. É a etapa mais visível, quando a organização precisa comunicar-se de forma rápida, transparente e eficaz com os públicos internos e externos.
- Pós-crise (ou Recuperação): após o controle da crise, é necessário avaliar o que ocorreu, aprender com os erros e revisar os planos e procedimentos.

Forni (2017, p. 97-121) também destaca a importância do uso de instrumentos específicos que permitem uma resposta organizada, eficaz e coerente com os valores da organização. Esses instrumentos devem estar articulados a um plano estratégico que oriente a atuação antes, durante e depois da crise:

Manual de crise: é um documento previamente elaborado que contém orientações e procedimentos para lidar com diferentes tipos de crises. Ele serve como guia de ação, definindo fluxos de decisão, responsabilidades, canais de comunicação e protocolos operacionais. Segundo Forni (2017), “um bom manual de crise precisa ser objetivo, funcional e adaptável a diferentes situações” (p. 97). Ele evita improvisações e contribui para que a resposta da organização seja rápida e coordenada.

Plano de comunicação de crise: estabelece as estratégias e os meios para dialogar com os públicos internos e externos durante uma situação crítica. Forni enfatiza que “em momentos de crise, o silêncio é o pior caminho. É necessário comunicar com agilidade, coerência e empatia” (FORNI, 2017, p. 115). Esse plano define os porta-vozes, os canais oficiais de comunicação, as mensagens-chave e os procedimentos para relacionamento com a imprensa e redes sociais.

Comitê de crise: trata-se de um grupo multidisciplinar, formado por representantes das principais áreas da organização, que se reúne para tomar decisões estratégicas durante a crise. O comitê deve ser previamente constituído e treinado para atuar de forma integrada.

Treinamento de porta-vozes: a preparação dos porta-vozes é fundamental para garantir uma comunicação clara, segura e empática com o público. Os representantes autorizados da organização devem ser treinados para lidar com entrevistas, coletivas de imprensa e manifestações em redes sociais. Um porta-voz despreparado pode agravar ainda mais a crise.

Monitoramento de mídia e redes sociais: o acompanhamento contínuo do que é dito sobre a organização na imprensa e nas redes sociais é essencial para detectar crises em estágio inicial e acompanhar a repercussão das ações adotadas. Segundo o autor, “monitorar o ambiente de comunicação é hoje uma exigência permanente. A crise, muitas vezes, não começa dentro da organização, mas na percepção pública” (FORNI, 2017, p. 121). O monitoramento permite respostas rápidas e ajustes na estratégia comunicacional.

Já para Rodrigues (2000, p. 34), a crise é um fenômeno que vai além de um evento isolado, afetando diretamente a reputação e a confiança dos públicos da organização. A autora destaca que a comunicação tem um papel estratégico na gestão de crises e deve estar integrada à alta administração: “a comunicação não pode se limitar a uma função meramente operacional ou reativa; precisa participar da formulação das decisões estratégicas, pois é por meio dela que se constrói a confiança e se minimizam os impactos negativos” (RODRIGUES, 2000, p. 34).

Rodrigues (2000, p. 40-47) propõe que a gestão de crises seja estruturada a partir de quatro pilares fundamentais:

1. Planejamento: “a criação de planos de contingência, a identificação antecipada dos riscos e a realização de simulações são etapas essenciais para preparar a organização” (RODRIGUES, 2000, p. 40).
2. Monitoramento: “a observação sistemática do ambiente interno e externo, incluindo a mídia tradicional e as redes sociais, permite detectar sinais de crise e agir preventivamente” (RODRIGUES, 2000, p. 45). As mídias sociais, segundo Rodrigues, “são duplamente importantes: aceleram a propagação das crises, mas também oferecem canais diretos para a comunicação transparente e para a reconstrução da confiança, quando usadas de forma estratégica” (RODRIGUES, 2000, p. 46).
3. Ação Coordenada: “a formação de um comitê multidisciplinar de crise e a articulação entre diferentes setores da organização são indispensáveis para uma resposta rápida e coerente” (RODRIGUES, 2000, p. 47). A falta de coordenação pode agravar o problema.
4. Transparência e Relações com a Mídia: “a comunicação durante a crise deve ser clara, responsável e tempestiva. A organização precisa falar com uma só voz, de forma empática e consistente, para evitar o aprofundamento da desconfiança dos públicos” (RODRIGUES, 2000, p. 44).

No período pós-crise, Rodrigues salienta a importância de avaliar o desempenho da organização e aprender com os erros: “a análise do ocorrido e a revisão dos protocolos internos devem transformar a crise em uma oportunidade para fortalecer a cultura organizacional e aprimorar os processos futuros” (RODRIGUES, 2000, p. 52). Assim, para Regina P. Rodrigues, a gestão eficaz de crises depende da antecipação, coordenação, transparência e do uso estratégico da comunicação para proteger e reconstruir a imagem institucional.

Sob outra perspectiva, Grunig (1992, p. 45) destaca a importância da comunicação simétrica de duas mãos como modelo ideal para a interação entre organizações e seus públicos. Ele argumenta que “a comunicação é eficaz quando promove diálogo genuíno, criando entendimento e confiança mútua” (GRUNIG, 1992, p. 45).

Defende que a gestão de crises deve ser integrada à estratégia organizacional, e que a participação do departamento de relações públicas na alta administração é fundamental para o sucesso da resposta. “As crises são mais bem enfrentadas quando os profissionais de RP ocupam posições estratégicas e influenciam as decisões da organização” (GRUNIG, 1992, p. 60).

A eficácia da gestão de crises é relacionada a quatro elementos principais:

1. Função estratégica de RP: “os profissionais devem atuar como conselheiros da alta administração, antecipando riscos e preparando respostas” (GRUNIG, 1992, p. 58).
2. Comunicação simétrica: “o diálogo aberto e bidirecional permite ajustar estratégias e entender as preocupações dos públicos, evitando conflitos desnecessários” (GRUNIG, 1992, p. 47).

3. Construção da confiança: "confiança é um ativo intangível essencial para a reputação e pode ser o fator decisivo na resiliência da organização diante da crise" (GRUNIG, 1992, p. 52).

4. Transparência e coerência: "a coerência nas mensagens e a transparência são fundamentais para manter a credibilidade" (GRUNIG, 1992, p. 50).

Grunig também destaca a importância da preparação prévia: "organizações que investem em comunicação preventiva, monitoramento e planejamento de crises conseguem responder com mais agilidade e eficiência" (GRUNIG, 1992, p. 65). Assim, para Grunig, a gestão de crises vai além da reação imediata ao evento; envolve o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e estratégicos com os públicos que ajudam a sustentar a reputação em momentos de turbulência.

D'Angelo (2010) por outro lado, enfatiza que a crise deve ser compreendida não apenas como um evento isolado, mas como um processo complexo que pode afetar profundamente a cultura e a reputação da organização. D'Angelo (2010, p. 73) destaca que "a cultura organizacional atua como um filtro na percepção e resposta às crises, influenciando a capacidade de resiliência da empresa". Para ele, a prevenção e o planejamento são processos contínuos, que envolvem o entendimento do ambiente interno e externo, bem como o engajamento dos públicos-chave.

Ele propõe que a gestão de crises deve integrar estratégias de comunicação com as demais áreas da organização para garantir respostas coerentes e eficazes. Segundo D'Angelo (2010, p. 88), "a comunicação não é um fim, mas um meio estratégico para a construção e recuperação da confiança em momentos críticos".

Suas recomendações incluem a adoção de protocolos claros, treinamento constante das equipes, e o uso de comunicação transparente para minimizar os impactos negativos. Ele também ressalta a importância da comunicação interna: "Os colaboradores são os primeiros embaixadores da crise; seu alinhamento é fundamental para a consistência da mensagem" (D'ANGELO, 2010, p. 92).

Santos (2018, p. 45) foca no impacto das mídias sociais e a velocidade com que as informações se espalham no ambiente online, transformando radicalmente o cenário das crises corporativas. Em sua obra, Santos (2018, p. 45) afirma que "as redes sociais são tanto aceleradoras de crises quanto canais estratégicos para sua mitigação, desde que a organização esteja preparada para atuar rapidamente e com transparência". Para ela, o monitoramento constante das plataformas digitais e o engajamento proativo com o público são imperativos.

Santos (2018) destaca que a comunicação em crises digitais deve ser personalizada e dialogada, evitando respostas automáticas que possam ser interpretadas como insensíveis. Ela ressalta ainda o uso de influenciadores e porta-vozes digitais para reconstruir a confiança: "Os líderes digitais atuam como pontes entre a organização e os públicos em momentos de crise" (SANTOS, 2018, p. 67). Além disso, aborda a importância da integração entre comunicação tradicional e digital, afirmando que "a complementaridade entre os meios é essencial para a cobertura completa do ciclo de crise" (2018, p. 72).

Pereira (2015, p. 35) é reconhecida por sua análise das relações entre organizações e mídia em contextos de crise. Sua obra destaca a mídia como um ator central na construção da narrativa das crises, influenciando a percepção pública e a reputação corporativa. Pereira (2015, p. 51) argumenta que "o relacionamento com a imprensa deve ser estratégico e transparente, especialmente em crises, pois a mídia atua como amplificadora das mensagens, podendo tanto agravar quanto amenizar os impactos". Para isso, sugere o estabelecimento de canais claros de comunicação com jornalistas e formadores de opinião.

Ela também enfatiza a importância do comitê de crise e da atuação articulada entre assessoria de imprensa e alta direção: "A gestão integrada entre comunicação e liderança é a base para respostas rápidas e alinhadas" (PEREIRA, 2015, p. 58). A pesquisadora analisa ainda o papel da mídia digital e a crescente influência dos blogs, portais e redes sociais, destacando que "a diversidade de fontes e canais exige maior agilidade e cuidado na elaboração das mensagens" (PEREIRA, 2015, p. 62).

Souza (2017, p. 30) contribui com uma visão que une comunicação integrada, gestão de riscos e governança corporativa no contexto da gestão de crises. Ele defende que a comunicação deve estar inserida no planejamento estratégico, sendo essencial para a antecipação e mitigação dos impactos. Segundo Souza (2017, p. 34), "a comunicação integrada possibilita a coordenação eficaz das ações, alinhando os discursos e as atitudes da organização em todos os níveis". Ele destaca o papel dos gestores de comunicação como agentes de risco que previnem crises por meio do monitoramento contínuo.

Souza (2017, p. 41) enfatiza ainda que a gestão de crises não é apenas uma resposta reativa, mas uma disciplina que envolve "diagnóstico, prevenção, preparação, resposta e aprendizagem". Sua abordagem valoriza a governança e a ética como fundamentos para a credibilidade institucional. Entre os instrumentos

recomendados, ele destaca o uso de sistemas de alerta, avaliação de vulnerabilidades e treinamento multidisciplinar para os envolvidos na gestão de crise.

Canela (2016, p. 40) trabalha a gestão de crises focada em grandes eventos e situações complexas. Sua análise destaca a importância da comunicação preventiva e da construção de confiança com públicos variados. Canela (2016, p. 88) afirma que "a antecipação dos riscos e o planejamento detalhado são imprescindíveis para evitar que situações de risco evoluam para crises de reputação". Ele ressalta a necessidade de envolver todos os níveis da organização e parceiros externos na preparação.

Sua abordagem integra técnicas de comunicação de risco com gestão de crises, promovendo a ideia de que "a comunicação deve ser clara, factual e orientada para a segurança do público" (CANELA, 2016, p. 91). Ele também valoriza o papel dos simulados e exercícios para preparar equipes e porta-vozes. Canela destaca ainda o uso das novas tecnologias e plataformas digitais para monitorar, informar e responder de forma rápida e eficaz, especialmente em eventos de grande porte.

Mendonça (2019, p. 20-40) tem se dedicado ao estudo da interface entre comunicação, governança e gestão de crises, enfatizando o papel da transparência e da responsabilidade institucional. Mendonça (2019, p. 102) defende que "a comunicação em crises deve estar alinhada às práticas de governança, garantindo que as ações da organização sejam legítimas e sustentáveis". Para ela, a crise revela não apenas falhas operacionais, mas também desafios éticos e de liderança.

Ela destaca a necessidade de uma cultura organizacional voltada para a prevenção, onde "a comunicação atua como um mecanismo de controle social interno e externo" (MENDONÇA, 2019, p. 108). Além disso, Mendonça enfatiza o papel da comunicação interna durante as crises, como forma de manter o engajamento e a confiança dos colaboradores, que são fundamentais para a recuperação organizacional.

A partir da análise de diferentes autores, conclui-se que gestão de crises se revela como um processo estratégico e contínuo que vai muito além da simples reação a eventos negativos. Os diferentes modelos e abordagens apresentados demonstram que as avaliações no pré e pós crise, a comunicação com os diferentes públicos e as estratégias utilizadas são elementos essenciais para preservar e até fortalecer a reputação organizacional. Independentemente do autor ou da teoria adotada, fica evidente que uma resposta eficaz depende de planejamento, coordenação interna e presença ativa da comunicação como eixo central de todas as etapas do processo.

Dessa maneira, é importante agora analisar qual a função ética do profissional de Relações Públicas durante a aplicação destas práticas na função de gestão de crise.

3.3 O PAPEL ÉTICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE CRISE

Para melhor compreender o exercício da profissão de Relações Públicas na função na gestão de crise de imagem, e posteriormente seu papel ético nessa área, é primordial analisar as suas raízes históricas.

Entre os episódios que marcaram a origem da moderna gestão de crises no campo das Relações Públicas, destaca-se a atuação de Ivy Ledbetter Lee junto à família Rockefeller, nos Estados Unidos. Considerado um dos pais fundadores das Relações Públicas, Lee desempenhou papel fundamental ao transformar a forma como grandes corporações lidavam com a opinião pública. Um dos marcos históricos de sua contribuição ocorreu durante a crise gerada pelo Massacre de Ludlow, ocorrido em 1914, no estado do Colorado (TEDLOW, 1979).

Na ocasião, trabalhadores da Colorado *Fuel & Iron Company*, pertencente à família Rockefeller, organizaram uma série de greves reivindicando melhores condições de trabalho, salários justos e o direito à sindicalização. Em resposta, a empresa contratou milícias privadas para conter os protestos, o que resultou em um conflito violento com dezenas de mortos - incluindo mulheres e crianças. O episódio ganhou repercussão nacional e causou um enorme desgaste à imagem da família Rockefeller, gerando comoção por parte da opinião pública e da imprensa (TEDLOW, 1979).

Diante da crise, John D. Rockefeller Jr. contratou Ivy Lee com o objetivo de reconstruir sua reputação pública. Lee compreendeu que a simples negação dos fatos ou o silêncio não seriam estratégias suficientes. Em vez disso, adotou uma abordagem pioneira baseada na transparência, na informação pública e no relacionamento direto com os veículos de comunicação. Como destaca Tedlow (1979), Ivy Lee foi o primeiro a defender abertamente que “o público deve ser informado”, criando boletins informativos e relatórios detalhados sobre as ações da empresa, numa tentativa de restabelecer a confiança.

Um dos marcos dessa estratégia foi a elaboração do que é considerado o primeiro *press release* moderno, no qual Lee apresentava a versão da empresa sobre os fatos e convidava jornalistas a visitar o local e apurar as informações pessoalmente

(CUTLIP, 1994). Além disso, aconselhou John Rockefeller Jr. a visitar pessoalmente as instalações das minas, conversar com os trabalhadores e demonstrar empatia pelas condições de vida enfrentadas por eles. Essa postura ativa e humanizada contribuiu significativamente para a reabilitação da imagem pública da família Rockefeller.

Figura 5 - Manchete sobre o Caso Rockefeller no The New York Times - 1915



Fonte: New Museum. The First Press Release. Disponível em: <https://www.newsmuseum.pt/en/spin-wall/first-press-release>

A manchete publicada no ano de 1915 no The New York Times afirma: "*Rockefeller Wins Over Miners Who Forget Tragedy at Ludlow*", que em tradução livre significa: "Rockefeller conquista os mineiros que esquecem a tragédia de Ludlow". A notícia, publicada após a intervenção de Ivy Lee no caso da Colorado Fuel & Iron Company, evidencia os efeitos da estratégia de reconstrução de imagem adotada.

O texto da reportagem menciona que Rockefeller sentou-se com os trabalhadores em uma cabana humilde e elogiou a comida simples, dizendo: "*These baked beans look bully*", também em tradução livre "Esses feijões parecem ótimos", enquanto fazia perguntas diretamente aos mineiros e suas esposas. Essa postura de aproximação pessoal e escuta ativa foi uma das principais recomendações de Lee, que rompeu com a tradição do distanciamento elitista e propôs uma imagem mais humana e acessível dos grandes empresários (TEDLOW, 1979; CUTLIP, 1994).

De acordo com Grunig e Hunt (1984, p. 45), essa iniciativa exemplifica o surgimento de um modelo de comunicação bidirecional e simétrico, em que a organização não apenas transmite informações, mas também ouve e interage com seus públicos, base fundamental da moderna gestão de crises em Relações Públicas.

Conforme afirma Hiebert (1966, p. 42), o próprio Lee declarava: “Nosso plano é simplesmente divulgar fatos, seja qual for sua natureza, desde que verdadeiros” (apud HIEBERT, 1966, p. 42). Seu trabalho não apenas salvou a imagem de uma das famílias mais poderosas dos Estados Unidos como também consolidou a função das Relações Públicas como ferramenta essencial para a gestão de crises institucionais, voltada à transparência e à responsabilidade social. Kunsch (2003, p. 144) reforça esse entendimento ao afirmar que “a gênese da comunicação estratégica moderna pode ser rastreada até essas primeiras intervenções públicas, que reuniram técnica, sensibilidade social e habilidade comunicacional”.

No dia 25 de outubro de 1934, o jornal The New York Times novamente publicou uma reportagem que mencionava a atuação de Ivy Lee como Relações Públicas, mas dessa vez com a manchete: *"Ivy Lee, as Adviser to Nazis, Paid \$25,000 by Dye Trust"* - em tradução livre “Ivy Lee, como assessor dos nazistas, pago em 25 mil dólares pelo Dye Trust”.

O texto denunciava que Lee atuava como consultor de relações públicas para empresas alemãs ligadas ao regime nazista, recebendo quantias anuais consideráveis para ajudar a moldar a imagem pública do Terceiro Reich fora da Alemanha. A matéria ainda afirmava que ele redigia comunicados para serem utilizados pelo governo alemão e que seu filho, residente em Berlim, recebia um salário de 33 mil dólares como parte dessas atividades (CUTLIP, 1994; MARCHAND, 1998).

Figura 6 - Manchete sobre a carreira de Ivy Lee no The New York Times - 1934

***Ivy Lee, as Adviser to Nazis,
Paid \$25,000 by Dye Trust***

***Publicity Counsel Has Yearly Retainer—
Drafted Statements to Guide Reich—He
Pays Son in Berlin \$33,000 Salary.***

Ivy Lee, public relations adviser to great American corporations, told a Congressional committee, which made his testimony public here yesterday, that he was retained at \$25,000 a year by the German Dye Trust within three months after Hitler came into power as German Chancellor and that the Ivy Lee firm had been working continuously for more than a year giving advice and suggesting policies for the guidance of the German Government in its relations with the American people.

Mr. Lee identified the German Dye Trust as the most important corporation in Germany, and said he was summoned "because they were very much concerned about the beginning of the boycott and wanted to know what could be done and what influence they could exert with their government."

The testimony was taken in Washington on May 19 at an executive session of the Congressional committee investigating "un-American activities" as a preparation for a public hearing to be set later. When yesterday was set, however,

according to Representative John W. McCormack of Massachusetts, chairman, insufficient notice was given to Mr. Lee, who is still abroad. His testimony at the earlier closed session was therefore read into the public record as a substitute for his presence. To supplement it, Burnham Carter of the Ivy Lee firm, designated by Mr. Lee as the person in charge of the German publicity contract, was later questioned.

According to Mr. Lee's testimony, he met Hitler just as the Nazi leader was getting his government under way, because the corporate leaders who summoned Mr. Lee "were anxious for me to meet him just as a personal matter, just to size him up."

Thereafter, Mr. Lee said, suggestions for statements of policy by Germany were prepared here by the Ivy Lee office and transmitted, usually through Mr. Lee's son, James W. Lee 2d, in Berlin, to the German Dye Trust. Mr. Lee first took the position that he had no relations with the German Government. Later he said

Continued on Page Three.

Fonte: Heated. Big Oil's first publicist advised Nazi Germany. Disponível em: <https://heated.world/p/big-oils-first-publicist-advised>.

Como observa Tedlow (1979), apesar de suas contribuições pioneiras à comunicação empresarial, Ivy Lee teve sua trajetória marcada por contradições, sendo ao mesmo tempo visto como um defensor da transparência e como alguém disposto a trabalhar com regimes autoritários quando havia interesse corporativo envolvido. Dessa maneira, entende-se que a função de gestão de crise de imagem em seu surgimento foi essencialmente inconsistente no que tange a ética desde os seus primórdios.

Ao avaliar o contexto nacional, temos outras perspectivas. Kunsch, Lima e Sampaio (2022) explicam que: a prática das relações públicas teve início no Brasil em 1914, por intermédio da empresa canadense de eletricidade The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited, hoje Eletropaulo - Eletricidade de São Paulo S.A., que criou um departamento de relações públicas, tendo à frente Eduardo Pinheiro Lobo, hoje patrono da profissão no país. No entanto, apesar de algumas iniciativas isoladas anteriores na esfera governamental, seu desenvolvimento só viria a ocorrer a partir da década de 1950.

Os autores explicam que os principais fatores que, na década de 1950, permitiram alavancar o desenvolvimento das relações públicas no Brasil podem ser resumidos em três: a vigência da Constituição promulgada em 1946 que rompeu com um período de ditadura imposta pela Era Vargas (1930 a 1945), a vigência de uma

política nacional de desenvolvimento industrial implantada de forma efetiva por Juscelino Kubitschek de Oliveira, que governou o país de 1956 a 1961 e o crescimento das indústrias das comunicações e culturais. Toda essa nova conjuntura econômica, política e social contribuiu para que o país trouxesse muitas empresas multinacionais e com elas uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda e relações públicas.

Assim, continuam os autores, a primeira empresa brasileira a criar um departamento de Relações Públicas foi a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1951, com o objetivo de promover a indústria siderúrgica e sua importância simbólica para a nação, essa iniciativa surgiu do então presidente do país, Getúlio Vargas (1882-1954), como resultado do chamado “Acordo de Washington”, assinado pelos governos do Brasil e dos Estados Unidos. Essa iniciativa político-militar incluía a construção de uma usina de laminação de aço que forneceria a matéria para os aliados durante a Segunda Guerra Mundial e simbolizaria o desenvolvimento e o crescimento do Brasil.

No entanto, em 1964, o Brasil sofreu um golpe de Estado e passou a ser governado pelos militares, instaurando-se uma ditadura que perdurou por 21 anos. A profissão de relações públicas foi regulamentada nesse período, através da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, e legalizada pelo Decreto-Lei nº 63.283, de 26 de setembro de 1968. O Brasil foi o primeiro país do mundo a regulamentar a profissão de relações públicas, entretanto, o licenciamento da profissão era prematuro, porque naquela época as suas atividades não eram reconhecidas pela academia ou pela sociedade (KUNSCH, 1997, p. 26).

A legalização da profissão pelo governo militar não foi despretensiosa, e sim em grande parte para restringir e controlar o direito à liberdade de expressão e das relações sociais, em outras palavras, gerenciar a imagem de um governo autoritário para com a opinião pública na época. Em 1968, foi criada a Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp), que durante o governo do general Médici (1969-1974) constituiu um escritório político de propaganda para promover o regime ditatorial, mascarando, assim, a intervenção de censura mais violenta na história do país (M. KUNSCH, 1997, p. 49).

Nassar, Farias e Oliveira (2016, p. 154) complementam que durante o governo do general Ernesto Geisel (1974-1979), a Aerp, que tinha operado na primeira metade da década na promoção de ações governamentais, encerrou suas operações. Em 1975 foi substituída pela Assessoria de Imprensa e Relações Públicas (AIRP), que

mais tarde deu origem à Assessoria de Relações Públicas (ARP). Eles enfatizam que a imagem dos profissionais de relações públicas foi manchada pelas ações empreendidas pela ARP, onde atuavam como *spin doctors* (profissionais especializados em manipular a informação divulgada pela mídia com o objetivo de favorecer a imagem de uma pessoa, empresa ou instituição), tentando mudar a narrativa de fatos como a prisão e a tortura de milhares de brasileiros que exigiam o retorno da democracia.

Skidmore (1988, p. 221-222) descreve bem essa situação: “certas frases de efeito davam bem a medida da filosofia que embasava a Aerp: “Você constrói o Brasil”; ‘Ninguém segura este país!’; ‘Brasil, conte comigo!’”.

Um estudo de 116 spots contratados com 24 agências de propaganda mostrou que oitenta por cento exaltavam a importância do trabalho, o valor da educação e o papel construtivo das forças armadas (KUNSCH; LIMA; SAMPAIO, 2002, s.p). As mensagens eram razoavelmente sutis, com habilidoso uso de imagens sonorizadas e o emprego de frases extraídas da linguagem popular.

Figura 7 - Propaganda nacionalista utilizada na Ditadura Militar Brasileira



Fonte: MUNTASER. Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/26534/3/PoderComunica%C3%A7%C3%A3oRegime.pdf>.

A trajetória da gestão de crise de imagem no Brasil revela, portanto, uma profunda relação entre comunicação institucional e os interesses do poder político, tal

qual se observa ao analisar a atuação de Ivy Lee no contexto internacional. Paulo Nassar (2010, p. 23) aponta que a gênese da comunicação institucional no Brasil foi marcada por um modelo vertical e autoritário, estabelecido pelo Estado, e que moldou a forma como as organizações passaram a se comunicar. Nassar destaca que essa herança ainda impacta o perfil profissional e os currículos acadêmicos das RP brasileiras, que precisam ser revistos à luz de uma prática mais democrática, dialógica e comprometida com a ética pública.

Na década de 1980, quatro fatores contribuíram para o fortalecimento das atividades de relações públicas no Brasil: a transformação econômica, a abertura política, o estabelecimento da democracia e o desenvolvimento de pesquisas científicas (FERNANDES, 2011). Segundo o autor, a sociedade brasileira exigia a liberdade de expressão, a substituição do autoritarismo pela transparência, a eliminação da comunicação direta com o poder central em gabinetes fechados. Com a redemocratização do país, sobretudo a partir de 1985, as instituições e organizações começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e perceberam que aqueles formatos tradicionais não dariam conta de atender às novas demandas sociais (KUNSCH, LIMA E SAMPAIO, 2022).

Após a análise dos conceitos e tipos de crises, suas etapas, instrumentos e modelos, bem como o surgimento da profissão de Relações Públicas no Brasil, observa-se a relevância sobre a importância da ética como princípio orientador das práticas profissionais diante de contextos de instabilidade. Entretanto, mesmo em exemplos como a SCCT proposta por W. Timothy Coombs (2007, p. 35) em que há a clara menção a existência de crises tipificadas como “intencionais” por motivo de negligência, má conduta e fraude, há pouca reflexão sobre o papel do profissional de Relações Públicas em ser conivente e corroborar com a imagem da organização para com a opinião pública. Bem ao contrário, nesta obra em questão explica-se como gerir estas crises com o intuito de garantir o sucesso da gestão de crise de imagem e a recuperação da reputação posteriormente danificada.

Nesse sentido, Viana (2008, p.25) afirma que o papel do comunicador é muito difícil, pois ele pode aconselhar, mas não intervir, ele pode tentar construir um patamar comum de conscientização, mas não o entalhar na mente dos clientes, na cultura das empresas ou dos políticos. Uma vez que o autor discute essencialmente a dificuldade de fazer a gestão de crise de forma imparcial e, ao mesmo tempo, incentivar a consciência. Nesse sentido Peruzzo (2011, p. 17) é mais enfática: “se no nível do

discurso as relações públicas defendem posturas éticas e condizentes com o interesse público, na prática nem sempre se concretizam dessa maneira”.

Com este cenário, é preciso ressaltar a importância da abordagem de Simões (1983), quando propôs uma reflexão profunda sobre os fundamentos teóricos, os currículos acadêmicos, o perfil profissional, as práticas, a ética e até a estética das Relações Públicas, sob uma perspectiva política. Simões rompe com a visão funcionalista tradicional, que vê as Relações Públicas apenas como ferramentas técnicas de mediação entre organizações e públicos. Em vez disso, ele argumenta que essa atividade deve ser compreendida dentro do contexto mais amplo das estruturas de poder e das ideologias sociais. O autor afirma que as Relações Públicas são inevitavelmente políticas, pois estão inseridas em disputas simbólicas, atuando na produção e reprodução de consensos sociais.

Além disso, o autor critica os currículos acadêmicos que formam profissionais com uma visão limitada e tecnicista, desprovida de pensamento crítico e de compromisso com os impactos sociais da comunicação. Para Simões (1983, p. 156), a formação em RP deveria incluir disciplinas que permitam ao aluno compreender o papel político da comunicação, incluindo filosofia, sociologia e teoria crítica da comunicação.

Ele também propõe que o profissional de Relações Públicas deve desenvolver uma ética crítica, consciente de seu papel social e político, e não apenas atuar para atender aos interesses institucionais. Em termos de estética, Simões (1983, p. 158) sugere que os discursos e produtos comunicacionais das RP devem ser analisados não só pelo apelo visual ou estratégico, mas pelo seu conteúdo ideológico e impacto simbólico na sociedade.

Outra autora que explora este desafio é Peruzzo (1986, p. 3-15) que tratou da profissão sob uma ótica sociopolítica centrada no papel das Relações Públicas na manutenção da hegemonia dentro do sistema capitalista. Partindo de uma perspectiva marxista, a autora analisa a atuação das Relações Públicas como uma prática inserida nas contradições do sistema capitalista, apontando que sua principal função não é apenas técnica ou comunicacional, mas essencialmente ideológica.

Peruzzo (1986, p. 56) argumenta que, sob o modo de produção capitalista, as RP exercem um papel fundamental na construção do consenso, sendo utilizadas para manter e legitimar o poder das classes dominantes. Segundo ela, “as Relações Públicas atuam como mediadoras entre os interesses da empresa e os interesses da

sociedade, mas sua função principal é harmonizar os conflitos a favor do capital” (PERUZZO, 1986, p. 56).

A autora afirma que “a neutralidade nas Relações Públicas é um mito. Elas se posicionam claramente ao lado da classe dominante, buscando construir uma imagem positiva da organização, independentemente de suas práticas sociais” (PERUZZO, 1986, p. 71). Assim, as RP funcionam como um instrumento de hegemonia, contribuindo para a manutenção da ordem capitalista por meio da persuasão e não apenas da coerção. Ela destaca ainda que o discurso das RP é estruturado para ocultar os conflitos sociais. “O discurso institucional construído pelas Relações Públicas busca diluir as contradições entre capital e trabalho, promovendo a ideia de uma unidade e harmonia que, na prática, não existem” (PERUZZO, 1986, p. 88). Por isso, ela critica o uso das RP para fins de “maquiagem institucional”, em que valores como ética, responsabilidade social e diálogo são instrumentalizados para proteger a imagem das corporações.

Outro ponto relevante na obra é a crítica à formação profissional e acadêmica na área. Peruzzo (1986, p.102) questiona os currículos tradicionais dos cursos de RP, que, segundo ela, “ignoram as determinações históricas e sociais da prática comunicacional, formando profissionais tecnicistas, sem uma visão crítica da realidade social em que atuam” (Peruzzo, 1986, p. 102). Ela propõe, assim, uma reformulação do ensino e da prática das RP, que leve em conta os interesses das classes populares e promova a comunicação democrática. “As Relações Públicas podem e devem ser ressignificadas a partir de um projeto de sociedade mais justo e igualitário, rompendo com sua função tradicional de defesa do capital” (PERUZZO, 1986, p. 119).

Segundo Peruzzo (2011, p. 17), “se no nível do discurso as Relações Públicas defendem posturas éticas e se utilizam de ações sociais para isso, na prática nem sempre se concretizam dessa maneira”. O que a autora observa é que as empresas adotam a linguagem da ética e da responsabilidade social não necessariamente por convicção, mas como instrumento estratégico para legitimar suas ações perante a opinião pública.

Essa contradição leva à chamada “retórica ética contraditória”: um fenômeno no qual a empresa comunica compromisso social, ambiental e humano, mas sem efetivar mudanças reais em suas práticas. A comunicação ética, nesse caso, serve mais para proteger a reputação corporativa do que para operar mudanças estruturais

no comportamento organizacional. Além disso, Peruzzo aponta que a adoção de discursos éticos pelas RP ocorre, muitas vezes, como resposta a pressões externas (como ONGs, consumidores ou imprensa), e não como parte de uma cultura ética interna. Ela alerta que essas estratégias podem ser apenas uma “maquiagem” para ocultar práticas que continuam sendo exploratórias ou excludentes.

Essa crítica está alinhada à ideia de que as RP no capitalismo cognitivo assumem funções ideológicas: “as Relações Públicas servem ao capital, promovendo narrativas que conciliam os interesses da empresa com os da sociedade, mas que, na prática, favorecem apenas os primeiros” (PERUZZO, 2011, p. 18). Portanto, a ética nas RP, conforme Peruzzo, deve ser compreendida de forma crítica. É necessário superar o uso superficial da linguagem ética e buscar coerência entre discurso e ação. Isso só será possível, segundo ela, com uma reformulação profunda das práticas comunicacionais, orientadas por valores sociais autênticos e compromissos reais com a transformação social.

Portanto, para Peruzzo (2011, p. 33), as Relações Públicas no capitalismo não são neutras nem puramente comunicacionais, mas cumprem uma função estratégica na consolidação da ideologia dominante. Sua proposta vai além da crítica: ela sugere uma prática comunicacional comprometida com a transformação social, pautada pela ética, pela democracia e pela justiça. Além disso, Peruzzo denuncia: As ações sociais e os programas de responsabilidade corporativa são, frequentemente, utilizados como mecanismos de legitimação do capital, e não como expressões genuínas de compromisso com a justiça social.

Dessa forma, entende-se que diante das responsabilidades não apenas profissionais, mas sociais, envolvidas na gestão de crise de imagem, o papel ético das Relações Públicas se revela como um critério essencial. Mais do que zelar pela reputação de uma organização, o profissional precisa agir com consciência crítica, equilibrando os interesses institucionais com o compromisso social e de acordo com a conduta ética da profissão. A ética não deve ser apenas um valor discursivo, mas uma diretriz prática que oriente decisões, estratégias e posturas diante de contextos sensíveis. Assumir esse posicionamento implica romper com práticas meramente instrumentais e adotar uma atuação consciente, promovendo uma comunicação transparente entre as organizações e a sociedade.

4 METODOLOGIA

A pesquisa científica é essencial no ambiente acadêmico, proporcionando o levantamento de reflexões e discussões de forma embasada de temas relevantes para a área e para o desenvolvimento do próprio profissional. De acordo com Gil (2010, p. 1), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é questionar quais são os dilemas éticos que os Relações Públicas enfrentam na gestão de crise de imagem.

Segundo Andrade (2010, p. 25): “A pesquisa bibliográfica é a habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas”. Portanto, inicialmente, este trabalho utilizou da metodologia de pesquisa bibliográfica, que tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através da leitura e investigação científica de obras, revistas, artigos, entrevistas e pesquisas, dessa maneira aprofundando a análise e conhecimento dentro dos temas tratados.

Contudo, torna-se importante aliar a pesquisa bibliográfica a um segundo método científico, a pesquisa empírica, a fim de ampliar os conhecimentos sobre a temática e fornecer respostas à questão norteadora. As escolhas metodológicas adotadas foram a abordagem qualitativa com objetivo exploratório com a realização de entrevista de profundidade e os critérios para sua seleção serão a seguir justificados.

Gil (2008, p. 8) afirma que a pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema. Assim, considerando a importância do caráter esclarecedor, flexível e menos estruturado da pesquisa exploratória definiu-se ela para este trabalho. Gil (2002) com base em Sellitz et al (1967, p. 63, apud GIL, 2002, p. 41) reitera que a pesquisa exploratória costuma envolver: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

A escolha dessa metodologia se dá pela complexidade do teor dos casos analisados, tendo em vista que a pesquisa qualitativa considera que todas as variáveis são importantes. De acordo com Minayo (2013) o método qualitativo de pesquisa se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade social e é tratado por meio da

história, do universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais. Dessa forma, esta pesquisa busca fornecer respostas a questionamentos que não podem ser adaptados em números, devido a subjetividade da temática.

No que tange a entrevista de profundidade, Malhotra (2001) a define como sendo direta e pessoal, em que se busca descobrir as motivações, crenças e atitudes referentes a um tema. Sua seleção para este trabalho consiste na oportunidade de explorar profundamente as experiências, opiniões e motivações dos entrevistados, sendo a temática escolhida mais sensível e complexa.

O critério de seleção para as entrevistas consiste em profissionais formados no curso de Relações Públicas que atuam - ou já atuaram - na função de gestão de crise de imagem. É importante enfatizar que será utilizada a amostragem por conveniência, que consiste em selecionar os profissionais disponíveis e acessíveis para o projeto, que não necessariamente são os idealizados.

As entrevistas foram realizadas de forma síncrona através da plataforma Google Meet sendo as mesmas gravadas para posterior análise. A identidade dos entrevistados se manterá anônima a fim de termos acesso a relatos mais genuínos, mas também respeitando a discrição do profissional, sendo que se trata de um tema sensível.

Graças à singularidade de cada profissional e experiência, cada entrevista precisará ser analisada de maneira individual e minuciosa, tendo em vista a complexidade do tema. Para tanto, será empregada a análise de conteúdo, que permite a identificação, categorização e interpretação de padrões de sentido presentes nas falas dos entrevistados. Assim, será possível extrair categorias temáticas que evidenciem os principais dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de Relações Públicas na gestão de crises de imagem, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das práticas e percepções que envolvem a atuação ética na área.

O roteiro de entrevista foi previamente estruturado e contou com perguntas gerais e específicas, considerando descrições do caso e percepções pessoais e profissionais de acordo com as características da crise em questão. O roteiro de perguntas pode ser consultado no documento em anexo (Anexo A), ele foi elaborado com base nos objetivos norteadores da pesquisa e revisados para garantir sua adequação e conveniência em cada caso. Graças a singularidade de cada profissional

e experiência, cada entrevista precisará ser analisada de maneira individual e minuciosa, tendo em vista a complexidade do tema.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o perfil dos profissionais entrevistados e a síntese dos resultados obtidos nas entrevistas, sua análise e associação com o referencial teórico discutido busca atender aos objetivos que orientam esta pesquisa e fornecer respostas à questão norteadora: Quais são os dilemas éticos que os Relações Públicas enfrentam na gestão de crise de imagem?

5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

O roteiro de perguntas foi desenvolvido com o propósito de que se pudesse avaliar os dilemas éticos enfrentados por profissionais que atuam ou já atuaram na função de gestão de crise de imagem. Em um primeiro momento, tinha-se por objetivo entrevistar profissionais graduados em Relações Públicas e que pudessem contribuir com experiências em diferentes tipos de crise de imagem, de acordo com a tipificação abordada por Lerbinger (1997, 30-40): crises naturais, tecnológicas, confronto, malevolência, distorção de valores administrativos, decepção e má administração.

Entretanto, considerando o caráter sigiloso que geralmente envolve a atuação em gestão de crises de imagem, optou-se por manter em anonimato os nomes dos profissionais, das organizações e dos casos mencionados, de forma a preservar a confidencialidade das informações compartilhadas. Os entrevistados foram contatados através de indicações dos Conselhos Regionais de Relações Públicas, professores e colegas de profissão.

O Entrevistado 1 reside na região Sudeste e é formado em Relações Públicas. Ele acumula mais de 20 anos de experiência na área e atualmente atua como consultor de Comunicação e Relações Públicas, ministrando treinamentos e prevenindo e, se necessário, gerindo crises de imagem. O seu público é, majoritariamente, CNPJs.

O Entrevistado 2 reside na região Sudeste e é graduado, mestre e doutor em Relações Públicas. Atua há 25 anos na área e a maior parte de seu contato com gestão de crises provém de suas experiências em grandes organizações, além de possuir obras publicadas na área que mencionam a função.

O Entrevistado 3 reside fora do país, mas é formado em Relações Públicas na região Sudeste do Brasil. Ele acumula mais de 10 anos de experiência na área e sua

prática com gestão de crise de imagem reside em seu período trabalhando em uma agência de comunicação no exterior, onde lidou em sua maioria com grandes organizações.

O Entrevistado 4 reside na região Sul e é formado, especialista e mestre em Relações Públicas. Ele conta com mais de 50 anos de experiência na área e suas práticas na área de gestão de crise incluem o setor educacional, organizacional e político.

O Entrevistada 5 é natural da região Sul e é formado e mestre em Comunicação Social, além de variadas especializações na área de gestão de crise e administração. Ele conta com mais de 30 anos de experiência em Comunicação e mais de 15 anos em gestão de crises de imagem, tanto internamente em organizações, quanto em uma agência especializada em crises e como empreendedora na área. Atualmente é CEO da base brasileira de uma empresa de soluções em gestão de crise da Suécia.

Na tabela que segue estão reunidas as informações de apresentação das cinco pessoas entrevistadas.

Tabela 3 - Perfil dos participantes da entrevista

Participante	Região	Tempo de experiência	Atuação em gestão de crises
Entrevistado 1	Rio de Janeiro	+20 anos	Interna em organizações e empreendendo
Entrevistado 2	São Paulo	25 anos	Interna em organizações
Entrevistado 3	Washington (EUA)	+10 anos	Agência de comunicação no exterior
Entrevistado 4	Rio Grande do Sul	+50 anos	Setor educacional, organizacional e político
Entrevistado 5	Paraná	+ 30 anos	Interna em organizações, em agência especializada e empreendendo

Fonte: elaboração própria.

5.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

As perguntas da entrevista foram elaboradas com base nos principais temas abordados na revisão bibliográfica, buscando alinhar teoria e prática sobre os dilemas éticos dos profissionais de Relações Públicas na gestão de crise de imagem. Inicialmente, ao questionar os participantes sobre o **papel do RP na gestão de crise**, retomou-se a discussão proposta por autores como Forni (2019) e Kunsch (2003), que destacam o protagonismo estratégico do profissional na mediação entre organização e sociedade em contextos críticos. Em seguida, ao tratar dos **principais desafios enfrentados**, considerou-se a análise de Rosa (2006) sobre a exposição pública e vulnerabilidade da reputação no ambiente digital, além da pressão por respostas rápidas e eficazes.

Os questionamentos sobre o **papel ético do profissional** e a **aplicação do Código de Ética** foram fundamentadas na abordagem de Cortina (2005), que propõe uma ética pautada na sensibilidade e no compromisso social, e nas observações de Faria (2015), que alerta para a defasagem dos códigos éticos frente às transformações contemporâneas. Ao explorar os **dilemas éticos vivenciados na prática**, buscou-se verificar se as situações enfrentadas pelos profissionais confirmam o que autores como Bauman (1997) e Dussel (2002) apontam como conflitos morais típicos de uma sociedade complexa, líquida e desigual.

A inclusão de perguntas sobre a **influência do setor jurídico** nas decisões de comunicação durante a crise teve como base a análise do Código de Ética (CONFERP) e as reflexões de Habermas (2002), que defendem a necessidade de diálogo ético e transparente entre diferentes áreas organizacionais. Por fim, a pergunta final sobre **reflexões pessoais acerca da ética** foi pensada a partir da noção de “consciência moral” presente em autores como Vázquez (1995) e Kant (1785), permitindo que os profissionais expressassem como conciliam seus valores pessoais com as exigências da profissão.

Essa estrutura buscou garantir uma compreensão ampla, coerente e prática dos dilemas enfrentados na atuação ética dos Relações Públicas em situações de crise de imagem.

As respostas obtidas nas entrevistas foram transcritas e analisadas. Busca-se neste subcapítulo verificar pontos de convergência e de divergência nas falas dos profissionais, sempre observando-se os objetivos da pesquisa e o referencial teórico sobre o tema.

5.2.1 Papel do relações públicas na gestão de crise de imagem

Para iniciar a entrevista, questionou-se aos participantes qual seria, em suas opiniões, o papel do profissional de Relações Públicas na função de gestão de crise de imagem. Graças a variedade de experiências entre os entrevistados, houveram diferentes perspectivas, mas também se observou pontos em comuns nos relatos.

O Entrevistado 1 traz uma perspectiva integradora e sistêmica sobre o papel do RP, enfatizando sua função como elo entre diferentes públicos e áreas dentro da organização. Ele afirma que o profissional deve ter uma visão 360°, atuando como um "tentáculo" que alcança desde a alta liderança até os colaboradores na ponta. Para o Entrevistado 1, o RP precisa compreender as vulnerabilidades organizacionais e atuar com empatia, promovendo conexões que permitam à organização agir de forma coerente e eficaz. Sua abordagem combina aspectos estratégicos, técnicos e humanos, articulando elementos apresentados pelos demais entrevistados. Ao integrar planejamento, escuta e relacionamento, propõe um modelo completo de atuação para o RP em contextos de crise.

Já o Entrevistado 2 compreende que o papel do profissional de Relações Públicas na gestão de crises está fortemente vinculado ao monitoramento contínuo da opinião pública, nas redes sociais e na imprensa. Ele destaca que o RP deve atuar preventivamente, mapeando possíveis focos de crise e elaborando planos de ação antes mesmo que as situações críticas se agravem. Segundo o entrevistado, esse trabalho exige sensibilidade para identificar sinais de alerta e competência técnica para reagir de forma estratégica. Seu posicionamento se alinha à perspectiva de um RP que atua de forma analítica e informada, valorizando a antecipação e o planejamento.

O Entrevistado 3 oferece uma visão complementar e mais prática do papel do RP, destacando a versatilidade como traço indispensável ao profissional que atua em crises. Para ele, o RP precisa ser multifacetado, capaz de se adaptar rapidamente a diferentes contextos e públicos. Em suas palavras, o RP é um artista que "precisa

vestir diferentes chapéus" - de acordo com a expressão comum da língua inglesa - para lidar com as múltiplas demandas que surgem em momentos críticos. Sua experiência no mercado norte-americano evidencia a necessidade de flexibilidade e repertório cultural amplo, especialmente em contextos polarizados. A abordagem do Entrevistado 3 difere em parte da do Entrevistado 2 por ser mais voltada à execução em campo e menos ao planejamento técnico, embora ambas concordem quanto à importância da atuação estratégica.

O Entrevistado 4 adota uma perspectiva ética e cidadã do papel do RP na gestão de crise. Para ele, a atuação do profissional deve ser norteada por valores como "respeito mútuo, justiça, diálogo e solidariedade", ressaltando que a comunicação em tempos de crise deve promover a participação ativa da comunidade. Sua visão destaca a função social da comunicação e o compromisso do RP com o bem coletivo. Nesse sentido, o Entrevistado 4 aproxima a prática da comunicação de crise de uma dimensão pedagógica e ética, o que representa uma abordagem diferenciada em relação aos demais entrevistados, que focam em aspectos mais técnicos e estratégicos. Ainda assim, sua fala dialoga com a da Entrevistada 5 no que diz respeito à responsabilidade do RP como agente de transformação social.

Sob outra perspectiva, o Entrevistado 5 reforça o papel transformador do RP, destacando que sua atuação deve ir além da contenção de crises e buscar promover mudanças duradouras nas organizações e na sociedade. Ele afirma que "a gente pode resolver o problema com educação", sugerindo que o RP deve atuar também como formador de consciência crítica. Sua trajetória, marcada pela criação de ferramentas tecnológicas e por experiências em grandes eventos, evidencia a importância de estruturar processos internos, capacitar equipes e atuar de forma pedagógica com os públicos envolvidos. O Entrevistado 5 se aproxima da visão do Entrevistado 4 quanto à função social do RP, mas enfatiza mais a capacitação técnica e o uso de metodologias estruturadas para gerir crises com eficiência.

A análise das entrevistas permitiu identificar que, apesar das diferentes trajetórias profissionais e contextos de atuação, os entrevistados compartilham compreensões fundamentais sobre o papel do Relações Públicas na gestão de crises de imagem. Contudo, também há diferenças relevantes quanto ao foco da atuação: enquanto alguns enfatizam a parte técnica e estratégica, outros ressaltam o papel social, educativo e integrador do RP. As convergências indicam um consenso sobre a necessidade de preparo e responsabilidade social na prática da profissão, ao passo

que as divergências refletem a amplitude do campo de atuação e os múltiplos desafios enfrentados por esses profissionais.

5.2.2 Principais desafios da gestão de crise de imagem

Após entender o papel do profissional de RP na gestão de crises, buscou-se compreender quais seriam os principais desafios enfrentados ao exercer uma gestão de crise de imagem.

O Entrevistado 1 identifica como um dos maiores desafios da gestão de crise o ego de líderes e colaboradores internos, que muitas vezes resistem à atuação do RP. Segundo ele, essa resistência ocorre por falta de compreensão do papel técnico e estratégico do profissional, o que pode prejudicar a formação de comitês de crise e o mapeamento de vulnerabilidades. Ressalta que “entender as vulnerabilidades é ser forte” e aponta que a superação desses obstáculos exige diálogo, empatia e construção de confiança. Seu relato evidencia a necessidade de conscientizar internamente sobre a importância do trabalho preventivo e da cultura de gestão de riscos, especialmente em ambientes empresariais. Esse tipo de entrave, conforme pontuado por ele, pode atrasar decisões importantes e impactar diretamente a reputação da organização no momento da crise.

Já o Entrevistado 2 aponta como principal desafio o receio da alta gestão e do setor jurídico em relação à transparência. Ele destaca que muitas vezes os profissionais de RP desejam agir de forma transparente e responsiva, mas se deparam com barreiras institucionais que dificultam a comunicação aberta com o público. Em sua análise, há uma grande diferença entre a postura das lideranças em momentos de crise e em períodos de normalidade: “quando tudo vai bem, há disposição para exposição pública; quando ocorre uma crise, a tendência é o silêncio ou o distanciamento”. Essa dificuldade de manter a coerência na comunicação prejudica a credibilidade da organização, sendo, portanto, um dilema recorrente na prática do RP. O entrevistado evidencia que, muitas vezes, o medo de processos judiciais impede respostas empáticas e eficazes.

O Entrevistado 3 ressalta a complexidade das crises em ambientes politicamente polarizados e culturalmente diversos, no país em que atua. Para ele, o maior desafio está na necessidade de lidar com múltiplas camadas de públicos, incluindo instituições reguladoras, imprensa, consumidores e profissionais de saúde.

Em seu relato, campanhas de gestão de crise precisam ser cuidadosamente planejadas para evitar interpretações ambíguas ou reações adversas, como ele exemplifica: “ser RP é muito mais do que traduzir campanhas, é conectar essas culturas. Falar que a gente faz uma campanha para latinos, só a traduzindo para o espanhol, não é fazer uma campanha para latinos.” Essa perspectiva amplia a discussão ao demonstrar como o RP também deve atuar com inteligência cultural e sensibilidade política, o que nem sempre é abordado nos modelos tradicionais de gerenciamento de crise, uma vez que a globalização é tão recente.

Por outro lado, o Entrevistado 4 observa que o maior desafio atual da gestão de crise reside na própria complexidade do ambiente contemporâneo. Ele enfatiza que vivemos em uma sociedade em constante transformação, na qual os riscos são permanentes e as crises ocorrem de forma simultânea e interligada. Para ele, a comunicação de risco deve considerar ameaças à saúde, à segurança, ao meio-ambiente e aos direitos humanos. Ao reconhecer a natureza contínua dos riscos, ele propõe que a comunicação de crise seja integrada a um plano de gestão estratégica e baseada em princípios éticos. Sua abordagem destaca o papel do RP como articulador de redes de solidariedade e confiança. Essa concepção se distancia de abordagens centradas apenas na reputação da organização, aproximando-se de um compromisso com a coletividade.

Por fim, o Entrevistado 5 aponta como desafio a estruturação de respostas ágeis em crises prolongadas ou complexas. Para ele, o planejamento precisa ser adaptável, e o RP deve ter liberdade para propor mudanças e coordenar ações junto a múltiplas áreas da empresa, como jurídico, financeiro e operacional. Ele relata que, em alguns momentos, precisou manter comitês de crise ativos por mais de um ano, o que demanda preparo técnico, emocional e institucional. Sua experiência ressalta que o desafio não é apenas técnico, mas também humano e político, já que o profissional de RP precisa negociar espaços de atuação e convencer lideranças da urgência de determinadas ações. O Entrevistado 5, portanto, aponta a gestão de tempo, autonomia e resiliência como fatores-chave no enfrentamento eficaz de crises complexas.

As falas dos entrevistados revelam que os desafios enfrentados na gestão de crises de imagem envolvem não apenas aspectos técnicos ou estruturais, mas também fatores culturais, humanos e institucionais. Há consenso de que a **resistência interna**, a **falta de compreensão sobre o papel estratégico do RP** e o **medo da**

exposição estão entre os obstáculos mais recorrentes. Ao mesmo tempo, surgem visões complementares que ampliam a noção de desafio, como a **complexidade das múltiplas audiências** (Entrevistado 3), a **necessidade de articulação ética e social** (Entrevistado 4) e a **atuação prolongada e integrada com diferentes áreas organizacionais** (Entrevistado 5). Essas abordagens enriquecem a compreensão do campo e reforçam que os desafios éticos do RP na gestão de crise não podem ser reduzidos a aspectos operacionais, mas também incluem dinâmicas de poder, transparência e responsabilidade institucional.

5.2.3 Papel ético dos relações públicas

Após aprofundar o conhecimento sobre as práticas, estratégias e etapas da gestão de crise de imagem, buscou-se compreender mais detalhadamente qual é o papel do profissional de Relações Públicas no que diz respeito à ética.

O Entrevistado 1 enfatiza que a ética é um valor inegociável em sua atuação como Relações Públicas, especialmente na gestão de crises. Ele relata que já recusou trabalhos e abriu mão de contratos por não se identificar com os valores das organizações envolvidas. Para ele, o profissional precisa estar pessoalmente alinhado com a verdade da narrativa institucional que irá defender: “eu não vou assumir uma crise que eu não acredito”. Sua fala destaca a importância da coerência entre valores pessoais e ações profissionais, refletindo uma visão ética que vai além de regras formais e se fundamenta na integridade individual. Ao tomar decisões guiadas por convicções pessoais, ele demonstra um compromisso com a autenticidade e a reputação do próprio profissional de RP.

Da mesma maneira, o Entrevistado 2 entende que a ética no exercício da profissão está diretamente relacionada à transparência e ao respeito ao outro. Para ele, “não dá para ser uma empresa legal se você está ferindo a existência do outro”. Em sua fala, a ética aparece como um princípio que guia a comunicação responsável, com foco no impacto social da atuação organizacional. Ele também aponta que os profissionais saem da universidade com pouca formação ética e defende que o tema deve ser mais debatido e fortalecido na formação e prática dos RPs, para que não dependa apenas do julgamento moral de cada indivíduo. Sua visão ressalta o papel coletivo da ética, ao mesmo tempo em que cobra mais protagonismo da academia e dos conselhos profissionais.

O Entrevistado 3 também associa ética à autenticidade e à responsabilidade, especialmente ao lidar com públicos diversos e contextos sensíveis. Como já mencionado, ele destaca que ser RP é muito mais do que traduzir campanhas, é conectar culturas. Para ele, é antiético limitar a comunicação a traduções literais sem considerar os aspectos socioculturais das comunidades envolvidas. Sua postura ética se manifesta na defesa da escuta ativa, do respeito às diferenças culturais e da comunicação inclusiva. Critica abordagens reducionistas e defende que o RP deve educar, sensibilizar e representar com responsabilidade. Essa visão reforça a importância da ética intercultural no trabalho contemporâneo do RP, especialmente em ambientes globalizados.

O Entrevistado 4, que já havia enfatizado o papel ético do profissional anteriormente na entrevista, apresenta uma concepção ética mais ampla e socialmente engajada. Ele afirma que a prática ética deve ser “justa, honesta e transparente”, com base em princípios como justiça social, solidariedade e diálogo. Para ele, o RP tem o dever de promover o bem coletivo e possibilitar que as comunidades compreendam e participem das soluções em momentos de crise. Sua fala se destaca por colocar a ética como elemento fundante da prática profissional, e não como um adendo normativo.

Seguindo outra linha, o Entrevistado 5 associa o papel ético do RP ao legado que o profissional deixa em cada organização ou crise que enfrenta. Ele acredita que, ao atuar em momentos críticos, o RP tem a oportunidade de provocar mudanças positivas e duradouras. Segundo o entrevistado, a ética está em assumir responsabilidades com coragem, mesmo quando isso exige romper com padrões antigos ou resistir a pressões internas. Sua atuação é orientada pela busca de sentido e coerência, o que o leva a defender decisões comunicacionais que não apenas resolvam a crise, mas que também gerem aprendizados institucionais. Sua visão ética está fortemente atrelada ao propósito e à transformação, aproximando-se da proposta de comunicação estratégica com responsabilidade social.

A análise das falas dos entrevistados revela que o papel ético do profissional de Relações Públicas na gestão de crise vai muito além do cumprimento de normas formais. A ética se manifesta como um compromisso pessoal e coletivo, pautado na integridade, transparência, responsabilidade social e respeito às diversidades culturais. Além disso, destacam a importância da coerência entre valores pessoais e ações institucionais, reforçando que a autenticidade e a responsabilidade são

fundamentais para a credibilidade do profissional e da organização. Por fim, a ética emerge como um elemento estratégico para a construção de legados positivos e para a promoção de mudanças duradouras, tornando-se um princípio essencial para a prática das Relações Públicas.

5.2.4 Código de ética dos profissionais de relações públicas

O Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas representa um dos principais referenciais normativos para orientar condutas, decisões e limites éticos na atuação dos RPs. Este subcapítulo busca analisar como os entrevistados percebem e utilizam do Código de Ética em sua prática. A partir de suas falas, é possível compreender o lugar que o código ocupa (ou deveria ocupar) na formação e na atuação dos profissionais de Relações Públicas diante de dilemas éticos reais.

O Entrevistado 1 afirma que, embora nunca tenha recorrido formalmente ao Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas, sua atuação sempre esteve pautada por princípios pessoais sólidos e coerentes com os valores defendidos pela profissão. Para ele, a ética precisa ser algo internalizado e praticado cotidianamente, e não apenas um conjunto de normas a ser consultado quando surgem dúvidas. Apesar disso, ele acredita que o código deveria ser mais difundido nas instituições de ensino e entre os profissionais em exercício, sugerindo inclusive a criação de um “Dia do Código de Ética”, a fim de incentivar o debate sobre condutas éticas na comunicação. Sua fala evidencia o reconhecimento da importância do documento, mesmo quando não utilizado diretamente, e aponta para uma lacuna na formação acadêmica e na cultura profissional.

Em concordância, o Entrevistado 2 também reconhece que nunca utilizou o Código de Ética na prática, destacando que o documento é pouco difundido e pouco trabalhado durante a formação acadêmica. Ele ressalta que a maior parte de suas decisões éticas na profissão foi guiada por valores pessoais e pela busca de transparência. Em sua visão, há uma carência de espaço institucional para discussão ética nas faculdades e nos ambientes de trabalho, o que contribui para que a ética se torne um assunto subjetivo e individualizado. Para ele, a falta de familiaridade com o código compromete a uniformidade nas práticas da profissão, pois deixa nas mãos de cada profissional o julgamento sobre o que é certo ou errado. O entrevistado defende,

portanto, uma maior valorização do documento e sua inserção sistemática na formação e atualização profissional.

O Entrevistado 3 compartilha uma percepção semelhante ao afirmar que a ética, em sua prática, se manifesta como um compromisso com as pessoas e culturas com as quais interage, mais do que por adesão explícita a um código escrito. Ele não menciona ter utilizado o Código de Ética, mas destaca que sua atuação é guiada por princípios de empatia, escuta e representação responsável. Dada sua vivência em ambiente internacional, ele percebe que muitos profissionais ignoram os aspectos éticos relacionados às diferenças culturais, o que pode comprometer a eficácia e a legitimidade das ações comunicacionais. Assim, ainda que não mencione diretamente o código, sua fala sugere a necessidade de atualizá-lo para contemplar questões de diversidade e inclusão, aspectos cada vez mais centrais na atuação de profissionais de comunicação.

De maneira semelhante, o Entrevistado 4 também não cita o uso direto do Código de Ética, mas afirma que a atuação profissional deve sempre se basear em princípios do mesmo. Ele aponta que a ética não deve ser apenas uma referência normativa, mas uma prática cotidiana que oriente o RP em suas interações com a sociedade. Sua fala aponta para uma ética que transcende o documento formal, mas que poderia ser reforçada institucionalmente por meio de ações educativas e formativas voltadas à aplicação do Código de Ética.

O Entrevistado 5 admite desconhecer a existência do Código de Ética até o momento da entrevista, mas relata que sua atuação sempre esteve guiada por convicções pessoais e pelo desejo de causar impactos positivos e transformadores. Contudo, o entrevistado avalia que a ausência do código nas rotinas profissionais e na formação universitária pode enfraquecer o senso coletivo de responsabilidade e dificultar a construção de parâmetros comuns de conduta. Ele sugere que o Código de Ética seja mais presente nos debates acadêmicos e na cultura das organizações, especialmente como ferramenta de reflexão e tomada de decisão em momentos de crise. Dessa forma, propõe uma integração maior entre a teoria normativa e as exigências práticas da profissão.

As contribuições dos entrevistados revelam uma importante contradição: todos reconhecem a relevância do Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas, mas nenhum o utiliza de forma direta e sistemática na prática. Em vez disso, as decisões éticas parecem fundamentar-se em convicções pessoais, experiências

acumuladas e no julgamento moral individual. Essa ausência de consulta ao documento aponta para uma lacuna tanto na formação acadêmica quanto na cultura institucional da área. Ao mesmo tempo, os relatos indicam o potencial do código como ferramenta de orientação e reflexão, desde que seja mais amplamente divulgado, debatido e atualizado para refletir as complexidades contemporâneas, como a diversidade, a inclusão e as novas formas de comunicação. Fica evidente, portanto, a necessidade de resgatar o código como instrumento vivo, que possa contribuir efetivamente para o fortalecimento da ética na profissão.

5.2.5 Dilemas éticos ao gerenciar crises de imagem

A gestão de crises de imagem frequentemente coloca os profissionais de Relações Públicas diante de dilemas éticos, nessas situações o RP precisa ponderar entre a proteção da reputação institucional, a transparência com os públicos estratégicos e o respeito aos valores sociais mais amplos, além de considerar sua própria consciência. Aqui visa-se explorar, a partir das falas dos entrevistados, quais são os dilemas éticos mais recorrentes na prática profissional, como eles são enfrentados e de que forma impactam as escolhas comunicacionais durante a crise. Ao analisar diferentes experiências, busca-se evidenciar como o julgamento ético se articula com as pressões institucionais, as expectativas da sociedade e a consciência individual do profissional.

Para começar, o Entrevistado 1 compartilha que um dos dilemas mais difíceis que já enfrentou foi recusar crises em que não acreditava na inocência ou na integridade da organização envolvida. Para ele, atuar em uma situação na qual o discurso institucional não se alinha com seus valores pessoais comprometeria sua reputação como profissional. O entrevistado afirma que não se sente confortável em "assinar uma crise" que fere seus princípios éticos, mesmo que isso implique em abrir mão de remuneração ou contratos importantes. Sua fala reforça a importância da coerência individual como limite ético na gestão de crise. Ao mesmo tempo, revela o quanto a autonomia profissional pode ser colocada à prova quando o interesse institucional colide com convicções morais pessoais.

Sob perspectiva semelhante, o Entrevistado 2 aponta que os dilemas éticos surgem, sobretudo, quando há incoerência entre o discurso e a prática das organizações, especialmente em temas sensíveis como diversidade e

responsabilidade social. Segundo ele, muitas empresas se apropriam de pautas sociais como estratégias de marketing, sem promover transformações reais. Essa prática, segundo a entrevistada, gera desconforto no RP, que se vê na obrigação de defender narrativas inconsistentes. O dilema, portanto, está entre comunicar o que a organização deseja e preservar a integridade da mensagem perante a sociedade. Defende que, nesses casos, o papel do RP deve ser o de provocador interno, atuando como agente de mudança antes de assumir a função de porta-voz externo.

O Entrevistado 3, relata dilemas ligados à adaptação de campanhas para públicos diversos. O dilema ético enfrentado, nesse caso, envolve a escolha entre seguir a padronização estratégica definida pela organização ou adaptar a comunicação para que ela seja, de fato, respeitosa e eficaz para públicos diversos. Ele opta por valorizar o papel educador do RP, que deve alertar a empresa sobre os riscos de abordagens insensíveis ou genéricas.

O Entrevistado 4 aborda dilemas éticos relacionados à escolha dos públicos prioritários durante a crise. Ele relata casos em que precisou mediar disputas entre diferentes interesses sociais, como o direito da população à informação e o sigilo estratégico da organização, em uma experiência profissional que vivenciou ao trabalhar diretamente com representantes influentes de uma grande organização durante o período da Ditadura Militar brasileira de 1964. Em sua visão, o RP deve sempre buscar o equilíbrio, garantindo que a comunicação não se torne instrumento de manipulação ou omissão. O entrevistado reforça a importância da escuta como princípio ético: é preciso ouvir as comunidades impactadas e considerar seus pontos de vista no processo de decisão. Seu relato evidencia que o dilema ético não está apenas no conteúdo da mensagem, mas na forma como as vozes são incluídas ou excluídas da narrativa organizacional.

Já o Entrevistado 5, afirma que um dilema recorrente é decidir entre manter o silêncio institucional ou assumir publicamente a responsabilidade e propor soluções coletivas, optando sempre pela transparência, mesmo quando isso envolvia desconforto ou resistência interna. Ele acredita que o RP deve se posicionar com coragem, inclusive contrariando a liderança, quando os valores éticos estão em jogo. Sua fala revela que, em situações críticas, o papel do RP ultrapassa a comunicação e adentra o campo da mediação ética.

As experiências relatadas pelos entrevistados evidenciam que os dilemas éticos na gestão de crises de imagem são complexos e multifatoriais, exigindo

posicionamento claro, senso crítico e firmeza de princípios. Embora cada profissional enfrente dilemas específicos, todos destacam que agir com responsabilidade, coerência e escuta ativa é fundamental para preservar tanto a reputação institucional quanto a integridade do próprio RP. As divergências de abordagem revelam diferentes estilos de enfrentamento ético, mas há uma concordância geral de que, diante de uma crise, o RP não deve se limitar a comunicar: ele precisa refletir, questionar e, quando necessário, tensionar estruturas para garantir que a comunicação seja, de fato, ética e transformadora.

5.2.6 Influência do setor jurídico na gestão de crise de imagem

Em contextos de crise, é comum que as decisões de comunicação passem também pela análise do setor jurídico das organizações, este subcapítulo investiga, com base nas entrevistas realizadas, de que forma os RPs percebem e vivenciam a influência do setor jurídico na gestão de crises, e quais os principais desafios éticos e práticos decorrentes dessa relação.

O Entrevistado 1 confirma e reconhece a importância da presença do jurídico nos comitês de crise, especialmente em casos que envolvem contratos. Ele cita um caso de gestão de crise que assumiu e conta: “o advogado veio para me orientar e o contábil veio para mostrar em termos de número o que que estava acontecendo”, enfatizando assim que além do jurídico, ainda há outras áreas envolvidas na gestão. Enfatiza que “quando de fato você fala com as pessoas de forma clara, de forma transparente e mostrando o que quer fazer, as coisas acontecem”. Ele aponta que a atuação jurídica é necessária, mas destaca que o nível de envolvimento varia conforme o tipo de crise.

Em concordância, o Entrevistado 2 relata que a presença do setor jurídico pode, por vezes, representar um entrave à algumas estratégias de gestão de crise, de acordo com as mesmas “isso vale pro bem e vale pro mal”, uma vez que pode prever desdobramentos futuros no que tange a atuação do jurídico. Ele também acrescenta: “é importante sempre no comitê ter um advogado, porque você vai ver as questões legais, assim como no comitê tem que ter uma questão contábil para você saber a questão de números dentro da empresa”. O entrevistado também reconhece a importância do diálogo entre as áreas e destaca que a solução está na construção de uma parceria estratégica, em que RP e jurídico atuem de forma complementar.

Em reforço, o Entrevistado 3 reforça que o setor jurídico, especialmente em contextos corporativos internacionais, tende a assumir um protagonismo excessivo em situações de crise: “tudo tinha que passar pelo jurídico, tudo, tudo. Não tinha um papel que saía pra rua sem o jurídico ler, sem o jurídico dar o aval”. Em outro ponto, também menciona a participação de outros profissionais no processo de gestão de crise: “a gente já trabalhou muitas com os profissionais de que a gente chama de “*behavior*” (em tradução livre “comportamento”), que são os psicólogos, psiquiatras e psicanalistas”, em concordância com os Entrevistados 1 e 2 em relação a dimensão da variedade de um comitê de gestão de crises de imagem.

O Entrevistado 4 traz uma perspectiva mais conciliadora, ele afirma: “o setor jurídico e a gestão da empresa têm influência crucial na condução das estratégias de comunicação durante uma crise. O jurídico assegura que a comunicação seja precisa e legalmente defensiva, enquanto a gestão define a postura e os objetivos da empresa na crise. Ambos são essenciais para manter a reputação, a confiança e a credibilidade da organização”. Sua fala sugere, além do claro envolvimento e importância do setor jurídico, mas também da própria gestão da empresa, incluindo mais uma área às citadas anteriormente pelas outras entrevistadas.

Já o Entrevistado 5, sugere uma analogia: “Eu digo que ele (o profissional da comunicação) é a ponta do iceberg da gestão de crise. Tem muitas coisas que são feitas embaixo da água ali que ninguém vê. Mas o que está para cima da água é o que as pessoas veem. E como elas veem é o que vai fazer com que a imagem e a reputação da organização seja uma imagem boa ou uma imagem ruim”, indicando assim que a participação do RP é apenas uma parte de um sistema de funções que existe em uma gestão de crises. Compartilha que muitas empresas ainda não têm consciência da importância do profissional na gestão de crise, complementando: “as empresas têm pouca consciência disso e confiam muito no advogado, então o advogado está sempre bem inserido dentro dos processos. Normalmente a área jurídica faz parte do comitê de crise e a depender da organização, ela tem mais ou menos voz. Tem organizações onde eu trabalhei, por exemplo, em que o próprio líder do comitê era advogado”. Entretanto, ele enfatiza que o papel do setor jurídico é apenas recomendar, pois cabe à área de comunicação propor estratégias de abordagem de comunicação.

Com base nos depoimentos analisados, observa-se que a atuação do setor jurídico na gestão de crises é amplamente reconhecida como necessária,

especialmente no que se refere à orientação e definição de limites legais e estratégicos. Os entrevistados destacam que o jurídico costuma participar ativamente dos comitês de crise, podendo inclusive exercer papel central em algumas organizações.

No entanto, também foi apontado que essa atuação deve estar em equilíbrio com a sensibilidade comunicacional do RP, sendo fundamental que haja clareza na divisão de responsabilidades entre as áreas. Ao longo das entrevistas, identificou-se ainda que, além da comunicação e do jurídico, outras áreas são relevantes no processo de tomada de decisão durante crises, como os setores de contabilidade, gestão e até mesmo profissionais de saúde mental.

Essa perspectiva reforça a importância de uma abordagem multidisciplinar e colaborativa na condução das crises, na qual diferentes especialidades contribuem para respostas mais completas, éticas e alinhadas com os interesses institucionais e sociais.

5.2.7 Reflexões sobre a ética no exercício de gestão de crise pelos relações públicas

Para finalizar as entrevistas, os participantes foram convidados a fazer uma reflexão final sobre o papel ético do profissional de Relações Públicas na gestão de crise de imagem com base nos pontos levantados em nossa conversa. Este subcapítulo reúne percepções que mesclam experiências práticas, princípios individuais e apontamentos sobre a formação e regulamentação da profissão.

O Entrevistado 1 finaliza afirmando: “A ética para mim é a base de tudo, é a que conduz o meu trabalho, não só na parte técnica, como na parte moral e emocional. A ética para mim, permeia decisões e escolhas. E se não for assim, eu não consigo ser quem eu sou”. Seu posicionamento enfatiza uma postura consciente, autêntica e firme em relação a sua ligação direta entre sua moral pessoal e sua ética profissional, sugerindo que não é possível haver o profissional sem a ética.

Da mesma maneira, o Entrevistado 2 confirma: “A organização que você trabalha, os teus valores têm que bater com os valores dessa organização, porque senão aquilo vira um suplício para se trabalhar. Tudo vai ser um conflito ético”. Além de enfatizar a responsabilidade do profissional em que “se a empresa não se preocupa

com essas questões éticas, é importante também que a gente levante essas bandeiras, que a gente sinalize isso dentro das organizações”.

Já o Entrevistado 3 enfatiza fortemente a necessidade de empatia e humanização na gestão de crises de imagem. Afirma: “Por mais que muita gente fale: ‘Ai, a minha moral é diferente da sua’, eu sempre penso: ‘você acharia que essa moral, essa ética seria legal se acontecesse com você?’. Se a resposta é não, então é bem claro. Então eu falo que nós, relações públicas, temos que ser humanos”. Ele ainda, ainda aponta: “a gente tem que ter certeza de que a informação tá chegando clara, de que todo mundo realmente tá tendo um entendimento, de que a gente tá sanando todas as dúvidas, de que é um departamento de portas abertas. Nós não somos um departamento que fecha as portas. Nós somos um departamento que as pessoas têm que vir, as pessoas têm que perguntar, as pessoas têm que interrogar”. Para ele, o profissional de Relações Públicas, essencialmente na gestão de crises, precisa ser empático, humano e aberto a escutar, auxiliar e tomar decisões pensando no coletivo.

O Entrevistado 4 define ética como a “prática justa, honesta e transparente da comunicação”, destacando a importância de manter altos padrões de profissionalismo. Ele também relaciona ética à responsabilidade social, ao afirmar que o RP deve atuar para que a comunidade compreenda os riscos aos quais está exposta e possa participar ativamente da construção de soluções. Ele ainda propõe pontos a se considerar durante esse processo:

- a) considerar o atual cenário econômico;
- b) refletir sobre como gerir a empresa em tempos de crise;
- c) rever o planejamento da gestão para possibilitar capacidade de adaptação;
- d) avaliar novos investimentos;
- e) elaborar planos de ação detalhados;
- f) contar com uma equipe de gestão de crise;
- g) estabelecer diretrizes e protocolos para reduzir despesas fixas;
- h) definir o que compartilhar e de que forma o fazer;
- i) revisar os contratos com fornecedores.

Por fim, para o Entrevistado 5: “Quando você está ali administrando uma crise, você está ajudando de um lado a organização a ter uma resposta e uma proteção maior, mas está ajudando os impactados. [...] Você precisa cuidar dessas pessoas

bem agora”, completando após que “Você tem um papel ali que não é apenas o de defender a organização, mas de defender que todos os públicos impactados tenham um acolhimento, um tratamento humanizado”. Para ele, a gestão de crise vai além da recuperação da opinião pública e imagem da empresa, mas também inclui a oportunidade de guiar sua gestão a um caminho ético que considere e beneficie também as suas vítimas, uma vez que “a empresa sempre tem algum alguma culpa, ou por ter se omitido ou por ter feito menos do que deveria, sempre tem uma responsabilidade”.

As reflexões finais dos entrevistados revelam uma compreensão ética que ultrapassa normas e protocolos, assumindo uma dimensão prática, humana e vinculada aos valores individuais de cada profissional. A ética, nesse contexto, é entendida como elemento estruturante da atuação do Relações Públicas na gestão de crises, orientando desde a escolha da organização onde se trabalha até a forma como se comunica com os públicos afetados. As falas destacam a necessidade de empatia, escuta ativa, coerência e responsabilidade social como pilares da conduta ética, reforçando que o papel do RP vai além da defesa institucional e abrange também o cuidado com as pessoas impactadas pelas ações da organização. Por fim, os entrevistados evidenciam que a ética é, ao mesmo tempo, um compromisso pessoal e uma prática coletiva indispensável para a credibilidade e legitimidade da profissão de Relações Públicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação desenvolvida tem como objeto de estudo os dilemas éticos contemporâneos experienciados pelos profissionais de Relações Públicas ao exercer a função de gestão de crise de imagem. Para sua realização foram traçados os objetivos gerais e específicos, que se propõem a responder à questão norteadora: Quais são os dilemas éticos que os Relações Públicas enfrentam na gestão de crise de imagem?

Foram estabelecidos dois objetivos específicos, o primeiro deles consiste em analisar mais profundamente a temática de ética e sua relação com a profissão e com o cenário atual, tecnológico e extremamente consciente que a sociedade se encontra e o segundo em entender melhor de maneira teórica e prática a função de gestão de crise de imagem, Sendo eles então a) refletir sobre as normas e as discussões da conduta ética do profissional de Relações Públicas e b) analisar o processo de gestão de crises identificando os principais desafios enfrentados pelos profissionais de Relações Públicas.

As discussões apresentadas ao longo deste trabalho permitiram compreender que a atuação do profissional de Relações Públicas na gestão de crises de imagem envolve complexos dilemas éticos, que vão além da aplicação técnica de estratégias comunicacionais. A partir da revisão bibliográfica, foi possível observar que autores como Cortina (2005), Dussel (2002), Bauman (1997) e Vázquez (2007) oferecem visões éticas que enfatizam a sensibilidade, a responsabilidade social e o compromisso com o outro como pilares para uma conduta ética contemporânea. Conceitos como "razão cordial", "ética da libertação" e "modernidade líquida" reforçam que a ética não é uma fórmula fixa, mas um processo relacional, afetivo e político.

Na pesquisa empírica, os entrevistados relataram dilemas éticos diversos. O Entrevistado 1 destacou o desafio de recusar a gestão de crises em que não acreditava na integridade da organização, demonstrando a tensão entre a coerência pessoal e os interesses profissionais. O Entrevistado 2 abordou a incoerência entre o discurso institucional e a prática real em temas como diversidade e responsabilidade social, gerando desconforto ético na defesa de narrativas inconsistentes. Já o Entrevistado 3 relatou dificuldades ao adaptar campanhas para públicos diversos, tendo que decidir entre a padronização estratégica e a comunicação respeitosa e eficaz. O Entrevistado 4 vivenciou dilemas ao escolher públicos prioritários em

contextos de crise, ponderando entre o direito à informação e o sigilo estratégico. Por fim, o Entrevistado 5 apontou a decisão entre manter o silêncio institucional ou assumir responsabilidades publicamente, sempre optando pela transparência mesmo sob resistência interna.

A partir da revisão bibliográfica, foi possível observar que os Códigos de Ética das Relações Públicas, embora relevantes, nem sempre acompanham a velocidade das transformações tecnológicas e sociais, também delegando ao profissional a responsabilidade de interpretar e aplicar princípios muitas vezes ambíguos, conforme apontam autores como Vázquez (2007) e Cortina (2005).

Conceitos como a ética da razão cordial e a ética da libertação ampliam a reflexão sobre a prática profissional, destacando a necessidade de sensibilidade, empatia e compromisso social diante das exigências de uma sociedade mais crítica, conectada e plural. A perspectiva de Bauman (1997), ao abordar a fragilidade dos vínculos na modernidade líquida, também se mostrou fundamental para analisar os desafios contemporâneos da ética nas organizações, da mesma maneira que a visão de Peruzzo (1986) discute a relação da profissão com o sistema político-econômico vigente, ao defender uma práxis ética que não se limite à manutenção de interesses corporativos, mas que esteja comprometida com a transformação social e com o bem coletivo.

A pesquisa empírica, por meio de entrevistas em profundidade com profissionais atuantes, confirmou que, na prática, muitos dos dilemas éticos enfrentados decorrem justamente da falta de clareza ou de atualização do próprio Código de Ética, além da tensão entre o discurso organizacional e a realidade corporativa. Os entrevistados destacaram o papel do Relações Públicas não apenas como técnico em comunicação, mas como agente ético, responsável por tomar decisões que influenciam diretamente a imagem, a credibilidade e a responsabilidade social das organizações que representa.

Além disso, ficou evidente que o setor jurídico exerce grande influência sobre as ações do Relações Públicas em momentos de crise, o que por vezes impõe limites à autonomia ética e comunicacional desses profissionais. Essa interferência, embora importante sob a ótica legal, pode representar um obstáculo quando entra em conflito com a transparência e o interesse público. Esse ponto ainda revela a dimensão responsabilidade social das ações e suas consequências das organizações - e da

consciência que as próprias têm sobre isso - tendo em vista a comprovação da presença constante do setor jurídico durante os gerenciamentos de crise de imagem.

Dessa forma, este trabalho demonstra que a ética, tanto sob o ponto de vista teórico quanto prático, é um elemento indispensável na atuação dos Relações Públicas. O estudo evidencia que o Código de Ética ainda é pouco utilizado na prática e que há grande dependência das convicções pessoais dos profissionais, o que reforça a necessidade de sua atualização e integração no cotidiano acadêmico e profissional.

Portanto, conclui-se que a ética na gestão de crises de imagem não pode ser tratada como um elemento acessório ou subjetivo. Ela deve ser estruturante, guiando a prática profissional com base em princípios de justiça, responsabilidade social, política, ambiental e econômica e com compromisso com a coletividade. É essencial que haja um movimento contínuo de atualização dos códigos e das práticas profissionais, bem como maior presença dos mesmos na formação acadêmica, e consequentemente crítica, dos futuros profissionais de Relações Públicas. Dessa maneira, capacitando-os a lidarem com as ambivalências e tensões éticas do seu campo de atuação.

A importância deste trabalho reside na urgência de se debater os limites éticos da profissão em tempos de constante exposição midiática e de exigência pública por coerência entre discurso e prática, transparência e acima de tudo, responsabilidade social. Ao lançar luz sobre os dilemas vividos pelos profissionais e articulá-los com teorias de autores e referências da área, esta pesquisa contribui para um entendimento mais profundo, crítico e contextualizado da ética no campo das Relações Públicas, e sobretudo na função de gestão de crise de imagem.

Por fim, graças a abordagem qualitativa deste trabalho bem como a limitação de profissionais para a entrevista de profundidade, enfatiza-se que nem todos os possíveis dilemas éticos existentes durante as práticas da gestão de crise de imagem foram mencionados ou avaliados. Portanto, este estudo não pretende encerrar o debate, mas sim incentivá-lo. O exercício ético na área de gestão de crises no campo organizacional continuará sendo um dos grandes desafios do profissional de Relações Públicas, e refletir sobre seus limites é fundamental para que a profissão avance com responsabilidade, coerência e relevância social.

10 REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Trad. Antônio de Castro Caeiro. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE). O papel vital do Sistema Nacional de Fomento no Desenvolvimento Sustentável do Brasil. ABDE, junho 2024. Disponível em: https://abde.org.br/o-papel-vital-do-sistema-nacional-de-fomento-snf-no-desenvolvimento-sustentavel-do-brasil/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em:

BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.

BOBBIO, Norberto. **Ética e Política**: ensaios. São Paulo: Unesp, 2000.

CANELA, Guilherme. **Gestão da comunicação de risco em grandes eventos**: lições aprendidas. São Paulo: Ed. Fundação Getulio Vargas, 2016.

CARROLL, Archie B. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility**: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1999.

CARVALHO, Dirce Vieira de. **Ética Profissional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS (CONFERP). **Código de ética do profissional de Relações Públicas**. Brasília: CONFERP, 2013. Disponível em: <https://www.conferp.org.br>. Acesso em: 24 maio 2025.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication**: Planning, Managing, and Responding. SAGE Publications, 2007.

CORTINA, Adela. **Ética da razão cordial**: Educar em valores. São Paulo: Paulus, 2005.

CORTINA, Adela. **Ética mínima**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CUTLIP, Scott M. **The Unseen Power**: Public Relations: A History. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1994.

DA COSTA OLIVEIRA, Maria José; NADER, Silvana. Relações Públicas na gestão da responsabilidade social: desafio e oportunidade. **Organicom**, v. 3, n. 5, p. 96-107, 2006.

D'ANGELO, Mário. **Comunicação nas organizações**: teoria e pesquisa. São Paulo: Summus, 2010.

DUSSEL, Enrique. **Ética da libertação na idade da globalização e da exclusão**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ENGELHARDT JUNIOR, Hugo Tristram. **Fundamentos da Bioética**. São Paulo: Loyola, 1998.

FARIA, Alexandre. **Ética profissional**. São Paulo: Atlas, 2015.

FASTERCAPITAL. **Ética corporativa**: estudos de caso em ética corporativa – lições aprendidas. 2023.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis Communications**: A Casebook Approach. Routledge. 2002.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. Alta Books, 2017.

GRUNIG, James E. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GUERRERO, Gustavo; REFICCO, Ezequiel; AUSTIN, James E. La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 30-40, 2004.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tradução: Luiz Repa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

HARPER, Douglas. Crisis. In **Online Etymology Dictionary**. 2024. Disponível em: <https://www.etymonline.com/word/crisis>. Acesso em:

HIEBERT, Ray Eldon. **Courtier to the Crowd: The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations**. Ames: Iowa State University Press, 1966.

HOBBS, Thomas. **Leviatã**. Tradução: João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IPOG. **Responsabilidade e ética empresarial: uma análise do caso Salesforce no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/gestao-e-negocios/responsabilidade-e-etica-empresarial-analise-da-salesforce-no-brasil/Blog> IPOG. Acesso em:

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: PUC-Rio/Contraponto, 2006.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Trad. Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 2005.

KOTLER, Philip.; LEE, Nancy. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. Wiley, 2005. SOUZA, C. F. Governança corporativa: Teoria e prática. Editora FGV, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Cenário histórico das relações públicas no Brasil**. *Organicom*, v. 13, n 24, p. 151–165, 2016.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LIMA, Fábila Pereira; SAMPAIO, Adriano de Oliveira. **Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp**. 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. Atlas, 2005.

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

LEVINAS, Emmanuel. **Ética e Infinito**. Lisboa: 64ª letra, 2000.

LOCKE, John. **Segundo tratado sobre o governo civil**. Tradução: Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. Petrópolis: Vozes, 1998.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. Tradução: Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2007.

MENDONÇA, Sandra P. **Governança e comunicação em tempos de crise: fundamentos e práticas organizacionais**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019.

MILL, John Stuart. **O utilitarismo**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

MUNTASER, Lara Denise. **O poder da comunicação durante o regime militar brasileiro: uma análise crítica**. 2017. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/26534>. Acesso em:

MORSING, Mette; REIHLEN, Markus; NIELSEN, Anders Paarup. **SDG-washing: what it is and how to avoid it**. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, v. 11, n. 1, p. 1-25, 2020.

NASSAR, Paul. **Reputação é memória**. Terra Magazine, 12 nov. 06. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI243291-EI6786,00.html>. Acesso em:

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. 2a ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2006.

NASSAR, Paulo; DE FARIAS, Luiz Alberto; DE OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. Cenário histórico das relações públicas no Brasil. *Organicom*, v. 13, n. 24, p. 151-160, 2016.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

NIETZSCHE, Friedrich. **Genealogia da moral**. Tradução: Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

OLIVEIRA, Mateus F. **Converter a crise em oportunidade**: como as relações públicas podem auxiliar a empresa. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. São Paulo: ECA-USP, 1999.

OLIVEIRA, Mateus F. **Converter a crise em oportunidade**: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. Monografia (Pós Graduação Latu Sensu em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. São Paulo: ECA-USP, 2006.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 160–173, 13 jun. 2007. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138932>. Acesso em:

ORGANICOM. Comunicação, ética e integridade. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 14, n. 27, 2017. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/issue/view/10451/1306>. Acesso em:

PALEPU, Krishna; HEALY, Paul M. **The Enron fraud**: A case study in corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, v. 36, p. 3-19, 2003.

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. **Códigos éticos em Relações Públicas: Deveres inconciliáveis e identidade profissional fragilizada**. In: XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, “Comunicação, Inovação e Organizações”, Bauru, SP, 28 set.–2 out. 2020. Anais... São Paulo: ABRAPCORP, 2020. Disponível em: [https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/\(cod2_23162\)GT_1__Agatha_Paraventi__Revisao_Template__25_10_2020.pdf](https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/(cod2_23162)GT_1__Agatha_Paraventi__Revisao_Template__25_10_2020.pdf). Acesso em:

PEREIRA, Fátima. **Mídia e crise**: estratégias de comunicação organizacional. São Paulo: Atlas, 2015.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Relações públicas no capitalismo cognitivo. **Organicom**, v. 8, n. 15, p. 14-29, 2011. Relações Públicas na gestão da responsabilidade social: desafio e oportunidade - Maria José da Costa Oliveira e Silvana Nader.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. **Relações Públicas no Capitalismo**: Produção de Consensos e Hegemonia. São Paulo: Summus Editorial, 1998.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. **Relações públicas no capitalismo cognitivo.** *Organicom*, São Paulo, ano 8, n. 15, p. 15–29, 2º sem. 2011.

PLATÃO. **A República.** Tradução: Maria Helena da Rocha Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

PORTER, Roy. **A História da Medicina:** Uma Breve Introdução. São Paulo: Contexto, 2006.

PSICOSMART. (2023). **Estudo de casos:** marcas que falharam por falta de ética e as lições aprendidas. Equipe Editorial da Psico-smart, 2023 Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-estudo-de-casos-marcas-que-falharam-por-falta-de-etica-e-as-lico-es-aprendidas-157206>PsicoSmart+1PsicoSmart+1. Acesso em:

PSICOSMART. **Casos de sucesso:** empresas que se destacam pela honestidade e ética em suas práticas. Equipe Editorial da Psico-smart, 2023. Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-casos-de-sucesso-empresas-que-se-destacam-pela-honestidade-e-etica-em-suas-praticas-148848>. Acesso em:

QUADROS, Taíla Lopes; SCHEID, Daiane. **RELAÇÕES PÚBLICAS E DITADURA MILITAR: IMPLICAÇÕES E IMPRESSÕES.** *Cadernos de Comunicação*, v. 18, n. 1, 2014.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça.** Tradução: Almiro Pisetta e Léa Sampaio. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

REZENDE, Daniel Serra Azul. **Ética e Medicina.** São Paulo: Loyola, 1999.

RICOEUR, Paul. **O Justo.** São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

RICOEUR, Paul. **Soi-même comme un autre.** Paris: Seuil, 1990. Trad. port. A si mesmo como um outro. Campinas: Papirus, 1991.

RODRIGUES, Regina P. **Comunicação Organizacional e Crises.** São Paulo: Summus Editorial, 2000.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles – como lidar com as crises de imagem.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, Mário. **Consultor de crises e reputação** – OBCC. Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise. UFSM. Santa Maria, RS: UFSM, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-cri-se/mario-rosa-consultor-de-cri-ses-e-reputacao>. Acesso em:

ROSA, Mário. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2015.

ROSA, Mário. Todo mundo pode falar o que quer, mas só se for a coisa certa. **Poder360**, Brasília, 20 jul. 2023. Seção Opinião. Disponível em:

<https://www.poder360.com.br/opinioao/todo-mundo-pode-falar-o-que-quer-mas-so-se-for-a-coisa-certa/>. Acesso em:

ROUX-DUFORT, Christophe. Is crisis management (only) a management of exceptions?. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 105–114, 2007.

SANTOS, Denise M. S. **Gestão de crises e comunicação digital**: estratégias para o ambiente online. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
SCHOPENHAUER, Arthur. **Sobre o fundamento da moral**. Tradução: Jair Barboza. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: Função Política. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

SOUZA, Pedro Ivo de. **Comunicação organizacional integrada e gestão de riscos**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2017.

SPINOZA, Baruch. **Ética demonstrada segundo a ordem geométrica**. Tradução: Tomás da Silva. São Paulo: Abril Cultural, 2009.

TEDLOW, Richard S. **Keeping the Corporate Image**: Public Relations and Business, 1900–1950. Greenwich: JAI Press, 1979.

TERRA, Carolina Frazon. **Tudo pelo social**: A responsabilidade social como uma das atribuições de Relações Públicas. Monografia apresentada no curso de pósgraduação de gestão estratégica de comunicação e Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TREVINO, Linda K.; NELSON, Katherine A. **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right**. John Wiley & Sons, 2021.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 34. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

MESTDAGH, B.; VAN LIEDEKERKE, L.; SEMPIGA, O. **A Drivers Framework of Organizational SDG Engagement**. *Sustainability*, v. 16, n. 1, art. 460, 2024.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS

1. Qual a sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo você atua na área de Relações Públicas?
3. Há quanto tempo você atua na área de gestão de crises de imagem?
4. Pode contar brevemente sobre a sua experiência na área de gestão de crises de imagem?
5. Como é, na sua percepção, o papel do profissional de RP em momentos de crise?
6. Quais são os principais desafios que costuma enfrentar nesse cenário?
7. O que você entende por ética no exercício da profissão de Relações Públicas?
8. Você conhece o Código de Ética das Relações Públicas? Você já o utilizou no exercício da profissão?
9. Que aspectos considera mais delicados em termos éticos ao lidar com uma crise de imagem?
10. Você se recorda de algum dilema ético que tenha vivenciado na gestão de crises?
11. O código de conduta ético lhe proporcionou orientação na condução destes dilemas?
12. Como você percebe a influência do setor jurídico na condução das estratégias de comunicação durante uma crise?
13. Considerando os pontos discutidos nesta entrevista, quais são suas reflexões finais sobre a ética na gestão de crises na função Relações Públicas?

